STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

EVOLUSI PARADIGMA INTEGRASI SISTEM KEPUTUSAN, DAN IMPLIKASINYA BAGI KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN

Dr. Hanif Rani Iswari, SE., MM
Prof. Dr. Rahayu Puji Suci, SE., MS., MM
Dr. M. Sodik, SE., M.Si
Dra. Wahju Wulandari, M.M, C.T.T






STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING
Evolusi Paradigma Integrasi Sistem Keputusan, dan Implikasinya Bagi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Author:
Dr. Hanif Rani Iswari, SE., MM
Prof. Dr. Rahayu Puji Suci, SE., MS., MM
Dr. M. Sodik, SE., M.Si
Dra. Wahju Wulandari, M.M, C.T.T

Editor:
Vernanda Septia Putri

Design Cover dan Tata Letak:
Faishal

copyright © 2026
Penerbit

Scopindo Media Pustaka
Jl. Ketintang Baru XV No. 25A, Surabaya
Telp. (031) 82521916
scopindomedia@gmail.com

Cetakan Pertama : 25 Maret 2026
Ukuran : 15,5 cm x 23 cm
Jumlah Halaman : vi + 516 halaman

Tahun Terbit Cetak: 2026 **Tahun Terbit Digital: 2026**

ISBN: 978-623-365-987-1 **E-ISBN: 978-623-365-988-8 (PDF)**

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014Tentang Hak Cipta

Setiap orang yang dengan atau tanpa hak melakukan pelanggaran terhadap hak ekonomi yang sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan ancaman pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000 (seratus juta rupiah)
Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah).
Setiap orang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk peggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000 (satu miliar rupiah).

PRAKATA

Puji syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, bahwa karena penyertaanNYa serta Kasih dan RahmatNya maka Buku yang berjudul "Strategic Management Accounting: Evolusi Paradigma Integrasi Sistem Keputusan, dan Implikasinya Bagi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan" sudah dapat diselesaikan tepat pada waktunya dengan bantuan berbagai pihak.

Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan perubahan pasar yang bergerak cepat, strategi bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan. Perusahaan yang bertahan bukan hanya yang besar, tetapi yang mampu membaca peluang, mengambil keputusan tepat, dan beradaptasi dengan perubahan. Buku ini hadir untuk membantu pembaca memahami bagaimana strategi bisnis dirancang, dijalankan, dan dievaluasi secara efektif.

Dengan bahasa yang mudah dipahami dan contoh yang dekat dengan realitas dunia usaha, buku ini membahas konsep-konsep kunci manajemen strategi—mulai dari analisis lingkungan bisnis, perumusan strategi, hingga implementasi dan pengendalian kinerja. Pembaca diajak melihat strategi tidak sebatas teori di atas kertas, tetapi sebagai alat praktis untuk memenangkan persaingan dan menciptakan keunggulan berkelanjutan.

Buku ini dirancang untuk menjembatani dunia akademik dan praktik bisnis. Tidak hanya cocok bagi mahasiswa dan dosen, tetapi juga relevan bagi pelaku usaha, manajer, wirausahawan, serta siapa pun yang ingin memahami cara berpikir strategis dalam mengelola organisasi. Dengan pendekatan yang aplikatif dan kontekstual, buku ini menjadi panduan penting

untuk membangun bisnis yang tangguh di era yang penuh ketidakpastian.

Sebuah bacaan strategis bagi Anda yang ingin berpikir lebih tajam, bertindak lebih terarah, dan membawa bisnis menuju pertumbuhan yang berkelanjutan.

Ada banyak pihak yang telah membantu, mendorong bahkan memberikan semangat dalam proses penyelesaian buku ini, untuk itu penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, kiranya Tuhan saja yang akan membalasnya berlipat ganda.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan juga dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi mahasiswa, pelajar, praktisi, *stakeholder* dan masyarakat ataupun sebagai bahan selanjutnya.

Malang, 19 Maret 2026

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
PRAKATA ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **v**

BAGIAN I FONDASI TEORETIK MANAJEMEN STRATEGIK BISNIS (PARADIGMA AKUNTANSI) **1**
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIK 3
BAB 2 PERUMUSAN VISI, MISI, DAN TUJUAN STRATEGIS DALAM KERANGKA AKUNTANSI NILAI 73
BAB 3 SISTEM INFORMASI AKUNTANSI STRATEGIK 137

BAGIAN II ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL (PESTEL & PORTER) DALAM PERSPEKTIF AKUNTANSI RISIKO **207**
BAB 4 ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL (PESTEL & PORTER) DALAM PERSPEKTIF AKUNTANSI RISIKO 209
BAB 5 ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL: AKUNTANSI NILAI DAN KAPABILITAS ORGANISASI 251
BAB 6 RESOURCE-BASED VIEW (RBV) DAN AKUNTANSI MODAL INTELEKTUAL 323

BAGIAN III FORMULASI STRATEGI BERBASIS ANALISIS AKUNTANSI **397**
BAB 7 FORMULASI STRATEGI: SWOT, TOWS, DAN FINANCIAL SCENARIO PLANNING 399
BAB 8 ANALISIS PORTOFOLIO BISNIS (BCG, IE, DAN SPACE MATRIX) 465



BAGIAN I



FONDASI TEORETIK MANAJEMEN STRATEGIK BISNIS (PARADIGMA AKUNTANSI)

STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

EVOLUSI PARADIGMA INTEGRASI SISTEM KEPUTUSAN, DAN IMPLIKASINYA BAGI KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN






BAB 1
KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIK

Michelle Albertine Levi Rezky
Amaliah Putri Amry
Dr. Hanif Rani Iswari S.E., M.M.

1.1. Pendahuluan

Organisasi modern beroperasi dalam lingkungan yang ditandai oleh perubahan cepat, persaingan global yang semakin ketat, serta tekanan untuk menciptakan nilai jangka panjang secara berkelanjutan. Teknologi digital, otomatisasi, dan integrasi pasar internasional mengubah cara perusahaan menjalankan strategi dan membuat keputusan bisnis. Dalam konteks ini, manajemen strategik menjadi disiplin kunci yang membantu organisasi mengidentifikasi peluang, mengantisipasi ancaman, dan menentukan arah serta prioritas jangka panjang.

Seiring berkembangnya kompleksitas bisnis, kebutuhan akan sistem informasi manajemen yang mampu menyediakan data relevan dan futuristik menjadi semakin penting. Akuntansi strategik (*Strategic Management Accounting*/SMA) muncul sebagai bentuk evolusi dari akuntansi manajerial tradisional dengan memberikan informasi yang berorientasi eksternal, berorientasi masa depan, dan relevan bagi proses pengambilan keputusan strategis.

Berbagai literatur, seperti tinjauan Rashid, Ali & Hossain (2021) serta Cinquini & Tenucci (2010), menegaskan bahwa informasi akuntansi tidak lagi dipandang sekadar alat kontrol internal, tetapi menjadi komponen strategis yang membantu perusahaan memahami posisi kompetitif, perilaku pesaing, ekspektasi pelanggan, struktur biaya industri, serta penilaian kinerja strategis. Dengan kata lain, SMA menjadi jembatan antara strategi, akuntansi manajerial, dan keuangan korporasi.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin berbasis data, akuntan tidak lagi berada pada posisi administratif, tetapi bertransformasi menjadi mitra strategis (*strategic business partner*) yang memberikan insight lintas fungsi. Inilah konteks utama yang melandasi kajian bab ini: bagaimana manajemen strategik, akuntansi manajerial, dan keuangan korporasi berinteraksi dalam membentuk arah organisasi.

Meskipun akuntansi strategik telah berkembang pesat sebagai bidang akademik dan praktik profesional, sejumlah masalah utama masih menjadi tantangan dalam implementasinya di banyak organisasi.

1. Fragmentasi antara strategi dan sistem akuntansi
   Banyak organisasi menemukan bahwa proses penyusunan strategi sering berjalan terpisah dari sistem pelaporan dan pengukuran kinerja. Hal ini menyebabkan informasi akuntansi tidak sepenuhnya mendukung perumusan strategi sehingga menghambat efektivitas implementasi strategi.
2. Sistem akuntansi manajerial yang masih berfokus pada data historis
   Dalam lingkungan kompetitif, keputusan strategis mensyaratkan informasi masa depan dan eksternal. Namun banyak

perusahaan masih menggunakan sistem akuntansi tradisional yang berfokus pada laporan historis sehingga kurang mendukung kecepatan dan kompleksitas pengambilan keputusan.

3. Minimnya pemanfaatan informasi kompetitor dan pelanggan
   Literatur menunjukkan bahwa teknik SMA seperti analisis nilai pelanggan, analisis biaya kompetitor, dan analisis rantai nilai jarang digunakan secara optimal, terutama di negara berkembang.
4. Peran akuntan yang belum sepenuhnya strategis
   Walaupun organisasi membutuhkan analis strategik, peran akuntan manajemen di banyak Perusahaan masih terbatas sebagai penyedia laporan keuangan, bukan analis strategik yang proaktif.
5. Ketidakkonsistenan penggunaan Teknik SMA
   Sebagaimana temuan Cuinquini & Tenucci (2010), terdapat *loose coupling* antara strategi dan adopsi Teknik SMA. Artinya, Perusahaan dengan strategi berbeda belum tentu menggunakan Teknik SMA yang berbeda pula menandakan adanya inkonsistensi paradigma.

Masalah-masalah ini menunjukkan perlunya peninjauan kembali hubungan antara strategi akuntansi manajerial, dan keuangan korporasi sebagai satu sistem terpadu.

Kajian literatur menunjukkan sejumlah kesenjangan pengetahuan terkait integrasi antara manajemen strategik dan akuntansi strategik, antara lain:

1. Gap antara konsep dan implementasi Teknik SMA
   Walaupun banyak Teknik SMA dipublikasikan seperti analisis rantai nilai, target *costing, competitor accounting*, dan *custom profitability analysis* studi empiris menunjukkan bahwa implementasi aktualnya masih terbatas.
2. Kurangnya pemahaman tentang faktor kontekstual
   SMA tampak sangat dipengaruhi oleh konteks: budaya organisasi, ukuran Perusahaan, Tingkat persaingan industri, dan kondisi ekonomi negara. Namun hubungan ini masih belum dipetakan secara utuh.
3. Minimnya penelitian tentang bagaimana keputusan strategis benar-benar menggunakan informasi akuntansi
   Sebagian besar penelitian hanya mengukur frekuensi penggunaan teknIK SMA, bukan proses keputusan strategis yang terjadi di dalam organisasi.
4. Kurangnya eksplorasi peran akuntan strategik dalam organisasi digital
   Transformasi digital, big data, dan AI menuntut redefinisi peran akuntan strategik sebagai analis sata dan penasihat strategis, tetapi kajian ilmiahnya masih minim.
5. Belum terintegrasinya perspektif keuangan korporasi dalam SMA
   Padahal strategi Perusahaan sangat terkait dengan struktur modal, risiko, investasi jangka Panjang, dan valuasi area yang masih jarang diintegrasikan ke dalam kerangka SMA.

Kesenjangan-kesenjangan ini menjadi dasar bagi pentingnya penyusunan kajian literatur dan analisis mendalam dalam bab-bab selanjutnya

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan tersebut, kajian dalam bab ini bertujuan untuk:

1. Menjelaskan hubungan fundamental antara strategi Perusahaan, sistem akuntansi manajerial, dan keputusan keuangan korporasi.
2. Menganalisis bagaimana manajemen strategik berfungsi sebagai sistem pengambilan keputusan yang berbasis pada informasi akuntansi baik keuangan maupun non keuangan, internal maupun eksternal.
3. Menggambarkan peran akuntan strategik dalam proses formulasi, implementasi dan evaluasi strategi organisasi.
4. Mengidentifikasi perkembangan literatur akuntansi strategik serta kesenjangan pengetahuan yang masih perlu diteliti
5. Menjadikan landasan bagi kajian teoritis, analisis literatur, dan diskusi lintas studi yang lebih mendalam.

1.2. Kajian Teori

1.2.1. Konsep Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan seperangkat proses terintegrasi yang mencakup formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi yang dirancang untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang. Literatur klasik seperti Porter (1985) menekankan bahwa strategi adalah tentang memilih posisi kompetitif yang unik dan menciptakan nilai melalui konfigurasi aktivitas yang saling memperkuat.

Secara umum, manajemen strategik terdiri dari empat dimensi utama:

1. Analisis lingkungan (*environmental ecanning*)
   Meliputi analisis kondisi internal *(resource, capabilities) dan eksternal (industry structure, competitor behavior, customer expectations).*
2. Formulasi strategi
   Penentuan visi, misi, tujuan jangka Panjang, dan pemilihan *strategi leadership generic (cost leadership, differentiation, focus)* serta strategi fungsional.
3. Implementasi strategi
   Penerjemahan strategi ke kebijakan operasional, alokasi sumber daya, struktur organisasi, serta sistem pengendalian manajemen.
4. Evaluasi dan kontrol strategi
   Proses pengukuran kinerja, evaluasi gap, dan pengambilan Tindakan korektif untuk menjaga keselarasan strategi.

Dalam hal ini, informasi akuntansi memainkan peran kunci dalam menyediakan dasar empiris yang diperlukan oleh manajer dalam setiap tahap keputusan strategi. Sistem akuntansi tidak lagi hanya menyediakan data historis, tetapi juga informasi prediktif yang mendukung analisis scenario, perencanaan investasi, hingga penilaian risiko strategis.

1.2.2. Hubungan Strategi, Akuntansi Manajerial, dan Keuangan Korporasi

Hubungan integratif antara strategi, akuntansi manajerial, dan keuangan korporasi merupakan dasar dari praktik akuntansi strategik. Ketiga elemen ini membentuk decision enforcement system yang mendukung keputusan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

1. Strategi dan Akuntansi Manajerial

   Akuntansi manajerial menyediakan informasi biaya, pendapatan, efisiensi, dan kinerja operasional yang menjadi dasar bagi pemilihan strategi. Misalnya:

   a. Perusahaan dengan strategi *cost leadership* membutuhkan sistem perhitungan biaya yang detail, efisien, dan *real-time*.
   b. Perusahaan *differentiation* membutuhkan informasi biaya inovasi, riset pasar, serta analisis profitabilitas pelanggan.
   c. Namun penelitian Cinquini & Tenucci (2010) menemukan bahwa hubungan antara strategi bisnis dan Teknik SMA tidak selalu kuat (disebut loose coupling), menandakan bahwa pemanfaatan Teknik SMA sangat dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi, struktur pasar, dan preferensi manajerial.

2. Strategi dan Keuangan Korporasi

   Keuangan korporasi mendukung strategi dengan menyediakan struktur pendanaan, analisis investasi jangka Panjang, manajemen risiko, dan kebijakan pembagian dividen. Kepu-tusan strategis seperti ekspansi, diversifikasi, merger, atau inovasi produk sangat terkait dengan:

   a. Struktur modal
   b. Risiko keuangan
   c. Proyeksi arus kas
   d. Dan valuasi Perusahaan
   e. Tanpa pemahaman mendalam mengenai konsekuensi keuangannya, srategi tidak dapat diimplementasikan secara efektif.

3. Akuntansi Manajerial dan Keuangan Korporasi dalam Kerangka Strategis

   Akuntansi manajerial memberikan informasi operasional, sedangkan keuangan korporasi memberikan perspektif jangka Panjang dan orientasi investor. SMA menggabungkan keduanya melalui:

   a. Orientasi eksternal (kompetitor, pelanggan, industry)
   b. Orientasi masa depan (proyeksi jangka Panjang)
   c. Dan integrasi operasional keuangan
   d. Dengan ini, SMA tidak hanya mendukung strategi, tetapi juga menjadi perangkat yang menghubungkan tujuan operasional dengan tujuan keuangan perusahaan

1.2.3. Manajemen Strategik sebagai Decision System Berbasis Informasi Akuntansi

Manajemen strategik modern memerlukan sistem informasi yang mampu menyediakan data multidimensional, baik keuangan maupun non keuangan. Sistem akuntansi strategik dikembangkan sebagai respons terhadap kebutuhan tersebut.

Dimensi Informasi Akuntansi dalam Keputusan Strategis

1. Informasi keuangan historis

   Meliputi laporan laba rugi, neraca, arus kas sebagai dasar evaluasi kinerja masa lalu.

2. Informasi keuangan masa depan (forward-looking)

   Termasuk proyeksi biaya, analisis sensitivitas, capital budgeting, dan simulasi risiko

3. Informasi non keuangan internal

   Seperti kualitas produk, efisiensi proses, produktivitas tenaga kerja

4. Informasi eksternal

   Termasuk data kompetitor, *tren industry*, perilaku pelanggan, teknologi baru.

Rashid, Ali & Hossain (2021) menekankan bahwa Perusahaan yang mengadopsi sistem SMA yang kuat memiliki kemampuan lebih baik dalam melakukan penilaian strategis, terutama dalam industry dengan dinamika kompetitif yang tinggi.

1.2.4. Fungsi-Fungsi Strategis Informasi Akuntansi

Dalam kerangka Brouthers & Roozen, informasi akuntansi berfungsi dalam:

1. Indentifikasi peluang dan ancaman

   Melalui analisis biaya industry, perilaku kompetitor, harga dan margin pasar.
2. Penentuan pilihan strategi

   Mengggunakan data profitabilitas pelanggan, penelitian investasi, dan analisis rantai nilai.
3. Impelemntasi strategi

   Melalui penganggaran strategi (strategic budgeting), alokasi sumber daya, dan desain KPI strategis.
4. Kontrol dan evaluasi strategi

   Menggunakan balanced scorecard, analisis gap, dan pengukuran kinerja jangka Panjang.

Dengan ini, sistem akuntansi strategik adalah decision system yang menyatu dengan keseluruhan proses manajemen strategik.

1.2.5. Peran Akuntan Strategik sebagai Agen Strategi

Perubahan lanskap bisnis telah mendorong transformasi peran akuntan dari sekadar penyusun laporan keuangan menjadi faktor strategis yang berperan dalam pembuatan keputusan Tingkat korporasi. Dalam organisasi modern, akuntan strategik memainkan tiga peran utama:

1. Peran Informasional: Penyedia insight strategis
   Akuntan strategik tidak hanya mengolah angka, tetapi menginterpretasikan implikasi strategis dari data. Mereka menyediakan:
   a. Analisis biaya kompetitor
   b. Proyeksi profitabilitas produk baru
   c. Simulasi scenario bisnis
   d. Evaluasi risiko finansial dan operasional
2. Peran Konsultatif: Business Partner
   Akuntan strategik bekerja sama dengan tim pemasaran, operasi, dan manajemen puncak untuk:
   a. Merancang strategi biaya
   b. Menyelaraskan KPI dengan strategi
   c. Menilai feasibility rencana strategis
   Pada umunya Perusahaan global, peran ini dikenal sebagai controller strategis atau strategic finance officer.
3. Peran Kepemimpinan dan Tata Kelola Akuntan strategik juga terlibat dalam:
   a. Memastikan integritas informasi strategis
   b. Mendukung transparansi dan pengelolaan risiko
   c. Mendorong akuntabilitas dalam implementasi strategi
   d. Serta menjadi agen perubahan dalam keberlanjutan (*sustainability accounting*)

Institut Akuntansi Indonesia (IAI) bahkan menekankan perlunya akuntan berperan aktif dalam transformasi bisnis berbasis keberlanjutan dan teknologi digital, mengarahkan akuntan menjadi pemimpin strategis dalam ekosistem korporasi modern.

1.3. Hasil Kajian Literatur

Kajian literatur ini merangkum lima studi kasus yang menjadi fondasi analisis. Setiap penelitian dipilih berdasarkan kontribusinya terhadap pemahaman tentang akuntansi strategik dan hubungan strategi akuntansi keuangan.

Tabel berikut merangkum inti temuan dari setiap penelitian:

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
1.	*Strategic management accounting practices: a literature review and opportunity for future research*	Rashid, Ali & Hossain (2021)	Mereview studi empiris terkait adopsi, manfaat, dan faktor-faktor kontingensi SMA. Menemukan adopsi SMA masih rendah secara global; teknik yang paling sering digunakan: *competitor accounting, strategic pricing, benchmarking*. Menjelaskan perbedaan praktik SMA di negara maju & berkembang serta peluang riset ke depan.

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
2.	*Strategic Management Accounting and Performance Implicatons: a literatur review and research* agenda	Ojra, Opute & Alsolmi (2021)	Review sistematis tentang SMA, faktor kontingensi, dan dampaknya pada kinerja. Menjelaskan Teknik-teknik SMA (*strategic costing, planning, competitor accounting, customer accounting*) serta bagaimana kondisi internal dan eksternal mempengaruhi efektivitasnya dan memberikan agenda riset lanjutan.
3.	*Management Accounting System: Insights from the decision making theories*	Chang, Lasyoud & Osman (2023)	Mengkaji *Management Accounting System* (MAS) melalui teori pengambilan keputusan. Menemukan faktor baru yaitu *thinking style (rational, administrative, political*) yang memengaruhi desain & efektivitas MAS dalam mendukung keputusan organisasi.

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
4.	*The hallmarks of strategic management accounting: seeking to support decision making processes*	Jorge Suarez (2022)	Menyistematisasi 66 artikel tentang *Strategic Management Accounting* (SMA): evolusi konsep, kontribusi pada pengambilan keputusan strategis, determinan implementasi, serta gap penelitian. Menegaskan bahwa SMA masih dalam tahap konsolidasi dan sangat berperan dalam penyediaan informasi strategi
5.	*Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling?*	Lino cinquini, Andrea Tenucci (2010)	Menguji sejauh mana strategi bisnis yang dioperasionalisasikan melalui pola strategis (*defender, prospector*), misi (*build, harvest*), dan posisi (*cost leadership, differentiations*) memengaruhi penggunaan Teknik akuntansi manajemen strategis (SMA) oleh Perusahaan. Penelitian ini menemukan adanya penggunaan Teknik SMA yang luas di Perusahaan

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
			Italia khususnya *customer accounting* dan pemantauan posisi kompetitif namun secara keseluruhan menyimpulkan adanya "hubungan yang longgar" (*loose coupling*) antara tipologi strategi bisnis dan penggunaan teknik-teknik SMA tersebut, meskipun terdapat kecenderungan strategi defenfer dan *cost leader* lebih sering menggunakan teknik SMA yang berkaitan dengan informasi biaya.

Sintesis dari lima studi utama menunjukkan bahwa perkembangan paradigma SMA dapat dipahami sebagai proses bertahap yang mengarah pada integrasi penuh antara informasi akuntansi dan proses strategis organisasi. Pada tahap awal, SMA didominasi oleh orientasi internal yang menekankan efisiensi biaya. Namun seiring meningkatnya kompleksitas kompetisi dan globalisasi, paradigm aini bergeser menuju pemanfaatan infromasi eksternal, termasuk perilaku pesaing, tren industri, preferensi pelanggan, serta dinamika pasar. Perkembangan ini sejalan dengan pandangan strategis porter bahwa keunggulan

kompetitif hanya dapat dicapai jika Perusahaan mampu memahami struktur industi dan posisi kompetitifnya.

Sintesis lintas studi juga menunjukkan bahwa teknologi memainkan peran kunci dalam perkembangan paradigma SMA. Big data, artificial intelligence, dan digital analytics menyediakan peluang untuk meningkatkan relevansi informasi strategis, terutama dalam analisis prediktif dan scenario. Namun, tantangan muncul dari keterbatasan kompetensi SDM, ketimpangan infrastruktur digital, serta bias interpretasi dalam pengambilan keputusan.

Berbagai penelitian juga sepakat bahwa peran akuntan strategik semakin berkembang menjadi mitra bisnis yang memberikan insight lintas fungsi. Akuntan tidak lagi sekadar mengolah angka, tetapi juga berperan dalam analisis model bisnis, perencanaan jangka Panjang, manajemen risiko strategis, dan pengukuran nilai keberlanjutan.

Sintesis ini menegaskan bahwa SMA merupakan konsep yang terus berkembang melalui interaksi antara teori, praktik, dan tekanan lingkungan eksternal. SMA tidak lagi sekedar alat teknis, tetap telah menjadi sistem interpretative yang menghubungkan strategi, akuntansi, dan keuangan korporasi dalam satu kerangka manajemen strategik.

1.4. Diskusi dan Analisis Lintas Studi

Diskusi dan analisis ini merupakan inti dari kajian ini, berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan konsep teoritis fundamental dan temuan empiris terpilih ke dalam sebuah kerangka interpretasi yang utuh dan mendalam. Ini bertujuan untuk menguji, membandingkan, dan memperluas

pemahaman tentang bagaimana akuntansi strategik (SMA) berhubungan dengan proses Manajemen Strategik (MS) dan sistem keuangan korporasi (KK) dalam empat sub bagian utama, mencakup rasionalitas fungsional, evolusi, evolusi interpretatif, tantangan metodologis, hingga perspektif pengguna multilevel.

1.4.1 Rasionalitas Kebutuhan Integrasi Informasi: Mengatasi Fragmentasi dan *Informational Mismatch*

Rasionalitas fundamental dari Akuntansi Manajemen Strategik (SMA) terletak pada keharusan untuk mengatasi masalah mendasar yang disebut fragmentasi informasi dan ketidakselarasan informasi (*informational mismatch*) dalam kerangka manajemen tradisional.

A. Akar Masalah: Fragmentasi Fungsional dan Kebutuhan Integrasi Data

Secara tradisional, proses bisnis di banyak organisasi beroperasi dalam silo fungsional, yang secara inheren membatasi aliran informasi strategis:

1. Silo Strategi: manajemen puncak (CEO dan tim perencanaan strategis) fokus pada formulasi strategi yang sangat bergantung pada analisis lingkungan eksternal (Tren PESTEL, Lima Kekuatan Porter) dan visi jangka Panjang, informasi yang dibutuhkan adalah eksternal, kualitas, dan prospektif (proyeksi masa depan)
2. Silo Akuntansi Manajerial: Fungsi akuntansi beroperasi sebagai unit *back-office* yang didominasi oleh orientasi control dan pelaporan historis. Fokusnya adalah akunta-

bilitas biaya, efisiensi operasional saat ini, dan pemenuhan anggarana, informasi yang disediakan adalah internal, kuantitatif, dan retrospektif (melihat ke belakang)

Perbedaan mendasar dalam fokus ini menciptakan informational mismatch yang krusial. Keputusan strategis yang berorientasi lima tahun ke depan tidak dapat didasarkan hanya pada laporan kinerja triwulanan masa lalu. Misalnya, keputusan untuk melakukan diferensiasi produk membutuhkan analisis biaya inovasi yang berkelanjutan, valuasi seumur hidup pelanggan baru, dan perbandingan biaya kualitas kompetitor semua data yang jarang tersedia dalam sistem akuntansi biaya standar. Kegagalan untuk mengintegrasikan pandangan ini mengarah pada keputusan strategis yang tidak terinformasi secara finansial atau keputusan keuangan yang tidak selaras secara strategis. Seperti pada tabel ini :

Dimensi Disparitas	**Silo Strategi (MS)**	**Silo Akuntansi Manajerial (AM)**	**Konsekuensi Kritikas (Mismatch)**
Fokus Utama	Efektivitas Eksternal (Pasar)	Efisiensi Internal (Proses)	Keputusan biaya mengabaikan dinamika pasar (egoism fungsional)
Sifat Data	Kualitatif, Konseptual	Kuantitatif, Historis	Gagagl mengukur asset non-keuangan strategis (Merek, R&D)
Isu Waktu	Prospektif (Masa Depan)	Retrospektif (Masa Lalu)	Memicu short-termism dan mengancam investasi strategis

B. Prinsip Rasionalitas SMA: Tiga Dimensi Data yang Strategis

SMA hadir sebagai Solusi dengan memajukan prinsip bahwa keputusan strategis memerlukan data yang strategis. Informasi yang dihasilkan oleh sistem SMA harus memiliki tiga dimensi kunci agar relevan dengan manajemen strategik, memastikan *alignment* tang koheren:

Orientasi Eksternal: Sistem akuntansi harus dapat menyerap, mengolah, dan membandingkan data di luar batas perusahaan. Ini mencakup Analisis Biaya Kompetitor (struktur biaya rantai pasokan global, skala ekonomi pesaing), data harga jual industri, dan biaya layanan pelanggan yang dibutuhkan oleh pasar. SMA mengubah akuntansi dari cermin internal menjadi jendela eksternal.

Orientasi Masa Depan (*Futuristic/Forward-Looking*): Fokus harus bergeser dari "berapa biaya yang sudah dikeluarkan?" menjadi "berapa biaya yang harus kita keluarkan di masa depan untuk mencapai keunggulan kompetitif?" Ini adalah rasionalitas di balik teknik seperti Target Costing, di mana biaya ditentukan berdasarkan harga pasar yang diinginkan dan margin strategis yang ditargetkan, bukan berdasarkan biaya historis. Ini adalah pergeseran dari pelaporan menjadi peramalan.

Integrasi Holistik (Lompatan ke Keuangan Korporasi): Rasionalitas SMA tidak berhenti pada level operasional; ia harus menghubungkan efisiensi proses (Akuntansi Manajerial) dengan dampak pada penciptaan nilai pemegang saham (Keuangan Korporasi). Keputusan biaya harus diuji dampaknya terhadap metrik valuasi seperti Nilai Ekonomi Tambahan (EVA) atau Arus Kas Bebas (FCF), yang merupakan bahasa manajemen puncak

dan investor.

C. Gap Rasionalitas Instrumental dan Rasionalitas Prosedural: Dilema Implementasi

Temuan dari kajian literatur, khususnya Rashid, Ali & Hossain (2021) mengungkapkan sebuah ironi besar adanya gap antara rasionalitas instrumental dan rasionalitas procedural.

Rasionalitas Instrumental: Ini adalah pengakuan teoretis dan manajerial bahwa SMA adalah alat yang unggul dan perlu. Manajer mengakui secara prinsip bahwa *competitor accounting* akan membantu mereka menetapkan harga yang lebih baik dan *Balanced Scorecard* (BSC) akan memastikan alignment. Pengakuan ini mencerminkan pemahaman konseptual.

Rasionalitas Prosedural: Ini adalah implementasi praktis dan operasional dari prosedur SMA mengubah sistem IT, melatih staf akuntansi untuk mencari data eksternal, dan mengintegrasikan laporan SMA ke dalam jadwal rapat strategis. Adopsi teknik SMA yang masih rendah secara global menunjukkan kegagalan pada level prosedural.

Kegagalan prosedur ini seringkali terkait dengan hambatan budaya, biaya instalasi sistem baru (legacy system), dan kurangnya kompetensi SDM. Oleh karena itu, rasionalitas fungsional SMA yang sesungguhnya adalah menjadi sistem pemicu (*trigger system*) yang memaksa organisasi mengubah rencana strategis yang abstrak menjadi serangkaian metrik kinerja yang terukur, sehingga mengakhiri fragmentasi informasi dan menjamin koherensi strategis dari *shop floor* hingga *boardroom*.

D. Peran SMA dalam Teori Keagenan dan Tata Kelola

Rasionalitas desain SMA juga dapat dijelaskan melalui lensa Teori Keagenan (Agency Theory) yaitu hubungan antara prinsipal (pemilik/manajemen puncak) dan agen (manajer lini).

Mengurangi Asimetri Informasi: manajer lini (agen) memiliki informasi operasional yang lebih detail. SMA, terutama melaluui metrik non-keuangan BSC, meningkatkan kemampuan observasi (observability) prinsipal terhadap Tindakan strategis agen seperti inisiatif pelatihan, kualitas proses yang penting untuk nilai jangka Panjang.

Mitigasi Moral Hazard dan Slack: Moral hazard (agen mengambil Tindakan yang merugikan prinsipal) dan slack anggaran (inefisiensi) diminimalkan. SMA menyediakan metrik yang berorientasi jangka Panjang (CLV, EVA, KPI BSC non-keuangan) untuk merancang kontrak insentif yang menghubungkan kompensasi agen dengan penciptaan nilai strategis riil, bukan sekadar laba akuntansi.

1.4.2 Fungsi Analisis Lintas Studi: Transformasi dari Kontrol ke Insight

Fungsi akuntansi strategik telah mengalami transformasi radikal, bergeser dari fokus sempit pada kontrol (Akuntabilitas biaya historis) menjadi fungsi yang lebih luas dan vital, yaitu menyediakan *insight* (panduan strategis prospektif)

A. Fungsi Inisiasi dan Formula Strategi: Menjadi Mesin Analitis

Pada tahap awal Manajemen Strategik (Formulasi, SMA berfungsi sebagai mesin analitis yang menyediakan landasan

data yang kuat untuk perumusan pilihan strategis:

1. Analisis Biaya Kompetitor (*Competitor Accounting*): Ini adalah jantung dari orientasi eksternal SMA. Fungsi ini memungkinkan perusahaan tidak hanya mengetahui biaya internalnya sendiri tetapi juga mengestimasi biaya, struktur biaya, dan skala ekonomi pesaing utama. Analisis ini sangat krusial bagi perusahaan yang memilih strategi *Cost Leadership*, karena mereka harus tahu batas bawah harga yang dapat ditawarkan pesaing, dan untuk strategi Diferensiasi, untuk mengidentifikasi area di mana biaya dapat dikurangi tanpa mengorbankan kualitas nilai.
2. Analisis Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability Analysis*/CPA): CPA berfungsi mengidentifikasi segmen pasar yang paling berharga. SMA memperluas konsep ini dengan menghitung Customer Lifetime Value (CLV), yaitu proyeksi nilai total pelanggan di masa depan. Data ini menginisiasi strategi pemasaran dan diferensiasi, memastikan bahwa sumber daya R&D dan pelayanan diarahkan pada pelanggan yang paling menguntungkan secara strategis, bukan hanya pelanggan dengan volume penjualan tertinggi.
3. Analisis Biaya Kualitas (Quality Costing): Membantu memformulasi strategi diferensiasi kualitas dengan mengidentifikasi biaya kegagalan, biaya pencegahan, dan biaya penilaian, mengarah R&D untuk berinvestasi di area yang paling menguntungkan.

B. Fungsi Implementasi dan Alokasi Sumber Daya: Menerjemahkan Visi

Setelah strategi dirumuskan, SMA menerjemahkan ke dalam Tindakan yang terukur dan teralokasi, yang secara langsung berinteraksi dengan keuangan korporasi:

1. *Target Costing* (TC): TC adalah alat implementasi strategi yang agresif. TC menentukan biaya maksimum yang "diizinkan" berdasarkan harga pasar dan margin keuntungan yang diharapkan secara strategis. Akuntan strategik bekerja dengan tim R&D dan operasi untuk mendesain ulang produk dan proses hingga biaya yang diizinkan tercapai, memastikan produk diluncurkan dengan profitabilitas yang sudah terjamin.
2. *Strategic Budgeting* dan *Capital Budgeting*: Fungsi ini menghubungkan strategi dengan Keuangan Korporasi. Anggaran Strategis fokus pada alokasi modal untuk inisiatif jangka panjang yang mendukung keunggulan kompetitif. SMA memastikan bahwa proyek investasi yang berisiko tinggi (misalnya, Venture baru atau akuisisi) dievaluasi tidak hanya berdasarkan risiko keuangan, tetapi juga risiko strategis dan potensialnya untuk menciptakan nilai jangka panjang.
3. *Life Cycle Costing* (LCC): Menerjemahkan visi keberlanjutan produk dengan memastikan keputusan desain awal R&D mempertimbangkan total biaya kepemilikan produk seumur hidup (termasuk biaya purna jual, pembuangan, dan garansi)

C. Fungsi Evaluasi dan Kontrol Strategis: Menjaga Koherensi

Fungsi evaluasi SMA jauh melampaui audit keuangan sederhana. Ddia berfokus pada koherensi dan dampak strategis dari Tindakan Perusahaan:

1. *Balanced Scorecard* (BSC): BSC, yang didukung oleh SMA, adalah sistem sinyal utama pada tahap evaluasi. BSC mengakui bahwa hasil keuangan adalah lagging indicators (indikator tertinggal), dan oleh karena itu, harus diimbangi dengan leading indicators (indikator penggerak) seperti Inovasi, Kualitas Proses Internal, dan Kepuasan Pelanggan. SMA menyediakan metrik terukur untuk setiap perspektif BSC, memastikan evaluasi strategi bersifat holistik.
2. Analisis GAP Strategis: SMA membantu mengukur kesenjangan antara kinerja aktual dengan target strategis jangka panjang. Ini memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan korektif yang tepat waktu, bukan hanya mengidentifikasi kegagalan setelah terjadi, tetapi juga mengidentifikasi peluang strategis yang terlewatkan.

Maka dari itu, SMA berfungsi sebagai sistem sinyal yang terintegrasi yang memandu alokasi dan penggunaan sumber dsya, memastikan setiap aktivitas harian di semua fungsi (Operasi, Pemasaran, R&D) selaras sempurna dengan arah strategis yang telah ditetapkan Tingkat korporasi.

1.4.3 Peran Konseptual SMA dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Rasional tertinggi SMA adalag kemampuan untuk mendukung penciptaan keuanggulan kompetitif berkelanjutan (KKB), sesuai dengan pendangan resource-based view (RBV) dan

Dynamic Capabilities.

A. Mendukung *Resource-Based View (RBV)*

RBV menyatakan bahwa KKB berasal dari sumber daya dan kapabilitas internal yang bernilai (*Valuable*), langka (*Rare*), tidak dapat ditiru (*Inimitable*), dan tidak dapat disubstitusi (*Non-substitutable*) (VRIN)

1. Indentifikasi Kapabilitas VRIN: SMA, melalui Analisis Rantai Nilai dan Analisis Biaya Mutu, membantu mengidentifikasi aktivitas atau kapabilitas internal mana yang benar- benar memberikan nilai strategis yang unik. Misalnya, sistem SMA dapat mengukur bahwa kapabilitas logistik *just-in-time* (JIT) perusahaan adalah langka dan bernilai karena mengurangi working capital secara drastis, yang merupakan basis KKB.
2. Alokasi Sumber Daya: SMA memastikan modal diinvestasikan pada sumber daya yang memiliki potensi KKB terbesar (misalnya, mengalokasikan modal R&D ke teknologi yang memiliki intangibility yang tinggi dan sulit ditiru).

B. Mengaktifkan *Dynamic Capabilities*

KBB modern memerlukan Dynamic Capabilities kemampuan organisasi untuk merasakan (sense) peluang, erebut (seize) peluang, dan mengkonfigurasi ulang (reconfigurare) sumber daya. Seperti pada table dibawah ini:

Tahap *Dynamic Capabilities*	**Fungsi SMA**	**Teknik SMA Kunci**
Sensing (Merasakan)	Mendeteksi perubahan biaya, harga, dan preferensi pelanggan di pasar	Analisis biaya kompetitor, *customer lifetime value* (CLV)
Seizing (Merebut)	Mengkonversi sinyal pasar menjadi desain produk atau proses yang dapat dieksekusi dan menguntungkan	*Target costing (TC), strategic budgeting*
Reconfiguring (Mengkon-figurasi Ulang)	Memastikan struktur, sumber daya dan proses internal beradaptasi untuk mendukung strategi baru	*Balance scorecard* (BSC), analisis GAP strategis

a. Sensing (Merasakan): SMA, melalui Analisis Biaya Kompetitor dan CPA (*Customer Lifetime Value*), berfungsi sebagai mekanisme sensing yang mendeteksi perubahan biaya, harga, dan preferensi pelanggan di pasar. Ini memberikan sinyal awal kepada manajemen untuk mengubah strategi.
b. Seizing (Merebut): Teknik seperti Target *Costing* memungkinkan perusahaan merebut peluang pasar dengan merancang produk baru dengan biaya yang menjamin profitabilitas sebelum produk tersebut diluncurkan.

c. *Reconfiguring* (Mengkonfigurasi Ulang): BSC dan sistem metrik SMA memastikan bahwa setelah keputusan strategis dibuat, sumber daya dan proses internal dikonfigurasi ulang untuk mendukung strategi baru, menutup gap antara perencanaan dan eksekusi.

Evolusi paradigma interpretasi mengenai peran informasi akuntansi manajerial adalah cerminan langsung dari perubahan tuntutan lingkungan bisnis dari ekonomi yang stabil dan didominasi produksi massal menuju pasar yang dinamis, berbasis pengetahuan, dan berorientasi persaingan global. Transformasi ini mengubah akuntansi dari fungsi kontrol pasif menjadi alat penggerak strategis yang aktif.

1.4.4 Paradigma Klasik: Akuntansi Sebagai Pengawas dan Pencatat (*Scorekeeper & Policeman*)

Paradigma klasik akuntansi manajerial didominasi oleh Paradigma Kontrol Internal, yang berkembang pesat pada era industri awal hingga pertengahan abad ke-20.

A. Fokus Retrospektif dan Cost-Plus

1. Fokus Inti: Akuntabilitas keuangan dan efisiensi biaya internal. Sistem dirancang untuk mengukur biaya produksi secara akurat (product costing), menentukan harga jual berdasarkan biaya plus margin (cost-plus pricing), dan mengidentifikasi varian kinerja (perbedaan antara biaya standar dan biaya aktual).
2. Waktu dan Cakupan: Retrospektif (Historis), melihat ke belakang, dan Internal, hanya mencakup data yang dihasilkan dalam batas-batas operasional perusahaan.

3. Peran Akuntan: Akuntan berfungsi sebagai Pencatat Skor (Scorekeeper) yang memastikan catatan keuangan akurat dan Pengawas (Policeman) yang menjaga agar biaya tidak melebihi anggaran yang ditetapkan. Peran ini bersifat administratif, reaktif, dan berorientasi kepatuhan.

B. Keterbatasan Strategis dalam Era Kompetisi Modern

Keterbatasan fatal dari paradigma ini muncul ketika lingkungan bisnis menjadi sangat kompetitif (pasca era monopoli dan regulasi), terutama setelah munculnya kerangka strategi kompetitif seperti yang diajukan oleh Porter (1985).

1. Kegagalan Mendukung Formulasi Strategi: : Informasi yang dihasilkan sistem biaya historis tidak mampu membantu manajer memahami dinamika persaingan eksternal. Sistem klasik tidak dapat mengukur ancaman substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli, atau bahkan posisi biaya kompetitor. Keputusan strategis seperti memilih antara cost leadership atau differentiation tidak didukung oleh data akuntansi yang relevan.
2. Paradigma Cost-Plus yang Tidak Kompetitif: Menggunakan cost-plus pricing mengasumsikan bahwa pasar akan menerima harga yang ditentukan oleh biaya internal perusahaan. Dalam pasar yang kompetitif, harga ditentukan oleh pasar, bukan oleh biaya. Keterbatasan ini mendorong kebutuhan akan paradigma yang berorientasi harga pasar, yang menjadi landasan bagi Target Costing di era transisi.
3. Pengabaian Value Drivirs Non-Keuangan: Paradigma klasik mengabaikan metrik non- keuangan yang menjadi pendorong nilai jangka panjang, seperti kualitas produk,

kepuasan pelanggan, atau kecepatan inovasi.

1.4.5 Paradigma Transisi: Upaya Integrasi dan Fenomena *Loose Coupling*

Paradigma transisi muncul sebagai respons kritis terhadap keterbatasan paradigma klasik. Ini ditandai dengan upaya integrasi Akuntansi Manajerial dengan proses Manajemen Strategik melalui pengembangan serangkaian teknik baru (misalnya, *Activity- Based Costing*/ABC, *Just-in-Time*/JIT, *Quality Costing*, dan Analisis Rantai Nilai).

A. Tuntutan Baru dan Pengembangan Teknik SMA

Para akademisi dan praktisi menyadari perlunya sistem akuntansi yang dapat mengukur:

1. Kompleksitas Biaya: Sistem seperti Activity-Based Costing (ABC) dikembangkan untuk mengatasi distorsi costing produk yang disebabkan oleh overhead yang kompleks, menyediakan dasar yang lebih baik untuk keputusan strategis tentang bauran produk (product mix). ABC, dengan fokus pada aktivitas yang menyebabkan biaya, menjadi alat fundamental untuk Analisis Rantai Nilai.
2. Fokus pada Nilai Pelanggan: Pengenalan teknik yang fokus pada Customer Profitability Analysis menunjukkan pergeseran ke orientasi eksternal, mengakui bahwa tidak semua pelanggan sama-sama menguntungkan.

B. Fenomena "Hubungan yang Longgar" (*Loose Coupling*)

Meskipun teknik-teknik SMA tersedia, integrasi penuh tidak terjadi. Kajian seminal Cinquini & Tenucci (2010), yang menguji

perusahaan Italia, menyimpulkan adanya "hubungan yang longgar" (*loose coupling*) antara tipologi strategi bisnis (misalnya, *defender, prospector, cost leader, differentiator*) dengan penggunaan teknik SMA.

1. Implikasi Non-Deterministik: Loose coupling secara interpretatif berarti bahwa adopsi SMA bukanlah hasil yang deterministik dari pilihan strategi. Artinya, perusahaan yang memilih strategi *cost leadership* belum tentu secara konsisten menggunakan teknik SMA yang paling relevan (misalnya, analisis biaya kompetitor yang mendalam) dibandingkan dengan perusahaan yang memilih strategi *differentiation*.
2. Peran Dominan Faktor Kontingensi: Hubungan yang longgar ini mengimplikasikan bahwa keputusan adopsi SMA sering kali lebih didorong oleh faktor kontingensi internal dan eksternal lainnya, termasuk:
    a. Budaya Organisasi: Seberapa besar budaya organisasi mendukung analisis data yang agresif dan menantang status quo.
    b. Preferensi Manajerial: Gaya berpikir individu manajer (rasional, politis, atau administrative, seperti dianalisis oleh Chang, Lasyoud & Osman, 2023) yang memengaruhi desain dan penggunaan sistem
    c. Struktur Industri: Hanya industry dengan persaingan harga yang sangat ketat yang dipaksa menggunakan competitor accounting secara intensif
3. Menistasi Diskonksi Praktik: Loose coupling mencerminkan diskoneksi praktik yang nyata: alat ada, tetapi tidak digunakan secara optimal atau tidak sesuai dengan kebutuhan

strategis perusahaan. Ini menegaskan bahwa evolusi paradigma membutuhkan perubahan prosedural dan budaya, bukan hanya penambahan alat baru.

1.4.6 Paradigma Kontemporer: SMA sebagai Sistem Keputusan Terintegrasi (Strategis *Decision System*)

Paradigma kontemporer, didukung oleh kemajuan digital dan tekanan pasar modal, mendorong SMA ke tahap Integrasi Penuh dan penekanannya pada penciptaan nilai pemegang saham jangka panjang. Literatur seperti Jorge Suarez (2022) mengkonsolidasikan pandangan bahwa SMA kini harus dipandang sebagai sistem keputusan terpadu (*Strategic Decision System*).

A. Integrasi Penuh dengan Keuangan Korporasi (KK) dan Penciptaan Nilai

Paradigma ini melihat Akuntansi Manajerial (AM) sebagai subsistem dari Manajemen Strategik (MS) yang secara aktif memberikan input ke dalam Keuangan Korporasi (KK).

1. Penyatuan Metrik Nilai**:** Proyeksi laba yang berasal dari Analisis Profitabilitas Pelanggan (SMA) tidak hanya digunakan untuk keputusan harga, tetapi langsung diintegrasikan ke dalam model *Discounted Cash Flow* (DCF) yang digunakan untuk valuasi perusahaan (KK). SMA menyediakan driver nilai (misalnya, pertumbuhan pelanggan, efisiensi proses) yang memengaruhi asumsi *Free Cash Flow* masa depan.
2. Fokus pada Nilai Ekonomi: Terdapat pergeseran dari laba akuntansi tradisional (yang rentan terhadap manipulasi

jangka pendek) ke metrik berbasis nilai seperti Nilai Ekonomi Tambahan (*Economic Value Added/EVA*) atau *Shareholder Value Added* (SVA). SMA menyediakan data kritis seperti biaya modal (*cost of capital*) dan biaya risiko untuk perhitungan metrik ini, menjamin bahwa keputusan operasional hari ini meningkatkan nilai riil bagi pemegang saham.

B. Peran Akuntan sebagai Analis dan Mitra Strategis

Peran akuntan bertransformasi dari *policeman* menjadi Analis dan Mitra Bisnis Strategis (*Strategic Business Partner*).

1. Kecakapan Prediktif: Akuntan kini dituntut untuk tidak hanya melaporkan, tetapi menganalisis implikasi masa depan dari data. Mereka menggunakan alat *Predictive Analytics*, pemodelan regresi, dan simulasi skenario untuk memprediksi risiko dan peluang strategis.
2. Pemahaman Model Bisnis**:** Akuntan strategik harus memahami model bisnis secara mendalam bagaimana perusahaan menghasilkan uang untuk dapat mengidentifikasi KPI Strategis yang paling relevan. Ini menuntut akuntan memiliki *soft skills* konsultasi dan kemampuan berpikir lintas fungsi.

Paradigma kontemporer SMA adalah sistem saraf pusat yang menghubungkan visi strategis dengan eksekusi operasional dan metrik valuasi. Evolusi ini mencerminkan pengakuan bahwa informasi akuntansi adalah senjata kompetitif, bukan hanya kewajiban pelaporan.

1.4.7 Dampak Globalisasi dan Digitalisasi pada Evolusi Paradigma

Evolusi paradigma SMA dipercepat oleh dua kekuatan eksternal: Globalisasi dan Digitalisasi.

A. Globalisasi dan Kompleksitas Rantai Pasok

Globalisasi membuat pasar menjadi medan persaingan. Ini memperkuat kebutuhan akan:

1. Analisis Rantai Nilai Global: Perusahaan tidak lagi hanya bersaing dalam lingkup domestik; mereka bersaing melalui efisiensi rantai pasok global. SMA membantu mengidentifikasi di mana nilai diciptakan dan di mana biaya terbuang dalam jaringan pemasok, manufaktur, dan distribusi lintas batas.
2. *Transfer Pricing* Strategis: SMA memberikan dasar yang kuat untuk penentuan *transfer pricing* yang tidak hanya mematuhi regulasi pajak tetapi juga selaras dengan tujuan strategis unit bisnis global.

B. Digitalisasi dan Real-Time Data

Revolusi digital memberikan kapabilitas untuk mengatasi keterbatasan data historis:

1. Otomatisasi Pelaporan: Sistem ERP modern dan AI mengotomatisasi *product costing* dan pelaporan standar, membebaskan akuntan untuk fokus pada analisis strategis.
2. *Big Data* dan *Predictive Analytics*: SMA memanfaatkan *Big Data* (misalnya, data media sosial, data sensor IoT, data transaksi *real-time*) untuk melakukan Analisis Biaya Kompetitor dan CPA dengan akurasi yang lebih tinggi, memung-

kinkan keputusan *real-time* yang strategis. Evolusi ini menjadikan akuntan strategik sebagai ilmuwan data dalam konteks bisnis.

1.4.8 Keterbatasan, Bias, dan Tantangan Metodologis

Implementasi Akuntansi Manajemen Strategik (SMA) dalam praktik dan kajian empirisnya di dunia akademik menghadapi serangkaian hambatan yang kompleks. Hambatan ini berakar pada tiga dimensi: masalah teknis implementasi, kendala kognitif dan politik manajerial, dan kesulitan dalam pengukuran kausalitas di tingkat penelitian. Secara kolektif, keterbatasan ini menjelaskan mengapa fenomena *loose coupling* masih menjadi isu sentral.

1.4.9 Keterbatasan Konsep dan Implementasi: Kendala Data, Infrastruktur, dan Kompetensi

Meskipun konsep SMA menawarkan keunggulan teoretis yang tak terbantahkan, penerjemahannya ke dalam sistem operasional perusahaan sering terhambat oleh masalah praktis, terutama yang berkaitan dengan kualitas data dan kesiapan organisasi.

A. Biaya Akuisisi dan Kualitas Informasi Eksternal

SMA berorientasi pada data eksternal (kompetitor, pelanggan, industri). Namun, data ini memiliki karakteristik unik yang sulit diatasi:

1. Biaya dan Legalitas: Mendapatkan data yang akurat mengenai struktur biaya kompetitor atau strategi penetapan harga mereka adalah proses yang mahal, melibatkan riset pasar,

competitive intelligence, dan analisis mendalam. Dalam banyak kasus, data ini tidak tersedia secara publik dan sulit diakses secara legal. Akibatnya, banyak perusahaan hanya mengandalkan estimasi kasar atau data industri yang terlalu teragregasi.

2. Ketidakpastian dan Ketidaklengkapan: Informasi eksternal bersifat prospektif dan seringkali tidak lengkap. Mengandalkan estimasi kasar tersebut dapat mengurangi kredibilitas laporan SMA di mata manajer strategis yang terbiasa dengan kepastian angka internal. Ketika kredibilitas rendah, laporan SMA cenderung diabaikan.
3. Kesenjangan Data Pelanggan: Penerapan Analisis Profitabilitas Pelanggan (CPA) membutuhkan integrasi data penjualan dengan data biaya pelayanan (pemasaran, logistik, administrasi), yang sering kali tersebar di berbagai sistem IT. Jika sistem *Customer Relationship Management* (CRM) tidak terintegrasi dengan sistem akuntansi biaya, CPA tidak akan bisa memberikan *insight* strategis yang akurat.

B. Kesenjangan Infrastruktur dan Kompetensi (Kontingensi Negara Berkembang)

Keterbatasan implementasi diperburuk oleh faktor kontingensi, khususnya di negara berkembang, sebagaimana disoroti oleh Rashid, Ali & Hossain (2021).

1. Keterbatasan Infrastruktur IT: Teknik canggih SMA, seperti *Activity-Based Costing* (ABC) yang detail *dan Life Cycle Costing* yang membutuhkan proyeksi multi-tahun, menuntut sistem informasi yang kuat dan terintegrasi. Keterbatasan infrastruktur IT (*legacy systems*) dan kurangnya

investasi menghambat adopsi teknik ini.

2. Kesenjangan Kompetensi Akuntan**:** Transformasi akuntan dari *scorekeeper* menjadi *business partner* menuntut keterampilan baru: analisis data lanjutan, pemikiran strategis, dan komunikasi persuasif. Kurangnya investasi dalam pelatihan ini, baik di tingkat universitas maupun profesional, berarti akuntan tidak memiliki kapabilitas analisis yang memadai untuk menginterpretasikan data eksternal dan menerjemahkannya ke dalam rekomendasi strategis.

1.4.10 Bias dalam Pengambilan Keputusan Strategis: Ketika Rasionalitas Dikalahkan Politik

Analisis mendalam oleh Chang, Lasyoud & Osman (2023) menunjukkan bahwa hambatan terbesar bagi SMA sering kali bukan pada sistem itu sendiri, melainkan pada manusia yang menggunakannya. Pengambilan keputusan strategis tidak selalu rasional- ekonomi murni dia dibatasi oleh bias kognitif dan dinamika politik organisasi (*bounded rationality*).

A. Bias Kognitif Manajerial: Menantang Asumsi Awal

Bias kognitif adalah jalan pintas mental yang dapat mendistorsi interpretasi informasi SMA:

1. *Anchoring Bias*: Manajer cenderung mengalami *anchoring bias*, di mana mereka terlalu berpegangan pada angka pertama yang mereka temui. Misalnya, biaya historis tahun lalu (*anchor*) digunakan sebagai titik awal dalam perumusan anggaran strategis, meskipun proyeksi *Target Costing* berdasarkan harga pasar menunjukkan biaya yang jauh lebih rendah seharusnya bisa dicapai. Ini menyebabkan

peluang efisiensi strategis diabaikan.

2. *Confirmation Bias*: Manajer seringkali memiliki keyakinan kuat tentang strategi yang akan berhasil. *Confirmation bias* membuat mereka secara selektif mencari, menerima, dan menafsirkan informasi SMA yang hanya mendukung keyakinan awal mereka, dan secara bersamaan mengabaikan data yang bertentangan (misalnya, data yang menunjukkan profitabilitas rendah dari proyek favorit mereka).
3. *Availability Heuristic*: Kecenderungan untuk menggunakan informasi yang paling mudah diingat atau diakses. Karena data historis internal (biaya standar) adalah yang paling mudah diakses, manajer cenderung mengandalkannya, daripada data eksternal dan prospektif yang lebih sulit didapat.

B. Gaya Berpikir Politik dan Administratif: Resistensi Institusional

Gaya berpikir manajerial, yang diklasifikasikan oleh Chang et al. (2023), juga menciptakan hambatan struktural:

1. Gaya Berpikir Politik: Dalam lingkungan politik yang tinggi, informasi akuntansi menjadi alat pembenaran (*justification*) daripada alat penemuan (*discovery*). Jika data SMA (misalnya, analisis risiko) menunjukkan bahwa proyek unggulan seorang eksekutif kunci tidak menguntungkan secara strategis, data tersebut mungkin dimanipulasi, ditunda, atau dipertanyakan kredibilitasnya untuk memastikan *proyek tetap berjalan*. Ini menciptakan resistensi institusional terhadap *insight* kritis SMA.

2. Gaya Berpikir Administratif: Manajer yang terlalu fokus pada kepatuhan aturan, prosedur, dan sistem lama cenderung merancang Sistem Akuntansi Manajerial (MAS) yang kaku. MAS yang kaku gagal mengadaptasi teknik SMA baru yang fleksibel dan berorientasi pasar, sehingga menghambat inovasi.

C. Keterbatasan Peran Akuntan dan Pengaruh Organisasi

Keterbatasan Peran Akuntan adalah faktor yang memperburuk bias ini. Jika akuntan manajemen tidak memiliki pengaruh organisasional dan keterampilan komunikasi yang memadai, mereka tidak dapat secara efektif menantang bias manajerial dan politik. Laporan SMA terbaik pun akan menjadi arsip jika tidak disertai dengan kemampuan akuntan untuk mempersuasi manajemen puncak mengenai implikasi strategis data dan menghadirkan bukti yang kredibel yang menantang status quo.

1.4.11 Tantangan Metodologis: Mengukur Kualitas Penggunaan dan Kausalitas Strategis

Penelitian di bidang SMA, yang mencoba menguji hubungan antara strategi, akuntansi, dan kinerja (seperti Ojra et al., 2021), menghadapi tantangan metodologis yang membatasi kesimpulan definitif.

A. Masalah Kausalitas dan Korelasi dan Endogenitas

Tantangan terbesar adalah masalah kausalitas (sebab-akibat). Sulit untuk membuktikan bahwa adopsi teknik SMA (*variabel independen*) secara definitif menyebabkan peningkatan kinerja jangka panjang (*variabel dependen*).

1. Variabel Intervensi: Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor lain (kepemimpinan, kondisi ekonomi makro, regulasi, teknologi). Memisahkan dampak murni dari SMA menjadi hampir mustahil dalam studi kuantitatif berskala besar.
2. Masalah Endogenitas: Apakah perusahaan berkinerja tinggi mengadopsi SMA (kinerja menyebabkan adopsi)? Atau apakah adopsi SMA menyebabkan kinerja tinggi (adopsi menyebabkan kinerja)? Hubungan resiprokal ini membuat interpretasi hasil statistik menjadi ambigu.

B. Pengukuran Proses (*Black Box*) dan Kualitas Penggunaan

Sebagian besar studi empiris (misalnya Cinquini & Tenucci, 2010) mengandalkan survei yang mengukur frekuensi adopsi atau tingkat penggunaan teknik SMA.

1. Pengabaian *Black Box*: Fokus pada frekuensi mengabaikan proses internal *black box* di mana informasi SMA benar-benar diperdebatkan, diintegrasikan, dan digunakan dalam ruang rapat strategis. Adopsi tinggi tidak sama dengan penggunaan yang berkualitas. Perusahaan mungkin mengisi survei dengan menyatakan mereka menggunakan *Balanced Scorecard*, tetapi dalam praktik, mereka hanya fokus pada perspektif keuangan.
2. Kebutuhan Penelitian Kualitatif: Untuk memahami "bagaimana" *loose coupling* terjadi dan bagaimana *insight* SMA mengubah keputusan, diperlukan lebih banyak penelitian kualitatif, *case studies* longitudinal, dan wawancara mendalam yang mampu mengungkap proses keputusan (rasional, politis, administratif) dan bias yang terlibat. Mengukur

dampak kualitatif (perubahan strategi, penemuan peluang baru) jauh lebih menantang tetapi sangat penting.

1.4.12 Dilema Etika dan Tata Kelola dalam SMA

Tantangan bagi SMA tidak hanya bersifat teknis dan kognitif, tetapi juga etis dalam konteks tata kelola perusahaan (*governance*).

1. Manipulasi Metrik Kinerja**:** Karena SMA menghasilkan metrik kinerja yang strategis (misalnya, EVA, KPI BSC), manajer mungkin termotivasi untuk memanipulasi data ini untuk mencapai target insentif. Tata kelola yang lemah memungkinkan manajer mendefinisikan ulang biaya atau pendapatan untuk membuat kinerja terlihat baik, yang merusak integritas informasi SMA.
2. Keseimbangan *Shareholder* dan *Stakeholder*: SMA harus menyeimbangkan antara fokus penciptaan nilai pemegang saham (efisiensi) dengan kebutuhan pelaporan *stakeholder* (keberlanjutan, biaya sosial). Kegagalan untuk mengukur biaya non-finansial secara akurat (misalnya, dampak lingkungan) dapat menyebabkan perusahaan membuat keputusan strategis yang optimal secara finansial tetapi merusak reputasi dan nilai jangka panjang.

1.4.13 Perspektif Pengguna *(Multi-Level Interpretation)*

Efektivitas Manajemen Strategik (MS) sebagai *decision system* yang terintegrasi sepenuhnya bergantung pada bagaimana informasi Akuntansi Strategik (SMA) diinterpretasikan dan diimplementasikan oleh para pengambil keputusan di berbagai tingkatan organisasi. SMA berfungsi sebagai bahasa universal

yang memungkinkan *alignment* dari visi korporasi yang abstrak hingga tindakan operasional sehari-hari.

1.4.14 Tingkat Korporasi: Menghubungkan Strategi dan Keuangan Jangka Panjang

Pada tingkat tertinggi organisasi (Dewan Direksi, CEO, dan CFO), fokus utama adalah penciptaan nilai pemegang saham jangka panjang dan manajemen risiko strategis. Di sini, SMA berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan keputusan strategi besar (*grand strategy*) dengan konsekuensi Keuangan Korporasi (KK).

1. Penilaian Proyek Strategis (*Capital Budgeting*) dan Risiko

Keputusan investasi yang signifikan, seperti ekspansi pasar baru, akuisisi, atau investasi besar dalam *Research & Development* (R&D), tidak bisa hanya diukur dengan proyeksi laba sederhana. Akuntan Strategik menyediakan kerangka analitis yang jauh lebih kaya:

a. Analisis Proyeksi Arus Kas Strategis**:** Akuntan strategik memasukkan *insight* dari SMA (misalnya, *target costing* yang lebih efisien atau peningkatan *customer lifetime value*) ke dalam model proyeksi arus kas. Proyeksi ini kemudian digunakan untuk perhitungan metrik Keuangan Korporasi yang krusial, seperti Net Present Value (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR).

b. Analisis Risiko Strategis: Akuntan strategik tidak hanya fokus pada risiko keuangan (likuiditas, solvabilitas) tetapi juga risiko yang timbul dari keputusan strategis, seperti risiko kegagalan inovasi atau risiko disrupsi teknologi. Analisis sensitivitas yang didukung SMA membantu manajemen

puncak memahami potensi dampak terburuk dari strategi yang dipilih.

Dukungan SMA ini termanifestasi dalam dua metrik KK utama:

1) Struktur Modal**:** Strategi pertumbuhan yang agresif (misalnya, melalui akuisisi) harus didukung oleh struktur modal yang optimal (keseimbangan utang dan ekuitas). Informasi SMA tentang profitabilitas proyek dan risiko strategis membantu CFO menentukan batas utang yang aman (debt capacity) untuk mendanai strategi tersebut.
2) Valuasi Perusahaan**:** SMA menyediakan pendorong nilai (*value drivers*) non-keuangan dan prospektif. Misalnya, efisiensi rantai pasok yang superior (dihasilkan dari Analisis Rantai Nilai SMA) atau peningkatan *customer lifetime value* (dari CPA) diterjemahkan menjadi asumsi tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi dan risiko yang lebih rendah dalam model valuasi (DCF), yang pada akhirnya meningkatkan valuasi pasar perusahaan.

2. Desain Sistem Pengendalian Strategis dan *Alignment*

Manajemen puncak menggunakan SMA untuk memastikan kesejajaran (*alignment*) di seluruh organisasi, dari visi strategis hingga tindakan operasional.

a. Balanced Scorecard (BSC): BSC adalah manifestasi terpenting dari integrasi SMA di tingkat korporasi. BSC mengakui bahwa untuk mencapai tujuan Perspektif Keuangan (*lagging indicator*), perusahaan harus unggul dalam tiga perspektif non-keuangan (*leading indicator*): Pelanggan, Proses Internal, dan Pembelajaran/Pertumbuhan. Akuntan strategik merancang dan mengukur metrik untuk semua

perspektif ini, memastikan manajer fokus pada pendorong nilai jangka panjang, bukan hanya laba triwulanan.

b. Insentif Strategis**:** SMA membantu merancang sistem insentif yang mengikat kompensasi eksekutif dan manajer dengan pencapaian KPI strategis (bukan hanya pendapatan), sehingga mendorong perilaku yang selaras dengan tujuan korporasi.

1.4.15 Tingkat Fungsional/Unit Bisnis: Penerjemah Strategi Operasional

Di tingkat unit bisnis, SMA bertindak sebagai alat penerjemah yang mengubah visi strategis manajemen puncak menjadi target operasional yang spesifik, terukur, dan dapat ditindaklanjuti. Akuntan strategik di sini sering berperan sebagai *embedded consultant*.

1. Pemasaran dan Penjualan: Menggunakan *Customer Profitability Analysis* (CPA), Akuntan bekerja dengan tim pemasaran untuk membedakan antara pelanggan yang *berpendapatan tinggi* dengan pelanggan yang *berprofitabilitas tinggi*. CPA mengungkap biaya pelayanan tersembunyi (misalnya, diskon, pengembalian, tuntutan layanan purna jual yang tinggi). Ini memungkinkan manajer pemasaran untuk menentukan segmen mana yang harus dipertahankan, diprioritaskan, atau dihilangkan, sehingga mengalokasikan sumber daya pemasaran ke area yang paling efisien secara strategis.
2. Operasi dan Produksi**:** Menggunakan *Target Costing* (TC), Manajer Operasi menerima target biaya yang bersifat *mandatori* (ditetapkan oleh pasar), bukan *opsional*. Tim

akuntansi strategik membantu mendekomposisi target biaya total produk menjadi target biaya untuk setiap komponen dan proses produksi. Hal ini mendorong inovasi proses dan perbaikan berkelanjutan di *shop floor* agar biaya produksi berada di bawah batas yang ditetapkan secara strategis, demi mempertahankan margin kompetitif yang diperlukan.

3. Riset dan Pengembangan (R&D): Menggunakan *Life Cycle Costing*, Tim R&D memproyeksikan total biaya produk dari desain konsep hingga pembuangan akhir, termasuk biaya purna jual dan garansi. Hal ini memastikan bahwa keputusan desain awal mempertimbangkan dampak biaya jangka panjang, memungkinkan perusahaan menawarkan total biaya kepemilikan terendah kepada pelanggan sebuah strategi diferensiasi biaya yang kuat.

1.4.16 Tingkat Akuntan Strategik: Agen Interpretasi dan *Strategic Business Partner*

Puncak evolusi SMA adalah transformasi peran akuntan itu sendiri. Akuntan strategik adalah pengguna sekaligus penyedia informasi utama, bertindak sebagai katalisator dalam organisasi.

1. Analisis Lintas Fungsi dan Insight Kritis

Akuntan strategik bertindak sebagai juru bahasa strategis.

a. Menghubungkan Metrik: Akuntan tidak hanya menyajikan laporan biaya, tetapi juga menghubungkan data teknis operasional (misalnya, tingkat *downtime* mesin, waktu siklus produksi) dengan implikasi keuangan (misalnya, dampaknya terhadap *working capital* yang terikat dalam persediaan atau *cost of quality*).

b. Peran Konsultatif: Akuntan strategik menantang asumsi manajer dengan data yang kredibel. Mereka menyediakan analisis *what-if* dan simulasi skenario, membantu manajer lini memahami *trade-off* strategis dari setiap keputusan operasional.

2. Memimpin Transformasi Digital dan Keberlanjutan

Dalam organisasi modern yang didorong oleh data, peran akuntan strategik diperluas untuk mengelola aset informasi perusahaan:

a. Mengelola *Big Data* untuk Prediksi: Akuntan harus menjadi ahli dalam mengelola dan menganalisis *Big Data* yang tidak terstruktur untuk meningkatkan SMA:
   1) Otomatisasi Pelaporan: Mengotomatisasi pengumpulan data biaya, membebaskan waktu akuntan dari tugas administratif untuk fokus pada analisis strategis.
   2) Analisis Prediktif *Real-Time*: Menggunakan AI dan analisis data untuk memprediksi perubahan biaya bahan baku, risiko *churn* pelanggan, atau *demand* produk baru, yang secara instan memicu simulasi strategis.

b. Integrasi Keberlanjutan (*Sustainability Accounting*): Akuntan strategik kini terlibat dalam mengukur dan melaporkan biaya serta nilai yang terkait dengan inisiatif *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Mereka memastikan bahwa biaya non-finansial (misalnya, emisi karbon, biaya sosial) terintegrasi ke dalam keputusan *capital budgeting* dan penilaian risiko.

Pada akhirnya, Akuntan Strategik memastikan bahwa rasionalitas bisnis (strategi yang dipilih), data operasional (efisiensi fungsional), dan konsekuensi keuangan korporasi (nilai jangka panjang) berbicara dalam satu narasi yang koheren.

Sintesis Analisis: Konvergensi SMA, MS, dan KK

SMA bukan sekadar seperangkat teknik, melainkan filosofi manajemen yang berupaya menyelaraskan tiga disiplin ilmu yang secara tradisional terpisah: Manajemen Strategik (MS), Akuntansi Manajerial (AM), dan Keuangan Korporasi (KK).

Konvergensi Konseptual (Tiga Pilar Kinerja)

Analisis lintas studi menegaskan bahwa efektivitas SMA terletak pada kemampuannya untuk beroperasi di antarmuka ketiga pilar ini:

1. SMA ↔ MS (Formulasi & Implementasi): SMA menyediakan *toolset* (Analisis Biaya Kompetitor, CPA) yang mengubah intuisi strategis (MS) menjadi data yang terukur.
2. SMA ↔ AM (Kontrol Operasional): SMA memastikan bahwa kontrol operasional (AM) fokus pada *value drivers* yang penting secara strategis, bukan hanya efisiensi jangka pendek.
3. SMA ↔ KK (Penciptaan Nilai): SMA menjembatani operasi harian dengan valuasi jangka panjang (KK) melalui metrik berbasis nilai (EVA, BSC) dan dukungan *capital budgeting*.

1.5. Implikasi Manajerial dan Rekomendasi Aksi

1. Investasi pada *Sensing* Eksternal: Perusahaan harus mengalihkan investasi dari pelaporan historis yang berlebihan ke

peningkatan kapabilitas Competitive Intelligence yang dikelola oleh fungsi SMA.

2. Melawan Bias Kognitif: Manajemen puncak harus menerapkan proses *capital budgeting* yang secara eksplisit mengharuskan tim SMA untuk menyajikan analisis skenario tandingan (*devil's advocate*) untuk melawan *confirmation bias*.
3. Pengembangan *Business Partnering*: Akuntan harus dipindahkan dari kantor belakang ke unit bisnis dan dilatih dalam *soft skills* (negosiasi, presentasi data, pemahaman bisnis) untuk memaksimalkan pengaruhnya.

1.5.1. Kerangka Integrasi: Peran Balance Scorecard (BSC) dalam Menghubungkan Strategi dan Akuntansi Manajerial

Untuk mengatasi fenomena loose coupling yang ditemukan pada pardigma transisi dan secara efektif mengoperasionalkan peran Akuntan Strategis, ***Balanced Scorecard*** **(BSC)** yang dikembangkanoleh Kaplan dan Norton (1992,1996) muncul sebagai kerangka manajemen kinerja yang paling berpengaruh BSC secara eksplisit dirancang untuk menejermahkan visi dan strategi organisasi menjadi serangkaian indikator kinerja yang terpadu dan seimbang, sekaligus menjadi alat kunci bagi Akuntansi Manajerial Strategik (SMA) untuk memberikan data yang komperhensif.

BSC menggeser fokus organisasi dari hanya meilhat hasil keuangan historis menjadi melihat *driver* nlai masa depan, BSC mengorganisir tujuan strategis menjadi empat prespektif yang menunjukan evolusi dari akuntansi manajerial yang hanya berfokus pada biaya:

1. Perspektif Keuangan: Mengukur hasil akhir strategi dan bagaimana keputusan operasional telah memengaruhi nilai pemegang saham (misalnya*, Return on Investment*, Pertumbuhan Pendapatan, Nilai Ekonomi Tambahan/EVA).
2. Perspektif Pelanggan: Mengukur faktor-faktor yang mendorong hasil keuangan (misalnya, Kepuasan Pelanggan, Pangsa Pasar, *Customer Profitability Analysis*).
3. Perspektif Proses Bisnis Internal: Mengukur efisiensi, kualitas, dan inovasi dalam proses yang menciptakan nilai bagi pelanggan (misalnya, *Cycle Time, Quality Costing,* efisiensi proses yang diukur oleh ABC).
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Mengukur infrastuktur yang memungkinkan peningkatan kinerja masa depan (misalnya, Kompetensi Karyawan, Teknologi Informasi, Budaya Inovasi).

BSC adalah implementasi puncak dari paradigma kontemporer karena:

1. Penyelarasan (Aligment): BSC memaksa organisasi untuk mengidentifikasikan hubungan sebab-akibat (*cause and effect*) yang jelas antara mentrik non-keuangan dan hasil keuangan jangka panjang. Akuntan strategis menyediakan metrik yang dapat diverifikasi di keempat perspektif untuk memastikan strategi dapat diukur dan dilakukan.
2. Pengukuran Value Drive: BSC adalah alat visual dan prosedural yang menunjukan pendorong nilai jangka panjang, menghilangkan fokus tunggal pada data biaya historis jangka pendek. Akuntan strategis menggunakan kerangka ini untuk menasihati manajemen tentang investasi (misalnya, pada pelatihan atau R&D) yang secara funda-

mental akan menciptakan nilai berkelanjutan, bukan hanya biaya saat ini.

1.5.2. Tabel Alat-Alat Utama Akuntansi Manajerial Strategik (SMA)

Tabel berikut merangkum alat-alat kunci yang digunakan dalam Paradigma Transisi dan Kontemporer, yang menjadi jembatan antara informasi akuntansi dan keputusan strategis organisasi.

Alat SMA	Fokus Utama	Kontribusi Strategis
Activity-Based Costing (ABC)	Mengukur biaya aktivitas (seperti menyiapkan pesanan pelanggan atau *set-up* mesin) yang mendorong biaya *overhead*.	**Mengidentifikasi pemicu biaya *(cost drivers)* yang sebenarnya,** memungkinkan *product costing* yang lebih akurat, dan mengarahkan upaya yang tidak bernilai tambah. Mendukung Analisis Rantai Nilai.
Target Costing	Menentukan biaya yang diizinkan *(allowed cost)* dengan membalik proses: **Harga Jual Pasar – Margin Laba yang Diinginkan = Biaya Target.**	Membalik paradigma cost-plus. Memastikan produk baru sejak tahap desain awal sudah sesuai dengan harga pasar yang kompetitif dan menguntungkan.

Alat SMA	Fokus Utama	Kontribusi Strategis
Customer Profitability Analysis (CPA)	Mengukur profitabilitas setiap segmen pelanggan atau pelaggan individual, termasuk biaya yang ditimbulkan oleh aktivitas dukungan (misalnya pengembalian layanan pelanggan).	Memungkinkan manajemen untuk fokus pada pelanggan yang paling berharga dan menghentikan atau mengubah layanan untuk pelanggan yang merugi, mendukung **diferensisasi strategis** berbasis pelanggan.
Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis)	Memeriksa keseluruhan proses penciptaan nilai, mulai dari pemasok, operasi dan layanan pelanggan, bahkan termasuk rantai nilai pesaing.	Mendukung strategi **kepemimpinan biaya *(cost leadership)*** pelanggan.
Competitive Benchmarking	Mengukur kinerja proses, kualitas, atau struktur biaya perusahaan terhadap pesaing atau perusahaan terbaik di kelasnya *(best in class)*	Menetapkan tujuan kinerja yang berorientasi eksternal dan memungkinkan perbandingan strategis. Sangat penting untuk perumusan strategi kompetitif (Porter) karena menyediakan data biaya eksternal.

1.5.3. Integrasi Manajemen Risiko Strategis (MRS) dalam Akuntansi Manajerial

Dalam paradigma kontemporer, peran Akuntansi Manajerial Strategik (SMA) meluas dari sekedar mengukur nilai dan biaya menjadi, mengukur dan memitigasi risiko strategis. Lingkungan bisnis yang volatil (VUCA) menuntut agar keputusan strategis tidak hanya dinilai berdasarkan potensi *return* (imbal hasil) tetapi juga berdasarkan risiko yang melekat pada *trade off* strategis tersebut. Integrasi Manajemen Risiko Strategis (MRS) menjadi dimensi krusial dari evolusi ini.

1. Perhitungan Risiko dan *Risk Adjusted Performance:*
   MRS fokus pada risiko-risiko yang dapat menggagalkan atau memengaruhi pencapaian tujuan strateis perusahaan (misalnya, risiko teknologi, risiko reputasi, risiko perubahan regulasi). Akuntan Strategis berperan untuk:
   a. Mengukur *Cost of Risk*: menghitung biaya potensial dari kegagalan strategis. Misalnya SMA dapat menghitung biaya yang terkait dengan hilangnya kepercayaan pelanggan (risiko reputasi) atau biaya kepatuhan yang akan datang (risiko regulasi)
   b. Mencipktakan Metrik Kinerja yang Diseragamkan Risiko (*Risk Adjusted Performance*): Metrik tradisional seperti *Return On Investment* (ROI) tidak memasukkan risiko. SMA modern menggunakan metrik seperti ROE yang Disesuaikan Risiko *(Risk Adjusted Return on Capital/ RAROC)* atau Nilai Ekonomi yang Disesuaikan Risiko (*Risk Adjustment Economic Value Added/RA-EVA)*. Metrik ini memastikan bahwa unit bisnis yang meng-ambil risiko tinggi untuk mencapai return tinggi dieva-

luasi secara adil terhadap unit yang beroperasi dengan risiko rendah.

c. Analisis Skenario dan Sensitivitas: Akuntan strategis meng-gunakan pemodelan simulasi untukmemetakan hasil keuangan di bawah berbagai skenario risiko (misalnya, gangguan rantai pasok global, kenaikan mendadak harga bahan baku). Hal ini memungkinkan manajemen membuat keputusan strategis yang lebih tangguh *(resilient)*.

Integrasi MRS ini menegaskan bahwa informasi akuntansi manajerial harus menjadi alat untuk mengelola ketidak pastian, bukan hanya merekam kepastian.

1.5.4. Akuntansi Manajerial dan Pengukuran Kinerja berkelanjutan (ESG)

Tekanan daru investor, regulator, dan masyarakat telah memaksa perusahaan untuk mengadopsi model bisnis yang berfokus pada Keberlanjutan Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG). Evolusi paradigma akuntansi manajerial mencakup per-luasaan cakupan dari pengukuran biaya internal dan nilai pemegang saham menjadi pengukuran Total Societal Value (Nilai Sosial Total).

1. *Environmental Cost Accounting* dan *Full Costing:*

   Paradigma kontemporer menuntut Akuntansi Biaya Ling-kungan (*Environmental Cost Acoounting*). Ini melibatkan identifikasi, pengukuran dan alokasi biaya lingkungan yang sebelumnya tersembunyi atau dianggap eksternalitas.

   a. Biaya yang Tersembunyi (Hidden Costs): Akuntan kini harus mengukur biaya seperti biaya pengelolaan

pengolahan limbah di masa depan, biaya emisi karbon (baik yang sudah diregulasi maupun yang diantisipasi), dan biaya risiko litigasi terkait lingkungan.

b. Full Cost Accounting: Tujuannya adalah untuk mencerminkan biaya produk secara penuh dengan memasukan biaya lingkungan dan sosial yang lebih ramah lingkungan meskipun biayanya sedikit lebih tinggi) dan keputusan strategis jangka panjang (investasi dalam teknolosi bersih).

2. Pengukuran Kinerja Sosial dan Tata Kelola:
   Akuntan Strategis menggunakan SMA untuk menyediakan input kuantitatif untuk metrik S (Sosial) dan G (Tata Kelola):
   a. Sosial *Return on Investment* (SROI): Mengukur nilai sosial yang diciptakan oleh program perusahaan relatif terhadap biaya investasi. Ini membantu menjustifikasi pengeluaran pada inisiatis sosial (misalnya, pelatihan komunitas, program berkelanjutan, program kesehatan karyawan).
   b. Tata Kelola: SMA berperan dalam menyediakan data transparansi, memastikan alokasi, sumber daya sejalan dengan komitmen etika dan mengukur biaya *compliance* terhadap regulasi ESG yang terus berkembang.

Tabel Pergeseran Fokus Pengukuran Nilai dan Risiko dalam SMA

Fokus Pengukuran	**Pradigma Klasik**	**Paradigma Kontemporer (Strategik)**
Nilai Inti	*Cost* (Biaya)	*Value* (Nilai) & *Risk* (Risiko)
Perspektif Waktu	Historis/Masa Lalu	Prospektif/Masa Depan
Basis Pengukuran	Transaksi Internal (Laba Akuntansi)	*Economic Value Drivers* (EVA, RAROC)
Cakupan Biaya	Biaya Produksi (Internal)	Biaya Total (*Full Costing*, Biaya Lingkungan)
Alat Analisis Utama	*Variance Analysis*	*Predictive Analytics, Scenario Planning*

Tabel di atas secara visual menggambarkan posisi sentral SMA dalam menyatukan berbagai sumber data (keuangan, operasional, lingkungan/Sosial) untuk menghasilkan *insight* strategis. SMA berfungsi sebagai jantung dari sistem keputusan terpadu yang mendukung MRS dan pelaporan berkelanjutan.

1.5.5. Trajektori Evolusioner: Masa Depan Akuntansi Manajerial Strategik

Evolusi paradigma interpretasi akuntansi manajerial belum berakhir. Trajektori masa depan diperkirakan akan didominasi oleh teknologi dan tekanan keberlanjutan.

1. Otomatisasi dan *Hyper Analytics:*
   Dengan Berkembangnya *Robotic Process Automation (RPA)* dan *Artificial Intelligence*

(AI), tugas-tugas *scorekeeping* dan perhitungan biaya standar akan sepenuhnya terotomatisasi. Akibatnya, akuntan masa depan akan berevolusi menjadi speasialis Hyper-Analytics, menggunakan algoritma pemberlanjaran mesin untuk:

a. Mengidentifikasi tren biaya/pendapatan yang tidak terdeteksi oleh manusia.
b. Melakukan pemodelan *forecasting* yang jauh lebih akurat dan *real time*.
c. Menganalisis data kualitatif dan non keuangan (misalnya, sentimen pelanggan) dan mengkuantifikasi implikasi keuangannya.

2. Integrated *Reporting* dan *Stakeholder Focus:*
   Tekanan untuk *Intergrated Reporting* (Pelaporan Terintegrasi) yang menyatukan kinerja keuanan dan non keuanan akan menjadi standar baru. SMA akan menjadi mesin pengukur di balik pelaporan ini, menyediakan narasi terpadu tentang bagaimana strategi organisasi menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan (stake holder) tidak hanya pmegang saham. Hal ini menuntut sistem AM yang mampu menelusuri dan mengukur kontribusi perushaan terhadap berbagai *capital* (modal): keuangan, manufaktur, intelektual, manusia sosial dan hubungan, serta alam.

1.5.6. Perspektif Kognitif: Bagaimana Akuntansi Manajerial Memengaruhi Pengambilan Keputusan Strategis

Evolusi paradigma interpretasi tidak hanya tentang alat dan metrik, tetapi juga tentang bagaimana informasi memengaruhi proses berpikir (kognisi) manajer. SMA modern harus, dipandang sebagai sistem yang memfasilitasi dan membentuk

keputusan strategis.

A. Mengatasi Bias *Kognitif Manajerial*

Manajer sering kali rentan terhadap bias kognitif yang dapat menghambat pengambilan keputusan rasional dan strategis. Tugas Akuntan Strategis adalah merancang laporan dan analisis yang secara eksplisit melawan bias ini:

1. *Confimation* Bias: Kecenderungan manajer untuk mencari, menafsikan dan mengingat informasi keyakinan atau hipotesis awal mereka.

   Peran SMA: Akuntan harus secara eksplisit menyajikan analisis skenario tandingan *(devil's advocate)* yang menantang asusmsi dasar proyek strategis. Misalnya, jika manajemen yakin pasar akan tumbuh 10% SMA menyediakan model keuangan berbasis pertumbuhan 0% atau kontraksi 5% dan mengukur dampaknya.
2. *Sunk Cost Fallacy*: Kecenderungan untuk melanjutkan proyek yang sudah terbukti gagal karena investasi waktu atau uang yang besar telah dikeluarkan (biaya tenggelam), meskipun investasi tambahan tidak lagi rasional.

   Peran SMA: Laporan harus selalu menyajikan biaya masa depan yang relevan *(relevant future cost)* dan nilai peluang *(opportunity value)* yang dilepaskan dengan melanjutkan proyek yang gagal, secara jelas memisahkan biaya masa lalu *(sunk cost)* dari keputusan yang akan datang.

B. Peran Struktur Sistem dalam Kognisi Strategis

Desain sistem SMA (melalui BSC, ABC, dan lainnya) bukan hanya tentang perhitungan, tetapi juga tentang mengarahkan

perhatian manajer.

1. Penyaringan dan Penekanan Informasi: Sistem SMA yang efektif menyaring kebisingan data (*data noise)* dan menyoroti *Key Performance Indicators* (KPIs) yang paling kritis, yang secara langsung memengaruhi pencapaian strategi. Ini memastikan bahwa upaya Kognitif manajer dialokasikan pada isu-isu yang paling penting.
2. Peta Strategi (Strategi Maps): Strategi Maps, yang merupakan turunan visual dari *Balanced Scorecard*, secara eksplisit memetakan hubungan sebab-akibat antar metrik. Ini membantu manajer "melihat" strategi secara visual dan memahami secara kognitif, bagaimana peningkatan pada satu prespektif (misalnya, pelatihan karyawan) akan berujung pada hasil di prespektif lain (misalnya, profitabilitas).

1.5.7. Transformasi Implementasi: Akuntan sebagai *Strategic Business Partner*

Evolusi paradigma memuncak pada transformasi peran Akuntan Manajerial dari seorang controller yang berbasis kantor *(back office)* menjadi **Mitra Bisnis Strategis *(Strategic Business Partner)*** yang terintegrasi penuh. Perubahan ini memerlukan restrukturisasi organisasi.

A. Pengembangan *Busisness Partnering*

Konsep Business Partnering berarti Akuntan diposisikan secara fisik dan struktural di dalam unit operasional (pemasaran, manufaktur, R&D) untuk berpartisipasi dalam pertemuan strategis harian.

1. Penyediaan Insight Real-Time: Berada di lini depan memungkinkan akuntan untuk menyediakan analisis biaya, profitabilitas, dan risiko secara instan, mengubah diskusi operasional menjadi diskusi yang berbasis dampak keuangan.
2. Memfasilitasi Keputusan yang Lebih Cepat: Dengan *soft skill* yang tepat, akuntan strategis tidak hanya meyajikan data tetapi juga menafsirkan implikasi strategis dan membantu membangun konsensus di antara tim fungsional.

B. Kompetensi Baru Akuntan Strategis

Peran baru ini menuntut serangkaian kompetensi yang melampaui kamampuan akuntansi tradisional:

Kompetensi	Deskripsi	Relevansi Strategis
Literasi Data (*Data Literacy)*	Kemampuan untuk mengumpulkan, membersihkan dan memperoses *Big Data*, termasuk pemahaman dasar tentang *data mining* dan *predictive modeling*.	Menggunakan data eksternal (misalnya, tren pasar) untuk *forecasting* dan
Kecerdasan Bisnis *(Business Acumen)*	Pemahaman mendalam tentang model bisnis perusahaan, dinamika industri, dan strategi kompetitif utama (Porter).	Mengidentifikasi *driver* nilai yang paling kritis dan merancang sistem SMA yang sesuai dengan kebutuhan strategi.

Kompetensi	Deskripsi	Relevansi Strategis
Komunikasi dan Negosiasi (*Soft Skills)*	Kemampuan untuk menyajikan analisis keuangan yang kompleks kepada audiens, non keuangan (manajer operasional) dengan jelas dan persuasif	Menjual ide-ide strategis, mengatasi rsistensi, dan memastikan keputusan operasional selaras dengan tujuan keuangan.
Manajemen Perubahan	Kemampuan untuk memimpin adopsi sistem dan metrik baru (seperti BSC atau EVA) dan mengelola resistensi organisasi terhadap perubahan tersebut.	Menjamin bahwa evolusi pradigma (misalnya pergeseran dari *cost plus* ke *target costing*) benar-benar terimplementasi.

1.5.8. Tantangan Implementasi: Resistensi Budaya dan Data *Overload*

Meskipun alat dan teori *Strategic Management Acoounting* (SMA) telah matang, tantangan terbesar dalam evolusi paradigma terletak pada implementasi praktisnya di organisasi. Transisi dari peran *Scorekeeper* ke *business partner* sering kali dihadapkan pada hambatan yang bersifat budaya dan operasional.

A. Resistensi Budaya dan Organisasi

Perubahan paradigma menuntut perubahan cara berpikir di seluruh tingkatan manajemen.

1. Kepemilikan *Strategic*: Manajer operasional mungkin menolak penggunaan metrik baru (misalnya, ABC, *Target Costing*) karena mereka terbiasa dengan metrik tradisional. Mereka mungkin merasa bahwa keputusan strategis adalah domain manajemen senior, dan bukan tanggung jawab mereka untuk menggunakan data akuntansi untuk tujuan strategis. Akuntan Strategis harus bertindak sebagai agen perubahan, mengkomunikasikan nilai sistem baru kepada unit bisnis secara persuasif.
2. Pergeseran Kekuatan (*Power Shift*): Dalam paradigma klasis akuntan memegang kekuasaan karena mereka yang mengendalikan informasi dan anggaran. Dalam paradigma kontemporer, kekuasaan informasi didistribusikan ke seluruh organisasi (melalui *real time data* dan *self service analytics*). Pergeseran ini bisa menimbulkan resistensi dari departemen akuntansi tradisional yang merasa perannya terancam.
3. Kurva Pembelajaran yang Curam: Penggunaan alat SMA canggih seperti ABC-M (*Activity Based Costing for Management*), yang mengintegrasikan model biaya dengan proses manajemen, memerlukan investasi besar dalam pelatihan dan waktu adaptasi. Kegagalan untuk mengelola kurva pembelajaran ini dapat menyebabkan adopsi yang dangkal (*loose coupling*) atau kegagalan total sistem baru.

B. Fenomena Data *Overload*

Evolusi digital dan *Big Data* telah membawa masalah baru: data yang terlalu banyak (*data overload*), yang dapat menyebabkan *analisis paralysis* (kelumpuhan analisis).

1. Dari Kekurangan ke Kelebihan Informasi: Akuntasi manajerial dulunya berjuang karena kekurangan data yang relevan (terutama data eksternal dan non keuangan). Kini, tantangannya adalah mengelola volume, kecepatan, dan variasi data yang sangat besar.
2. Kebutuhan untuk Penyariangan Strategis: Akuntan Stategis harus mahir dalam seni penyaringan strategis, yaitu mengidentifikasi sinyal informasi yang bernilai strategis di tengah kebisingan data. Ini menuntut intregasi alat Kecerdasan Bisnis (*Businesss Intellegence/BI*) dan *dashboard* yang menyoroti hanya KPI yang paling relevan untuk peta strategi saat ini. Kegagalan dalam penyaringan data dapat membuat waktu manajemen mengaburkan fokus strategis.

1.5.9. Dimensi Institusional: Akuntansi Manajerial sebagai Alar Legitimasi

Evolusi paradigma interpretasi akuntansi manajerial juga dapat dipandang dari perspektif institusional, di mana praktik akuntansi diadopsi tidak hanya karena efisiensi internal tetapi juga untuk memenuhi tuntutan legitimasi dari lingkungan eksternal.

A. Tekanan Isomorfisme Institusional

Fenomena Isomorfisme Institusional (DiMaggio & Powell, 1983) menjelaskan bahwa organisasi cenderung menjadi serupa seiring waktu karena tekanan dari lingkungan mereka. Tiga bentuk isomorfisme memengaruhi adopsi SMA:

1. *Coercive Isomorphism*: Adopsi praktik SMA karena tekanan regulasi atau persyaratan kontrak (misalnya, tuntutan

pelaporan ESG dari investor atau regulasi pajak *transfer pricing*).

2. *Mimetic Isomorphism*: Meniru praktik yang terbukti sukses pada pesaing atau perusahaan terbaik di kelasnya (*best-in-class*). Misalnya, perusahaan mengadopsi Balanced Scorecard karena melihat perusahaan Fortune 500 menggunakannya, bukan karena analisis kebutuhan internal yang mendalam.
3. *Normative Isomorphism*: Dipengaruhi oleh profesionalisasi (misalnya, didorong oleh asosiasi akuntan profesional atau pendidikan bisnis) yang menetapkan standar tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh akuntan strategis.

B. Akuntansi sebagai Upaya Legitimasi

Dalam pandangan ini, adopsi teknik SMA canggih seperti *Integrated Reporting* atau *Social Return on Investment (SROI)* mungkin sebagian besar merupakan upaya untuk mendapatkan atau mempertahankan legitimasi sosial dan pasar.

1. Penyampaian Sinyal Kualitas: Dengan mengadopsi sistem *Full Cost Accounting* yang transparan, perusahaan mengirimkan sinyal kepada pasar bahwa mereka adalah organisasi yang bertanggung jawab, yang dapat meningkatkan reputasi dan menarik modal investasi berkelanjutan.
2. Mengelola Harapan Pemangku Kepentingan: Akuntansi Manajerial Strategik menjadi alat komunikasi utama untuk menunjukkan kepada pemangku kepentingan (termasuk masyarakat, regulator, dan karyawan) bahwa strategi perusahaan selaras dengan nilai-nilai keberlanjutan dan tata kelola yang baik.

1.5.10. Kerangka Kontrol Strategis: Integrasi SMA dalam *Simons's Levers of Control* (LoC)

Evolusi paradigma interpretasi Akuntansi Manajerial Strategik (SMA) tidak hanya dilihat dari metrik yang digunakan, tetapi juga dari bagaimana sistem informasi akuntansi digunakan untuk mengelola keseluruhan strategi. Kerangka *Levers of Control* (LoC) yang dikembangkan oleh Robert Simons (1995) menawarkan pandangan holistik tentang bagaimana SMA harus digunakan tidak hanya untuk *kontrol* tetapi juga untuk mendorong *strategi* dan *inovasi*.

Simons mengidentifikasi empat sistem kontrol yang harus diseimbangkan manajer, di mana SMA memainkan peran unik pada setiap level:

1. Sistem Kepercayaan (*Belief Systems*): Mengkomunikasikan nilai-nilai inti dan arahan strategis, mendorong karyawan untuk mencari peluang yang selaras dengan misi organisasi. SMA mendukung ini dengan memproyeksikan nilai finansial (*strategic budgeting*) dari visi baru, memberikan dasar kuantitatif untuk keyakinan strategis.
2. Sistem Batas (*Boundary Systems*): Menetapkan batasan dan risiko yang harus dihindari (misalnya, kode etik, regulasi). SMA berperan dengan menghitung biaya kepatuhan (*cost of compliance*) dan memodelkan risiko finansial (*cost of non-compliance*) dari pelanggaran batas, memastikan bahwa inovasi tetap dalam koridor yang dapat diterima.
3. Sistem Diagnostik (*Diagnostic Control Systems*): Sistem pengukuran kinerja tradisional, digunakan untuk memantau apakah hasil kinerja selaras dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan (misalnya, BSC, laporan varians

bulanan). Ini mencerminkan peran *scorekeeper* yang telah diperluas.

4. Sistem Interaktif (*Interactive Control Systems*): Sistem yang digunakan manajemen untuk secara aktif dan terus-menerus terlibat dengan bawahan, memfasilitasi dialog, memicu perdebatan, dan mendorong pembelajaran organisasi serta inovasi strategis. Ini adalah peran paling penting bagi Akuntan Strategis; informasi *real-time* dari *Activity-Based Costing (ABC)*, *Customer Profitability Analysis (CPA)*, dan simulasi risiko harus disajikan sebagai alat untuk diskusi strategis berkelanjutan.

LoC menekankan bahwa sistem akuntansi manajerial harus digunakan secara Interaktif untuk mendukung *strategi emergent* (strategi yang muncul secara tak terduga) dan eksplorasi, menyeimbangkan fungsi kontrol pasif (*Diagnostik*).

Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, Modal Intelektual (*Intellectual Capital/IC*) adalah pendorong utama nilai jangka panjang. SMA harus berevolusi untuk mengukur IC secara efektif, yang biasanya terbagi menjadi tiga komponen:

1. Modal Manusia (*Human Capital*): Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. SMA harus menyediakan metrik tentang pengembalian investasi pelatihan (*Return on Training Investment*) atau biaya perputaran karyawan (*turnover cost*) untuk menunjukkan investasi yang diperlukan.
2. Modal Struktural (*Structural Capital*): Aset non-fisik milik organisasi, seperti paten, sistem, *database*, dan proses operasional yang efisien. SMA mengukur efisiensi proses (melalui *Activity-Based Management*) dan menilai nilai investasi *Research & Development* (R&D).

3. Modal Relasional (*Relational Capital*): Hubungan dengan pelanggan, pemasok, dan mitra. Metrik CPA dan analisis *supply chain cost* oleh SMA secara langsung mengukur nilai ekonomi dari modal relasional ini.
   Berikut table dibawah ini:

Levers of Control	**Fokus Utama**	**Peran SMA yang Relevan**	**Orientasi Utama**
Sistem Kepercayaan	Nilai Inti & Visi Strategis	Proyeksi finansial visis baru, *strategic budgeting*	Mendorong Inovasi
Sistem Batas	Risiko & Batasan yang Dihindari	Perhitungan Cost of non compliance & biaya risiko	Menetapkan Batasan
Sistem Diagnostik	Pemantauan Tujuan Kinerja	Laporan kinerja tradisional (BSC, *Variance Analysis*, EVA)	Kontrol Pasif
Sistem Interaktif	Pembelajaran Organisasi & Dialog Strategis	Analisis Skenario *Real-Time, Costumer Profitability* analysis mendalam, data modal intelektual (IC)	Mendorong Pembelajaran & Strategi

1.5.11. Peran Infrastruktur Sistem Informasi (ERP) dalam Mendukung SMA

Implementasi efektif SMA sangat bergantung pada infrastruktur teknologi yang kuat. Sistem Enterprise Resource

Planning (ERP) modern memainkan peran kunci dalam menyatukan data, mengatasi masalah *data silo* yang menjadi kelemahan utama paradigma klasik.

A. ERP sebagai Platform Data Terintegrasi

ERP menyatukan fungsi operasional dan keuangan dalam satu basis data terpusat, memberikan tiga keuntungan krusial bagi SMA:

1. Dukungan *Real-Time*: ERP menyediakan data transaksi operasional dari seluruh rantai nilai secara instan. Ini memungkinkan Akuntan Strategis untuk melakukan analisis biaya *real-time* yang diperlukan untuk keputusan dinamis, seperti *Dynamic Pricing* atau penyesuaian bauran produk mendadak.
2. Integrasi *Product Costing* yang Kompleks: ERP dapat mengintegrasikan modul *Activity-Based Costing* (ABC) secara mulus. Hal ini memungkinkan alokasi *overhead* yang sangat kompleks berdasarkan pemicu aktivitas (yang membutuhkan banyak data) dilakukan secara otomatis dan akurat, mendukung *Analisis Rantai Nilai* yang jauh lebih baik.
3. Pelacakan *Value Chain* yang Tepat: Dengan ERP, biaya dapat dilacak melintasi batas- batas fungsional (dari pengadaan, produksi, hingga distribusi). Ini sangat penting untuk Analisis Rantai Nilai dan *Customer Profitability Analysis* (CPA), yang membutuhkan visibilitas biaya *end-to-end*.

B. Tantangan Desain Sistem IT

Meskipun ERP menyediakan infrastruktur, tantangannya adalah memastikan bahwa desain sistem informasi tersebut tidak hanya berfokus pada efisiensi transaksi (fungsi tradisional akuntansi), tetapi juga pada kebutuhan *insight* strategis SMA:

1. Fleksibilitas Pelaporan: Akuntan Strategis harus memastikan bahwa sistem memiliki fleksibilitas untuk menghasilkan dua set laporan secara paralel: *Standard Costing* (untuk pelaporan keuangan dan pajak) dan *Activity-Based Costing* atau *Target Costing* (untuk keputusan manajerial).
2. Akses Data Eksternal: Infrastruktur IT harus dirancang untuk secara mudah mengintegrasikan data eksternal (misalnya, harga komoditas global, data sensor IoT, *benchmarking* pesaing) ke dalam model biaya internal untuk mendukung analisis kompetitif yang mendalam.

Integrasi SMA dengan sistem ERP, didukung oleh prinsip LoC, mewakili puncak dari evolusi paradigma akuntansi manajerial, menjadikannya alat yang tangguh dan terintegrasi untuk mengelola strategi di era bisnis modern.

1.6. Kesimpulan

Kesimpulan dari keseluruhan kajian ini, menegaskan bahwa Akuntansi Manajemen Strategik (SMA) merupakan sebuah kerangka paradigma yang esensial dan transformatif, yang secara sistematis berupaya menyelesaikan tantangan krusial dalam dunia manajemen korporat modern, yaitu ketidak selarasan antara formalitas strategi jangka panjang dengan sistem pengukuran dan pelaporan operasional harian: penelitian ini secara mendalam telah menganalisis peran dan implikasi SMA

sebagai sebuah sistem konvergensi yang menyatukan disiplin Manajemen Strategik (MS), Akuntansi manajerial (AM) dan Keuangan Korporasi (KK) dalam satu kerangka kerja yang kohesif, berorientasi pasar, dan proaktif, yang mana analisisnya didasarkan pada sintesis litelatur yang komperhensif dari studi-studi kasus utama. SMA didefinisikan secara konseptual sebagai sistem informasi akuntansi yang berfokus kepada pengumpulan, analisis dan pelaporan informasi yang relevan secara strategis, yang mencakup data eksternal (seperti posisi pesaing, analisis pelanggan, dan tren pasar) selain data biaya internal tradisional, dengan tujuan utama untuk mendukung keputusan strategis dalam proses penciptaannya dan pemeliharaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam konteks konvergensi, SMA berfungsi sebagai jembatan yang unik: ia memberikan *toolset* (seperti *competitor accounting, target costing*, dan analisis rantai nilai) yang mengubah intensi strategis (MS) menjadi metrik kuantitatif dan terkelola (AM), sekaligus memastikan bahwa metrik operasional harian tersebut secara langsung berkontribusi pada penciptaan nilai pemegang saham dan valuasi jangka panjang (KK), sehingga menjamin bahwa alokasi sumber daya dan keputusan *capital budgeting* sepenuhnya terinformasi oleh pertimbangan strategis.

Hasil kajian litelatur, yang disintesis dari studi-studi empiris dan teoritis terkemuka, menunjukan adanya kesenjangan signifikan anatar nilai teoritis SMA dengan realitas praktik implementasinya dilapangan, sebuah dilema yang merupakan inti dari tantangan adopsi global. Studi-studi menunjukan bahwa meskipun teknik-teknik seperti *strategic pricing, benchmarking,* dan analisis profitabilitas pelanggan menawarkan potensi besar,

tingkat adopsi global teknik-teknik SMA secara keseluruhan masih tergolong rendah, terutama di negara-negara yang infra-struktur teknologinya masih berkembang, yang diperburuk oleh masalah biaya implementasi akuntansi. Lebih lanjut, analisis mendalam mengidentifikasi adanya fenomena "hubungan longgar" (*loose coupling*) antara pilihan tipologi strategi bisnis (misalnya *strategi cost leadership versus differentiation*) dan penggunaan teknik SMA yang seharusnya mendukung strategi tersebut, sebuah temuan yang meng-indikasikan bahwa adopsi teknik SMA tidak secara otomatis atau konsisten mengikuti komitmen strategis perusahaan. Feno-mena *loose coupling* ini dengan tegas menyoroti peran penting dari faktor-faktor konti-gensi yang memoderasi efektivitas SMA, dimana kondisi internal (seperti struktur organisasi, budaya dan infrastruktur IT) dan kondisi eksternal (seperti intensitas persaingan dan dinamika pasar) perusahaan sendiri menjadi penentu utama desain dan pemanfaatan sistem SMA. Bahkan, kajian ini mengintroduksi dan menekankan faktor kongtingensi baru, yaitu gaya berpikir (*thinking style*) manajer (rasional, administratif atau politis), yang memiliki pengaruh kuat terhadap bagaimana sistem akuntansi dirancang dan diguna-kan dalam mendukung pengambilan keputusan, sehingga menjelaskan mengapa manajer dengan gaya berpikir berbeda dapat mengimplementasikan atau menolak teknik SMA yang sama meskipun mereka di bawah strategi bisnis yang identik.

Implikasi yang muncul dari temuan ini sangat signifikan, baik bagi pengembangan teori manapun bagi praktik manajerial: secara teoritis, penelitian ini memperkaya Teori Kontingensi Akuntansi Manajerial dengan memperkuat argumen bahwa

keberhasiln SMA tidak terletak pada universalitas teknik tetapi pada penyelarasan adaptif antara sistem akuntansi, lingkungan eksternal, dan proses kognitf manajer yang menggunakannya, sehingga menekankan perlunya model SMA yang lebih fleksibel dan konstektual. Secara manajerial, kesimpulan ini menuntut para eksekutif dan akuntan untuk secara aktif mengatasi kendala implementasi, yang meliputi: (1) Transformasi Peran Akuntansi: Akuntan harus secara radikal mengubah oeran mereka dari *scoorekeeper* yang pasif menjadi mitra bisnis strategis yang memiliki kemampuan analisis data,*soft skill* komunikasi dan pemahaman bisnis yang mendalam untuk dapat memberikan *insight prediktif* yang bernilai strategis (2) Investasi Infrastruktur dan Keterampilan: Perlunya investasi strategis dalam sistem informasi dan infrastruktur yang mampu mengelola dan menganalisis *Big Data* eksternal yang dibutuh-kan oelh SMA: dan (3) Penyelarasan yang Disengaja: Manajemen harus secara sengaja dan eksplisit mengilangkan *loose coupling* dengan memastikan bahwa setiap teknik SMA yang diimplementasikan didukung oleh kebijakan organisasi yang selaras penu dengan strategi bisnis perusahaan yang telah dipili, sehingga setiap biaya dan pengukuran kinerja benar-benar diukur dari prespektif keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa SMA adalah sebuah keharusan strategis, namun keberhasilannya dalam memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang pada akhirnya bergantung pada kemampuan organisasi untuk mencapai keselarasan holistik antara filosofi strategis, kompetensi manusia, dan infrastruktur sistem informasi di tengah lanskap, persaingan yang kompleks dan menuntut.

Daftar Pustaka

Chang, K., Lasyoud, A. A., & Osman, D. (2023). Management accounting system: Insights from the decisionmaking theories. *Social Sciences and Humanities Open*, *8*(1), 100529. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100529

Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: A loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, *6*(2), 228–259. https://doi.org/10.1108/18325911011048772

Ojra, J., Opute, A. P., & Alsolmi, M. M. (2021). Strategic management accounting and performance implications: a literature review and research agenda. *Future Business Journal*, *7*(1), 1–17. https://doi.org/10.1186/s43093-021-00109-1

Rashid, M. M., Ali, M. M., & Hossain, D. M. (2020). Strategic management accounting practices: a literature review and opportunity for future research. *Asian Journal of Accounting Research*, *6*(1), 109–132. https://doi.org/10.1108/AJAR-06-2019-0051

Suarez, J. (2022). The Hallmarks of Strategic Management Accounting: seeking to support decision making processes. *Journal of Business Management*, *20*, 79–99. https://doi.org/10.32025/jbm22007

BAB 2
PERUMUSAN VISI, MISI, DAN TUJUAN STRATEGIS DALAM KERANGKA AKUNTANSI NILAI

ElisyaHira NurFemmy
Firdatun Hasanah
Dr. Hanif Rani Iswari S.E., M.M.

2.1. Pendahuluan

Manajemen Strategi bisnis merupakan metode yang berfokus pada proses pengambilan keputusan jangka panjang, yang menentukan arah, lingkup, serta keberlanjutan sebuah organisasi. Menurut penelitian (David, 2017) menjelaskan bahwa manajemen strategi bisnis adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, menimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsi untuk mencapai tujuan organisasi. Ddalam era modern yang semakin kompetitis, strategi bisnis bukan hanya sekedar perencanaan jangka panjang tapi proses dinamis yang memerlukan informasi akurat, relevant, dan bernilai bagi manajemen. Informasi tersebut sebagian besar bersumber dari sistem Akuntansi yang menjadi wadah untuk menyediakan data kuantitatif dan kualitatif.

Akuntansi tidak hanya berfungsi sebagai alat pencatatan transaksi tapi sebagai sistem informasi strategik yang menjadi

alat bagi manajer untuk merumuskan strategi yang relevan dengan kemampuan organisasi. (ittner & larcker, 2003) menyatakan bahwa banyak kegagalan dalam mengimplementasikan strategi bisnis yang disebabkan karena tidk relevannya sistem pengukuran kinerja yang dipakai oleh perusahaan. (ittner & larcker, 2003) menekankan bahwa organisasi sering menetapkan tuntutan strategis tampa didukung matrix non keuangan maupun keuangan yang selaras dengan strategi tersebut.

Seiring dengan perkembangannya lingkungan bisnis fokus terhadap value creation menjadi sangat penting. Perusahaan tidak hanya di tuntut menghasilkan laba namun, juga untuk memaksimalkan nilai perusahaaan dalam jangka panjang, dalam konsep ini, akuntansi memegang peran penting melalui konsep value relevance yang menjelaskan informasi akuntansi dapat menjelaskan nilai nilai perusahaan, menurut penelitian (beaver & lansman, 2022) menyatakan bahwa laba dan nilai buku merupakan dua indikator akuntansi yang konsisten berpengaruh terhadap penilaian pasar. Penelitian tersebut menunjukan bahwa laporan keuangan memiliki keselarasan ekonomi dalam penentuan nilai perusahaan sehinggan akuntansi menjadi pondasi yang tidak dapat diabaikan dalam perumusan strategi jangka panjang.

Penelitian terhadap akuntansi tradisional mendapat beberapa kritikan karena terlalu fokus pada dara historis yang menyebabkan munculnya pendekatan *value/ based Accounting*, yaitu metode akuntansi yang menilai perusahaaan berdasarkan nilaik ekonominya saat ini maupun masa depan. Menurut penelitian (maszpalerz, 2013) menjelaskan bahwa value/based accounting menawarkan pemikiran yang lebih strategis karena

berusaha menangkap nilai masa depan, resiko, dan ketidak pastian yang relevan dengan keputusan strategis. Pendekatan ini memberikan pemikiran bagi perusahaan untuk merumuskan strategi yang lebih berorientasi jangka panjang.

Permasalahan utama dalam manajemen strategik bisnis berbasis akuntansi saat ini adalah ketidaks sesuaian antara strategi jangka panjang organisasi dengan sistem akuntansi dan pengukuran kinerja yang diterapkan. Banyak perusahaan telah merumuskan visi, misi, dan tujuan strategis yang berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang, namun meng implementasinya gagal karena sistem akuntansi yang digunakan masih berbasis pendekatan tradisional yang hanya menekankan pelaporan historis dan profit jangka pendek, sehingga tidak relevan dengan kebutuhan strategis. Ketidak sesuaian penerapan tujuan strategis yang jelas dan terukur melalui kerangka SMART goals membuat strategi sulit dievaluasi secara objektif dan menyebabkan kesenjangan antara target dan kinerja aktual. Maka dari itu, belum adanya alignment antara *corporate purpose* dan *value based accounting* menjadikan tujuan organisasi sekadar simbol atau retorika tanpa dukungan indikator akuntansi yang konsisten. Kondisi tersebut diperparah oleh Kenyataan bahwa akuntansi belum dimanfaatkan sebagai bahasa strategi jangka panjang untuk merepresentasikan nilai ekonomi, sosial, dan keberlanjutan secara komprehensif sebagai dasar pengambilan keputusan strategis.

Perkembangan literatur mengenai manajemen strategik bisnis dan penciptaan nilai telah menunjukkan pergeseran penting menuju orientasi nilai jangka panjang. Namun, terdapat kesenjangan pengetahuan yang signifikan dalam memahami

bagaimana visi, misi, dan tujuan strategis dapat diterjemahkan secara operasional ke dalam sistem pengukuran kinerja berbasis nilai (*value-based accounting*). Sejumlah penelitian menyoroti bahwa pendekatan akuntansi tradisional masih mendominasi praktik pelaporan kinerja, yang menyebabkan *interpretive gap* antara representasi angka akuntansi dengan realitas nilai ekonomi dan sosial yang ingin dicapai organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa informasi akuntansi yang relevan nilai (*value relevance*) masih memerlukan reformulasi dan pendekatan integratif agar dapat mendukung pengambilan keputusan strategis jangka panjang (beaver & lansman, 2022)

Selain itu, terdapat kekosongan kajian mengenai bagaimana kerangka *SMART goals* dapat digunakan sebagai instrumen untuk menjembatani kesenjangan antara tujuan strategis dan pengukuran kinerja yang dapat dinilai secara objektif, sehingga menciptakan *implementation gap* dalam evaluasi kinerja organisasi. Faktor lain yang turut memperlebar kesenjangan pengetahuan adalah terbatasnya kajian mengenai peran akuntansi sebagai *bahasa strategi jangka panjang* yang mampu menyelaraskan *corporate purpose* dengan *value-based accounting* dalam konteks penciptaan nilai berkelanjutan (Khomidah & Setiawan, 2022)

Berdasarkan latar belakanf dan permasalah diatas maka kajian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis hubungan antara perumusan visi, misi, dan tujuan strategis dengan konsep *value-based accounting*.
2. Menjelaskan penerapan *SMART goals* sebagai alat pengukuran kinerja dalam konteks akuntansi manajemen dan strategik.

3. Mengkaji *alignment* antara *corporate purpose* dan *value-based accounting* dalam mendukung penciptaan nilai berkelanjutan.
4. Menegaskan peran akuntansi sebagai bahasa strategi jangka panjang dalam pengambilan keputusan dan pelaporan nilai organisasi.

2.2. Kajian Teori

2.2.1 Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Strategis dalam Kerangka *Value-Based Accounting*

Perumusan visi, misi, dan tujuan strategis merupakan fondasi utama dalam pengelolaan organisasi dan berfungsi sebagai arah yang menuntun perencanaan serta implementasi strategi jangka panjang. Visi menggambarkan kondisi ideal masa depan yang ingin dicapai organisasi, sedangkan misi menjelaskan alasan keberadaan dan pendekatan yang digunakan untuk mewujudkan visi tersebut. Tujuan strategis kemudian dijabarkan sebagai pernyataan operasional yang konkret, terukur, dan berfungsi menerjemahkan visi dan misi ke dalam program kinerja yang dapat dikelola secara nyata (Hermawan, Ibrahim, Pahala, & Handaru, 2025). Kejelasan formulasi visi–misi berperan penting dalam mengarahkan pengalokasian sumber daya, penyusunan prioritas strategis, serta membentuk identitas organisasi di tengah kompetisi bisnis yang dinamis (Bora, Borah, & Chungyalpa, 2017).

Dalam konteks akuntansi, tujuan strategis tidak cukup sekadar berorientasi pada pencapaian laba jangka pendek, namun harus didesain untuk menciptakan nilai berkelanjutan di masa depan. Oleh karena itu, akuntansi modern bergerak dari

pendekatan tradisional yang berfokus pada pelaporan historis menuju pendekatan *Value-Based Accounting* (VBA), yaitu sistem akuntansi yang menilai keberhasilan organisasi berdasarkan kemampuan menghasilkan nilai ekonomi saat ini dan prospektif. VBA menuntut organisasi untuk mengidentifikasi *value drivers* seperti inovasi, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, efisiensi operasional, dan keberlanjutan lingkungan, sehingga tujuan strategis dapat diukur melalui indikator kinerja yang lebih relevan dan komprehensif (Serebryakova, Gordeeva, Kurtaeva, & Anisimov, 2021). Pendekatan ini menjadikan akuntansi bukan hanya penyedia data keuangan, tetapi instrumen strategis yang mendukung pengambilan keputusan bernilai jangka panjang.

Integrasi visi, misi, dan tujuan strategis dengan kerangka VBA memungkinkan organisasi mengembangkan sistem pengukuran kinerja berbasis nilai seperti *Economic Value Added (EVA)*, *Net Present Value (NPV)*, dan metrik non-finansial seperti indeks keberlanjutan dan pengukuran aset tak berwujud. Implementasi sistem ini memperkuat akuntabilitas strategi sekaligus memastikan organisasi mampu mengevaluasi efektivitas keputusan manajerial secara objektif dan reflektif. Dengan demikian, proses perumusan strategi berbasis nilai menciptakan hubungan yang sinergis antara arah strategis organisasi dan sistem akuntansi, sehingga akuntansi berfungsi sebagai penopang keberhasilan strategi, bukan sekadar alat pembukuan. Keselarasan tersebut pada akhirnya meningkatkan kualitas pelaporan, kepercayaan pemangku kepentingan, serta daya saing organisasi di masa depan.

Selain itu, integrasi konsep Value-Based Management (VBM) atau Value-Based Accounting ke dalam perumusan visi dan misi memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis terutama terkait peningkatan ekspektasi pemangku kepentingan terhadap transparansi, keberlanjutan, dan penciptaan nilai jangka panjang. Dalam pembahasan ini, organisasi tidak hanya diukur melalui kemampuan menghasilkan profit, tetapi juga seberapa jauh strategi yang dijalankan mampu memberikan dampak ekonomi dan nilai tambah sesungguhnya. Studi (Corazza, 2016) menunjukkan bahwa VBM memusatkan perhatian pada penciptaan nilai tambah ekonomi di atas biaya modal, bukan sekadar laba akuntansi.

Penerapan VBM juga mengalihkan fokus manajemen dari perspektif historis menuju orientasi **future oriented performance**. Informasi akuntansi dan metrik kinerja digunakan sebagai dasar untuk memprediksi dan menilai konsekuensi ekonomi dari keputusan strategis. Maka dari itu, akuntansi modern menjadi alat bantu yang sangat strategis bukan sekedar catatan masa lalu tetapi mendukung strategi jangka panjang dan keberlanjutan nilai perusahaan keselarasan visi misi dan kerangka VBM memengaruhi mekanisme **strategic performance accountability.** Manajemen diwajibkan menunjukkan bagaimana alokasi sumber daya dan kebijakan investasi diarahkan untuk memaksimalkan nilai, serta menjelaskan hubungan antara strategi dan hasil kinerja baik finansial mau-pun non-finansial. Sistem evaluasi kinerja berbasis nilai memungkinkan penerapan **value-based compensation,** di mana insentif dan reward manajerial dikaitkan dengan pen-ciptaan nilai jangka panjang, bukan sekadar pencapaian target laba jangka pendek.

(Imhanzenobe, 2022)

Dalam praktiknya, banyak organisasi menggabungkan metrik keuangan seperti *Economic Value Added* (EVA) atau *Return on Invested Capital* (ROIC) dengan indikator non-keuangan (misalnya inovasi, kapabilitas SDM, kualitas proses, keberlanjutan) sebagai bagian dari kerangka penciptaan nilai. Kombinasi metrik keuangan dan non-keuangan ini sejalan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang menjembatani strategi perusahaan dengan pelaksanaan operasional dan pengukuran kinerja secara holistik (Anbalagan, 2022)

Dengan demikian, akuntansi dalam pendekatan modern bukan lagi sekadar alat dokumentasi transaksi, melainkan bahasa strategi yang menghubungkan visi organisasi, misi operasional, dan tujuan jangka panjang menuju penciptaan nilai berkelanjutan. Integrasi yang kuat antara strategi dan akuntansi memastikan bahwa setiap program atau aktivitas perusahaan benar-benar diarahkan pada upaya menciptakan nilai baik bagi pemilik, stakeholder, maupun keberlanjutan jangka panjang.

2.2.2 *SMART Goals* dalam Konteks Akuntansi Kinerja

Kerangka SMART yakni *Specific (Spesifik), Measurable (Terukur), Achievable (Dapat Dicapai), Relevant (Relevan), Time-bound (Berbatas Waktu)* berfungsi sebagai alat penting untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam tujuan strategis operasional yang jelas dan dapat dimonitor. Dalam konteks akuntansi kinerja, penerapan SMART memastikan bahwa indikator kinerja (KPI) tidak hanya relevan secara strategis tetapi juga dirumuskan dengan definisi yang eksplisit, memiliki ukuran yang dapat diangkat ke dalam sistem pelaporan, dapat dicapai

dalam kapasitas organisasi, selaras dengan prioritas strategis, dan diberi batasan waktu yang konkret. Sasaran yang tidak memenuhi kriteria SMART cenderung menghasilkan ambiguitas dalam pelaksanaan dan evaluasi, yang pada akhirnya dapat memperbesar *implementation gap* antara strategi yang dirumuskan dan hasil kinerja yang diukur. Sebagai contoh, penelitian oleh (Badawy, El-aziz, Idress, Hefny, & Hossam, 2016) menunjukkan bahwa eksplorasi KPI yang tidak tepat sering menghambat kemampuan organisasi untuk memprediksi dan mengelola kompetensi strategis secara efektif.

Secara praktis, penerapan SMART dalam akuntansi kinerja memerlukan tiga tahap utama: pertama, penerjemahan tujuan strategis organisasi menjadi KPI kuantitatif dan kualitatif yang jelas misalnya "menurunkan emisi karbon sebesar 15% dalam 3 tahun", "meningkatkan skor Net Promoter Score sebesar 10 poin dalam 12 bulan", atau "menambah kontribusi aset intelektual pada pendapatan sebesar 5% dalam dua kuartal". Kedua, integrasi KPI tersebut ke dalam sistem pelaporan manajemen termasuk dashboard kinerja yang menggabungkan data keuangan dan non-keuangan serta sistem kontrol manajerial yang memonitor pencapaian. (Fang, Mohanram, & Vyas, 2020) menunjukkan bahwa penggunaan ukuran kinerja non-keuangan yang relevan secara strategi memberikan konteks tambahan bagi ukuran keuangan dan mendukung pengukuran jangka panjang (Fang, 2020). Ketiga, evaluasi dan penyesuaian berkala sangat penting di mana organisasi perlu mengkaji ulang target SMART dalam konteks perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan regulasi agar sistem akuntansi tetap relevan.

Selanjutnya, literatur menunjukkan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan kerangka SMART harus dikombinasikan dengan sistem pengukuran strategis yang selaras (*aligned*) dengan strategi organisasi. Dalam penelitian oleh (Alves & Lourenço, 2022) ditemukan bahwa penggunaan ukuran kinerja non-keuangan sangat dipengaruhi oleh konteks strategi, tingkat desentralisasi, dan ketidakpastian lingkungan bisnis, dan bahwa organisasi yang mampu menghubungkan KPI dengan strategi mereka cenderung memiliki performa yang lebih baik. Oleh karena itu, sistem akuntansi kinerja yang memasukkan SMART goals akan mendorong akuntansi menjadi alat strategis, bukan hanya administratif: akuntansi membantu men-yampaikan, memonitor, dan mengevaluasi strategi jangka panjang melalui indikator yang tepat, memfasilitasi komunikasi antar tingkat manajemen, dan menjembatani nilai yang ingin diciptakan dengan hasil yang dilaporkan.

Beberapa penelitian lainnya juga memperluas metode SMART menjadi **SMART System**, yaitu kerangka penyusunan KPI yang tidak hanya mengandalkan penetapan tujuan, tetapi juga sebagai berikut:

1. Menentukan *strategic objectives*
2. Menurunkan tujuan ke indikator
3. Memberi bobot KPI (sering menggunakan AHP)
4. Mengukur pencapaian melalui skor
5. Menggunakan traffic-light system (hijau/kuning/merah)
6. Menyajikan laporan kinerja lengkap

Model ini banyak digunakan dalam penelitian karena mudah diterapkan dan mampu menggabungkan indikator finansial dan non-finansial secara seimbang. Berikut contoh

penerapan **SMART System yang dilakun oleh** Khoirotun Nisak dan Iriani Iriani. Pada tahun 2023, Khoirotun Nisak dan Iriani Iriani melakukan penelitian berjudul *"Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan menggunakan Metode SMART System"* terhadap perusahaan manufaktur PT Mohtra Agung Persada. Dalam penelitian ini, penilaian kinerja perusahaan tidak hanya mengandalkan aspek finansial, tetapi juga menggabungkan 20 indikator kinerja (KPI) yang mencakup berbagai aspek operasional dan non-keuangan. Data dianalisis dengan memberi bobot menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP), kemudian dilakukan scoring menggunakan matriks objektif (OMAX), dan hasilnya disajikan dalam sistem lampu lalulintas (traffic-light system, TLS). Hasil menunjukkan bahwa dari 20 KPI, 10 KPI berada pada kategori "hijau" (berhasil), sedangkan 5 KPI masing-masing berada pada kategori "kuning" dan "merah". Secara keseluruhan, kinerja perusahaan digolongkan ke dalam kategori "kuning", menunjukkan bahwa meskipun ada aspek yang baik, perusahaan masih perlu melakukan perbaikan di sejumlah aspek. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan SMART System memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dan objektif memperhitungkan aspek non-keuangan dan operasional, serta memberikan dasar bagi rekomendasi perbaikan manajerial. (Nisak & Iriani, 2023)

Sebelumnya, pada tahun 2017, Lithrone Laricha Salomon, M. Agung Saryatmo, dan Gilbert Giovanni Salim dalam artikel mereka *"Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Model SMART System (Studi Kasus: Perusahaan Manufaktur Gaharu)"* meneliti sebuah perusahaan manufaktur kayu gaharu yang

sebelumnya hanya mengandalkan penilaian finansial sebagai ukuran kinerja. Dengan SMART System, peneliti mengidentifikasi strategi objektif perusahaan, lalu menyusun 15 strategi objektif dan 15 KPI yang relevan meliputi aspek kualitas produk, kepuasan pelanggan, fleksibilitas produksi, ketepatan pengiriman, serta aspek finansial. Bobot tiap aspek ditentukan melalui AHP, dan hasil menunjukkan bahwa lima perspektif dengan bobot tertinggi adalah kualitas (30,4 %), finansial (21,8 %), kepuasan pelanggan (15,3 %), fleksibilitas (10,9 %), dan pengiriman (7,2 %). Hasil evaluasi kinerja menunjukan bahwa beberapa KPI belum mencapai target, terutama yang berkaitan dengan kualitas aroma, jumlah pelanggan baru, kapasitas mesin, respons pasar, dan jumlah produk cacat pengiriman sehingga penulis menyarankan prioritas perbaikan. Temuan ini menunjukkan bahwa SMART System cocok digunakan oleh perusahaan skala menengah/menengah–besar untuk mengembangkan sistem akuntansi kinerja yang lebih menyeluruh, karena memungkinkan integrasi antara metrik keuangan dan non-keuangan serta memberikan panduan prioritas perbaikan. (Perusahaan, Salomon, Saryatmo, & Salim, n.d.)

Selain itu, dalam literatur yang lebih luas mengenai pengukuran kinerja dan sistem manajemen kinerja, dijelaskan bahwa pengukuran tradisional yang hanya mengandalkan aspek finansial seringkali tidak mencerminkan kinerja perusahaan secara keseluruhan terutama dalam konteks dinamika bisnis modern yang menuntut perhatian pada aspek operasional, kualitas, dan keberlanjutan. Oleh karena itu, banyak peneliti menekankan perlunya sistem pengukuran kinerja yang bersifat komprehensif dan multidimensi, di mana model seperti SMART

System (atau sistem berbasis KPI dengan prinsip SMART) menjadi salah satu alternatif valid. Menggunakan KPI yang dirumuskan secara spesifik, terukur, relevan, realistis, dan berbatas waktu membuat akuntansi kinerja lebih transparan, akuntabel, dan berguna untuk evaluasi serta perencanaan strategis di masa depan. (Nisak & Iriani, 2023).

2.2.3 *Alignment antara Corporate Purpose* dan *Value-Based Accounting*

Corporate purpose adalah konsep fundamental yang menjelaskan **alasan keberadaan perusahaan,** yaitu "mengapa perusahaan ada" selain untuk memperoleh laba. Dalam literatur manajemen strategis modern, corporate purpose dipahami sebagai **kompas strategis** yang mengarahkan seluruh aktivitas perusahaan sehingga konsisten dengan nilai-nilai yang ingin diciptakan untuk berbagai pemangku kepentingan (stakeholders): pemegang saham, karyawan, pelanggan, masyarakat, lingkungan, dan pemerintah. Corporate purpose tidak hanya menjadi pernyataan misi normatif, tetapi berfungsi sebagai dasar pembentukan strategi, keputusan investasi, budaya organisasi, dan prioritas penciptaan nilai jangka panjang.

Seiring perkembangan konsep tata kelola modern, corporate purpose telah bergeser dari pendekatan tradisional yang hanya berorientasi pada pemegang saham (shareholder primacy) menuju pendekatan **stakeholder-centered purpose**, yang menekankan bahwa perusahaan menciptakan dan mempertahankan nilai dengan memperhatikan seluruh pihak yang terdampak. Tujuan perusahaan yang didefinisikan dengan baik harus mampu menjawab tiga elemen utama:

1. Nilai apa yang ingin diciptakan perusahaan? (*value creation goals*)
2. Untuk siapa nilai tersebut diciptakan? (*target stakeholders*)
3. Bagaimana nilai tersebut diciptakan dan dipertahankan dalam jangka panjang? (*strategic pathways and operational model*)

Dalam konteks perusahaan modern, *corporate purpose* bukan hanya dokumen formal, tetapi merupakan fondasi untuk menyusun strategi yang berorientasi jangka panjang, mengelola risiko, serta membangun kepercayaan publik. Oleh karena itu, *corporate purpose* menjadi area penting dalam penelitian akuntansi, khususnya ketika dikaitkan dengan bagaimana informasi akuntansi dapat mencerminkan dan mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Sedangakan *Value-Based Accounting* adalah pendekatan akuntansi dan pelaporan kinerja yang menempatkan penciptaan nilai (value creation) sebagai fokus utamanya, bukan sekadar pelaporan laba historis. VBA bertujuan menyediakan informasi yang relevan bagi pengambilan keputusan ekonomi modern dengan cara mengukur kinerja perusahaan berdasarkan dampaknya terhadap nilai ekonomi jangka panjang.

Value-based accounting melibatkan beberapa elemen inti yaitu:

1. Pengukuran berbasis nilai ekonomi (economic value measures)

   Value-Based Accounting (VBA) menekankan bahwa tujuan akhir perusahaan adalah menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan, bukan sekadar memperoleh laba akuntansi tahunan. Pendekatan ini mengukur keberhasilan per-

usahaan berdasarkan kemampuan menghasilkan arus kas masa depan, serta mempertimbangkan seluruh faktor yang mempengaruhi penciptaan nilai jangka panjang. Peng-ukuran kinerja dalam VBA fokus pada *value creation*, ter-utama melalui arus kas masa depan (future cash flows), bukan hanya laba yang sifatnya historis dan sering ter-distorsi oleh kebijakan akuntansi. Bebe-rapa ukuran populer:

a. *Economic Value Added* (EVA) yaitu mengukur nilai ekonomi yang benar-benar diciptakan setelah memper-hitungkan biaya modal (cost of capital).
b. *Residual Income* (RI) Sama seperti EVA, tetapi biasanya menggunakan laba akuntansi sebagai dasar, kemudian dikurangi biaya modal. Pendekatan ini digunakan ketika perusahaan ingin mempertahankan hubungan antara peng-ukuran akuntansi konvensional dengan penilaian kinerja berbasis nilai.
c. *Net Present Value* (NPV)-*Based Performance* yaitu meng-ukur proyek atau strategi jangka panjang berdasarkan nilai kini arus kas masa depan. Jika NPV > 0 → strategi men-ciptakan nilai. Digunakan dalam:
    1) penilaian investasi,
    2) pengembangan produk,
    3) ekspansi perusahaan,
    4) keputusan merger dan akuisisi.
d. *Cash-Flow Based Valuation* yaitu Pendekatan yang meng-hindari manipulasi laba (earnings management) sehingga memberikan evaluasi kinerja yang lebih objektif.

e. *Economic Profit* yaitu laba ekonomi yang melebihi tingkat pengembalian normal industri. Digunakan dalam:
   1) penilaian pasar modal,
   2) pengukuran profitabilitas strategis,
   3) analisis daya saing.

2. Integrasi indikator finansial dan non-finansial
   Value-Based Accounting VBA memahami bahwa nilai jangka panjang tidak hanya dihasilkan oleh kinerja finansial, tetapi juga melalui kemampuan perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif. Karena itu, VBA menggabungkan indikator non-finansial yang berkaitan secara kausal dengan penciptaan nilai. Indikator strategis tersebut meliputi:
   a. Kualitas produk Produk berkualitas tinggi meningkatkan retensi pelanggan, mengurangi biaya garansi, dan meningkatkan margin jangka panjang.
   b. Inovasi Perusahaan inovatif cenderung menghasilkan produk baru yang mampu meningkatkan arus kas.
   c. Kepuasan pelanggan Pelanggan yang loyal memiliki *Customer Lifetime Value* (CLV) tinggi, mendorong pertumbuhan nilai perusahaan.
   d. Sustainability (keberlanjutan) Pengelolaan lingkungan & sosial yang baik menciptakan risiko yang lebih rendah, meningkatkan reputasi, dan mempengaruhi valuasi pasar.
   e. Manajemen risiko Perusahaan yang mampu mengelola risiko operasional dan finansial lebih stabil dalam menghasilkan arus kas.

f. Human capital Keahlian, kompetensi, dan motivasi karyawan sangat menentukan produktivitas dan daya saing jangka panjang.

3. Pelaporan yang bersifat forward-looking
   Value-Based Accounting tidak hanya melihat hasil masa lalu, tetapi juga berorientasi pada prediksi dan potensi penciptaan nilai jangka panjang. Oleh karena itu, praktik pelaporan *Integrated Reporting* (IR) dan *Sustainability Reporting* dianggap selaras dengan VBA. Praktik pelaporan ini dianggap sesuai karena *Integrated Reporting* (IR) dianggap dapat menggabungkan 6 *capitals financial, manufactured, human, social, intellectual*, dan natural untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kemampuan perusahaan menciptakan nilai di masa depan. Sedangkan Sustainability Reporting mampu menghubungkan aspek ESG (*Environmental, Social, Governance*) dengan kinerja finansial jangka panjang. Pelaporan seperti ini memberikan informasi yang membantu investor, kreditur, dan manajemen dalam memahami prospek masa depan perusahaan secara lebih akurat.
4. Kesesuaian dengan *Value-Based Management* (VBM)
   Kesesuaian antara *Value-Based Accounting* (VBA) dan *Value-Based Management* (VBM) terletak pada fungsi keduanya yang saling melengkapi dalam proses penciptaan nilai perusahaan. VBA berperan sebagai alat ukur yang menyediakan indikator kinerja berbasis nilai, seperti EVA, residual income, atau economic profit, sehingga perusahaan dapat mengetahui seberapa besar nilai ekonomi yang benar-benar diciptakan dari aktivitas operasional dan

keputusan strategisnya. Indikator-indikator ini menjadi dasar yang objektif bagi VBM, yaitu suatu sistem manajemen yang memanfaatkan hasil pengukuran tersebut untuk mengarahkan pengambilan keputusan secara menyeluruh. Melalui VBM, perusahaan dapat memastikan bahwa seluruh proses manajerial mulai dari strategi, investasi, hingga penilaian kinerja manajemen secara konsisten diarahkan untuk meningkatkan value creation jangka panjang.

Dalam konteks perencanaan strategis, VBM menggunakan hasil pengukuran VBA untuk menilai apakah suatu strategi tidak hanya memberikan pertumbuhan, tetapi juga menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan. Pada aspek investasi dan alokasi modal, hasil pengukuran berbasis nilai memastikan bahwa proyek yang dipilih adalah proyek yang mampu menghasilkan arus kas masa depan yang positif, bukan hanya menunjukkan profit akuntansi jangka pendek. Selanjutnya, pada penilaian manajerial, VBM mengevaluasi kontribusi manajer berdasarkan kemampuan mereka menciptakan nilai ekonomi, bukan sekadar memenuhi target laba tahunan. Dalam sistem kompensasi, perusahaan mengaitkan bonus atau insentif dengan EVA, RI, atau *economic profit*, sehingga manajer lebih terdorong untuk mengambil keputusan yang bermanfaat bagi nilai jangka panjang perusahaan, bukan keputusan oportunis yang hanya meningkatkan laba periode berjalan. Dengan demikian, VBA berfungsi sebagai "jembatan" yang menghubungkan strategi perusahaan dengan sistem pelaporan dan pengukuran kinerja, memastikan bahwa seluruh keputusan manajerial selaras dengan tujuan utama perusahaan, yaitu menciptakan nilai

ekonomi yang berkelanjutan.

"*Corporate purpose*" atau tujuan korporasi adalah landasan nilai-organisasi yang menjelaskan mengapa sebuah perusahaan ada dan apa dampak yang ingin diciptakan di luar sekadar keuntungan finansial. Artikel oleh *A Review of Corporate Purpose: An Approach to Actioning the Sustainable Development Goals* (SDGs) (Jimenez, D., Franco, I. B., & Smith, 2021) menggarisbawahi bahwa perusahaan perlu mengarahkan strategi mereka dengan tujuan yang lebih luas, yang kemudian harus diintegrasikan ke dalam setiap aspek organisasi mulai dari visi, misi, struktur bisnis, hingga metrics kinerja.

Dalam konteks akuntansi berbasis nilai (*value-based accounting*), alignment berarti bahwa sistem akuntansi termasuk pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja harus mencerminkan *corporate purpose* tersebut. Artinya, tidak cukup hanya menyusun purpose sebagai pernyataan filosofis, tetapi harus diterjemahkan ke dalam indikator dan nilai yang dapat diukur, dilaporkan, dan dikelola. Sebagai contoh, sistem *value-based accounting* yang baik mampu menghubungkan driver nilai (*value drivers*) organisasi dengan tujuan korporasi, sehingga akuntansi menjadi mekanisme untuk merepresentasikan nilai yang dikehendaki oleh purpose. Berikut beberapa penelitan yang menujukan pentingnya penyelarasan corporate purpos dengan value-based accounting.

Penelitian seperti *The Influence of Organizational Structure on Value-Based Management* (Nowotny, Hirsch, & Nitzl, 2022a) menunjukkan bahwa struktur organisasi dan sistem pengukuran nilai harus dirancang secara eksplisit untuk menyelaraskan kepentingan manajer dan pemangku kepentingan dalam

kerangka value creation. Ketidaksesuaian antara purpose dan sistem akuntansi dapat menyebabkan tujuan strategis menjadi simbolik semata (*purpose-washing*) dan akuntansi menjadi instrument pelaporan yang tidak relevan terhadap strategi. Oleh sebab itu, alignment yang efektif mencakup: (1) merumuskan *purpose* ke dalam value drivers dan KPI yang cocok; (2) memastikan sistem akuntansi mengukur dan melaporkan indikator yang sesuai dengan purpose; dan (3) memonitor dan mengevaluasi apakah akuntansi dan strategi benar-benar menghasilkan nilai sesuai purpose. Artikel seperti *Do Corporate Values Have Value? The Impact of Corporate Values on Financial Performance* (Taher, 2023) menambahkan bahwa corporate values (yang bagian dari *purpose*) dapat mempengaruhi performa keuangan apabila diintegrasikan ke dalam sistem pengukuran dan pelaporan yang jelas. Dengan kata lain, align-ment antara corporate purpose dan *value-based accounting* adalah proses strategis yang menjamin bahwa apa yang perusahaan nyatakan sebagai "tujuan keberadaan" benar-benar tercermin dalam bagaimana kinerjanya diukur, dilaporkan, dan dievaluasi dan bukan sekadar menjadi jargon atau publikasi retorik.

Selain itu, konsep *Corporate Purpose* yaitu landasan nilai-organisasi yang menjelaskan "mengapa" sebuah perusahaan ada dan dampak yang ingin diciptakan di luar sekadar keuntungan finansial telah mendapat perhatian serius dalam literatur manajemen strategis. Penelitian *A Review of Corporate Purpose: An Approach to Actioning the Sustainable Development Goals* (SDGs) (Jimenez & Franco, 2021) menekankan bahwa perusahaan perlu menetapkan purpose mereka sedemikian rupa sehingga menyelaraskan strategi bisnis dengan tujuan sosial

dan lingkungan sebagaimana tercermin dalam *United Nations Sustainable Development Goals* (SDGs) dan bukan sekadar menganggap keberlanjutan sebagai aktivi-tas tambahan.

Dalam kerangka *Value-Based Accounting* (VBA) atau manajemen berbasis nilai, alignment antara *corporate purpose* dan sistem akuntansi berarti bahwa seluruh elemen mulai dari pengukuran, pelaporan, hingga evaluasi kinerja harus mencerminkan *purpose* tersebut secara konkret dan terukur. Sistem akuntansi tidak boleh berhenti di laporan keuangan tradisional, tetapi perlu mengakomodasi metrik yang relevan terhadap value creation jangka panjang.

Sebuah studi empiris, *The influence of organizational structure on value-based management sophistication* (Nowotny, Hirsch, & Nitzl, 2022) menunjukkan bahwa tingkat sofisticasi manajemen berbasis nilai dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi artinya, struktur dan sistem akuntansi harus dirancang secara eksplisit agar *value-based management* dapat berjalan efektif.

Penelitian *Do corporate values have value? The impact of corporate values on financial performance* (Taher, 2023) menunjukkan bahwa nilai korporasi (*corporate values*) jika diintegrasikan ke dalam sistem manajemen dan pelaporan dapat berdampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dengan demikian, tujuan korporasi tidak sekadar deklaratif, melainkan bisa menjadi *driver* kinerja apabila terjemahkan ke *dalam value-oriented metrics*. Dengan kata lain: alignment antara *corporate purpose* dan *value-based accounting* bukan sekadar praktik administratif, tetapi proses strategis yang memastikan bahwa apa yang dinyatakan sebagai “tujuan keberadaan” perusahaan

benar-benar tercermin dalam bagai-mana kinerja diukur, dilaporkan, dan dievaluasi sehingga tidak jadi sekadar jargon atau simbolik (*purpose-washing*), melainkan mekanisme nyata untuk penciptaan nilai berkelanjutan.

Penelitan yang dilakukan Wobst menunjukkan bahwa tinjauan sistematis terhadap literatur VBM dan menunjukkan bahwa konsep VBM berkembang dari fokus pada shareholder value menjadi lebih inklusif (*stakeholder value* dan keberlanjutan). Mereka menggarisbawahi bahwa **implementasi VBM berbeda antar organisasi** tergantung *corporate purpose* dan budaya; dengan kata lain, akuntansi/pengukuran nilai harus disesuaikan dengan tujuan perusahaan (fit organisasi). Temuan ini menegaskan kebutuhan untuk menyesuaikan praktik akuntansi (metrik, insentif, laporan) agar konsisten dengan purpose bukan memakai satu model universal. Singkatnya alignment memerlukan adaptasi KPI dan indikator nilai yang mencerminkan tujuan (mis. ESG *metrics bila corporate purpose* menekankan keberlanjutan). (Janice Wobst*, Parvina Tanikulova, 2025)

Berdasarkan kombinasi temuan di atas, *alignment corporate purpose* dengan VBA terjadi (dan bisa diukur dalam penelitian) melalui empat mekanisme utama:

1. Translasi *purpose* menjadi *value drivers* dan KPI

   Corporate purpose dipecah menjadi value drivers konkret (mis. pengurangan emisi menjadi penghematan biaya energi + *positioning* produk hijau). KPI yang dihasilkan bersifat *value-oriented (cash flows terkait, cost-avoidance, customer willingness-to-pay).*

2. Penyesuaian sistem pelaporan (*integrated reporting*)
   Laporan yang menggabungkan performa finansial dan non-finansial serta *forward-looking disclosures* membuat kontribusi purpose terhadap penciptaan nilai lebih terlihat.
3. Perubahan tata kelola & insentif
   Struktur organisasi dan mekanisme insentif (kompensasi manajerial berbasis value metrics) harus disesuaikan agar tindakan manajerial mendukung purpose.
4. Penyesuaian teknik akuntansi & metodologi valuasi
   Menggunakan metrik berbasis nilai (EVA, *residual income, discounted cash flow metrics*) dan metode pengukuran non-financial yang dapat dikaitkan ke dampak ekonomi (mis. *customer lifetime value, avoided costs*).

2.2.4 Akuntansi sebagai Bahasa Strategi Jangka Panjang

Akuntansi sering dianggap sebagai bahasa bisnis yaitu media komunikasi formal yang memungkinkan organisasi menerjemahkan strategi, keputusan, dan nilai ke dalam istilah yang dapat dipahami para pemangku kepentingan (stakeholders). Dalam lingkup strategi jangka panjang, akuntansi memiliki fungsi yang lebih dari sekadar mencatat transaksi historis; ia menjadi sarana untuk menyampaikan arah strategis organisasi, membingkai narasi nilai, dan menciptakan makna atas aktivitas bisnis dalam jangka waktu yang lebih panjang. Sebagai contoh, Akuntansi Keuangan tidak hanya melaporkan hasil tahun berjalan, tetapi juga menyertakan indikator yang menangkap potensi masa depan, risiko strategis, dan pengaruh lingkungan eksternal yang berdampak pada nilai organisasi. Dalam penelitian "*Understanding and improving the language*

of business: How accounting and corporate reporting research can better serve business and society" (Fülbier, R. U., & Sellhorn, 2023), dikemukakan bahwa akuntansi dan pelaporan korporasi memang disebut sebagai "the language of business" karena fungsi komunikatifnya yang strategis dan evolutif.

Sebagai bahasa strategi jangka panjang, akuntansi memfasilitasi tiga dimensi utama: (1) komunikasi arah dan prioritas strategis kepada internal dan eksternal organisasi; (2) monitoring dan kontrol berdasarkan indikator nilai, bukan sekadar biaya dan laba; (3) legitimasi dan akuntabilitas strategi organisasi kepada pemangku kepentingan. Pertama, melalui laporan keuangan dan non-keuangan, visi dan misi organisasi dapat terungkap dalam metrik yang menyampaikan makna strategis misalnya pengembangan aset tak berwujud, inovasi, atau keberlanjutan lingkungan. Kedua, sistem akuntansi menyediakan kerangka untuk memonitor pencapaian strategi jangka panjang melalui indikator yang direvisi secara berkala—misalnya nilai ekonomis aset intelektual atau pengukuran dampak lingkungan dalam laporan keberlanjutan. Ketiga, pelaporan akuntansi yang selaras dengan strategi memperkuat legitimasi organisasi dan kepercayaan eksternal karena pemangku kepentingan dapat melihat bahwa strategi perusahaan tidak hanya "diucapkan" tetapi juga diukur dan dilaporkan secara sistematis. Penelitian "The Language of Accounting: A Universal Financial Communication Tool" menyoroti bahwa akuntansi merupakan alat komunikasi universal yang memungkinkan pihak manajemen, investor dan regulator memahami kinerja dan posisi organisasi secara konsisten.

Lebih jauh, transformasi peran akuntansi menjadi bahasa strategi jangka panjang menuntut adaptasi metodologis dan konseptual: organisasi harus memperluas sistem akuntansi dari pelaporan historis ke pelaporan nilai masa depan, mengintegrasikan metrik non-keuangan, serta memasukkan konteks eksternal seperti keberlanjutan, teknologi, dan risiko global. Misalnya, penelitian "*Is accounting the English language of business? The role of language in IFRS adoption and information loss*" (Ye, K., Zhuang, W., & Shafron, 2025) menunjukkan bahwa aspek bahasa dan standar pelaporan sendiri mempengaruhi bagaimana akuntansi bisa dijadikan bahasa strategi yang efektifitas jika sayangnya bahasa dan pemahaman pelaporan terhambat, fungsi komunikatif akuntansi terhadap strategi jangka panjang menjadi lemah. Selain itu, akuntansi strategis mengharuskan organisasi mampu menggunakan akuntansi sebagai sarana dialog antara masa lalu, sekarang, dan masa depan melalui proyeksi, pengungkapan risiko dan peluang, serta narasi nilai yang memotivasi implementasi strategi.

Dalam praktik manajemen strategik berbasis akuntansi, menjadikan akuntansi sebagai bahasa strategi jangka panjang berarti menghubungkan secara eksplisit antara tujuan strategis, value-drivers organisasi, metrik kinerja, pelaporan, dan evaluasi. Organisasi yang melakukan hal ini mampu menunjukkan kepada pemangku kepentingan bahwa strategi jangka Panjangnya bukan sekadar retorika, tetapi diintegrasikan ke dalam sistem pengukuran dan pelaporan yang mapan. Dengan kata lain, akuntansi memberikan kerangka kerja operasional dan komunikasi yang memungkinkan strategi jangka panjang ditaati, diukur, dan dievaluasi secara konsisten. Sebaliknya, jika

akuntansi hanya difungsikan sebagai pencatatan tradisional, maka strategi jangka panjang mudah menjadi dokumen formal yang tidak berdampak nyata. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun sistem akuntansi yang bersifat proaktif, terintegrasi dengan strategi, dan menggunakan bahasa yang dapat dimengerti oleh semua pihak yang terlibat. Dengan demikian, akuntansi bukan hanya alat administratif, tetapi bahasa strategi jangka panjang yang menghubungkan visi, aksi, dan hasil dalam organisasi.

2.3. Hasil Kajian Literatur

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus/Temuan Utama
1.	*Management Controls and Crisis: Evidence from the Banking Sector*	(Migliavacca, 2024)	Penelitian ini menemukan bahwa organisasi menggunakan control manajemen sebagai instrumen strategis untuk mengarahkan perilaku, mengubah persepsi internal/ eksternal, serta mempertanggung-jawabkan keputusan organisasi pada situasi krisis. Kontrol manajemen berfungsi sebagai bahasa strategi untuk

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus/Temuan Utama
			merespons ketidakpastian lingkungan dan mempertahankan legitimasi Perusahaan.
2	*The Role of Management Control Systems Organizational Strategy and Performance*	(Osahon, 2020)	Studi ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menyelaraskan struktur kontrol dengan tujuan strategis melalui kombinasi *mechanistic* dan *organic control*. Hybrid control terbukti mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengeksplorasi peluang dan mengeksploitasi sumber daya strategis.

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus/Temuan Utama
3	*Management Control Systems and Accountability in Financial Crisis Context*	(Chehade & Proch, 2025)	Menjelaskan bahwa sistem kontrol akuntansi berperan sebagai alat komunikasi strategi dan legitimasi eksternal ketika organisasi menghadapi tekanan dan ketidakpastian. Akuntansi diposisikan sebagai bahasa pemaknaan strategis dalam pengambilan keputusan jangka panjang.
4	*Sustainability Reporting Strategic Value Creation*	(Catherine, 2021)	Menunjukkan bahwa pelaporan akuntansi yang berfokus pada penciptaan nilai (*value creation*) berdampak langsung pada reputasi, legitimasi, dan kinerja jangka panjang organisasi. Pelaporan keberlanjutan digunakan sebagai alat komunikasi organisasi

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus/Temuan Utama
5	*Analysis of Financial Statements*	(Imhanzenobe, 2022)	Buku komprehensif yang menyoroti peran transparansi, pengukuran risiko, dan integrasi analisis modern seperti data analytics dalam keuangan kontemporer.

Kelima penelitian diatas menggambarkan menggambarkan bahwa akuntansi dan sistem kontrol manajemen tidak lagi dipandang hanya sebagai alat administratif pencatat transaksi, tetapi telah berkembang menjadi bahasa strategi jangka panjang yang berfungsi untuk mengkomunikasikan arah strategis organisasi, memastikan akuntabilitas keputusan, serta menciptakan nilai berkelanjutan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

2.4. Paradigma Modern: Pengukuran Kinerja Berbasis Nilai

Dalam beberapa dekade terakhir, dunia bisnis mengalami transformasi besar yang dipicu oleh globalisasi, teknologi digital, inovasi cepat, dan persaingan yang semakin kompleks. Perubahan ini secara langsung mempengaruhi cara perusahaan menilai kinerja dan menentukan strategi keberlanjutan jangka panjang. Jika pada era sebelumnya ukuran kinerja hanya bertumpu pada indikator finansial seperti laba bersih, *return on*

investment (ROI), atau *return on equity* (ROE), maka paradigma modern menuntut perusahaan untuk melihat kinerja secara lebih komprehensif. Pengukuran berbasis laba historis tidak lagi dianggap cukup untuk mencerminkan kemampuan perusahaan menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan.

Paradigma modern menempatkan value creation atau penciptaan nilai sebagai tujuan utama perusahaan. Perusahaan tidak lagi dipandang sukses hanya karena mencapai laba tinggi di satu periode, tetapi dinilai dari kemampuannya menciptakan nilai ekonomi bagi pemegang saham, pemangku kepentingan, dan keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan. Perubahan ini melahirkan pendekatan pengukuran kinerja berbasis nilai (*Value-Based Performance Measurement*), yang kemudian menjadi fondasi *Value-Based Accounting* (VBA) dan *Value-Based Management* (VBM).

Pergantian shift ngah ke paradigma modern terjadi ketika pengukuran kinerja tidak lagi hanya bertumpu pada rasio keuangan tradisional, tetapi pada penciptaan nilai (*value creation*). Penelitian oleh Stewart (1991) dan Young & O'Byrne (2001) memperkenalkan konsep *Economic Value Added (EVA)* sebagai alat ukur yang lebih komprehensif untuk menilai keberhasilan strategi organisasi dalam menciptakan nilai bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Berbeda dengan paradigma klasik yang bersifat retrospektif dan mekanistik, *value-based performance assessment* fokus pada bagaimana keputusan strategis menghasilkan nilai masa depan. Young & O'Byrne menekankan bahwa perusahaan dengan kinerja positif namun nilai ekonomis negatif sebenarnya telah gagal menciptakan nilai strategis, dan sebaliknya perusahaan

yang tampak kurang menguntungkan secara akuntansi mungkin sedang memperkuat basis nilai jangka panjangnya melalui investasi strategis. Dengan demikian, paradigma modern menempatkan akuntansi sebagai instrumen penilai nilai strategis, bukan sekadar pelaporan finansial historis.

Peralihan ke paradigma modern terjadi ketika pengukuran kinerja tidak lagi hanya bertumpu pada rasio keuangan tradisional seperti laba, margin, atau rasio likuiditas. Sebaliknya, fokus bergeser pada penciptaan nilai (value creation) yaitu apakah perusahaan benar-benar menghasilkan nilai tambah ekonomi setelah memperhitungkan seluruh biaya modal yang digunakan, baik modal sendiri maupun modal pinjaman. Salah satu alat ukur utama dalam paradigma ini adalah *Economic Value Added* (EVA), yang diperkenalkan oleh Stern Stewart & Co. EVA menghitung laba operasi setelah pajak (NOPAT) dikurangi "*capital charge*" aitu biaya seluruh modal yang dipakai perusahaan. Jika hasilnya positif, artinya perusahaan menciptakan nilai; jika negatif, perusahaan dianggap menghancurkan nilai (value destroyer).

Menurut penelitian (tyas ayu, 2020), meskipun sebuah perusahaan tampak mendapat keuntungan menurut akuntansi konvensional (misalnya laba bersih naik), hal itu belum menjamin bahwa perusahaan menciptakan nilai bagi investor atau pemegang modal. Sebaliknya, perusahaan dengan laba bersih rendah bisa saja menciptakan nilai jangka panjang jika investasi dan penggunaan modalnya efisien. Dengan demikian, paradigma modern menempatkan akuntansi dan metode-metode berbasis nilai seperti EVA sebagai instrumen strategis untuk menilai keberhasilan organisasi secara jangka panjang, bukan

sekadar pelaporan finansial historis. Ini membuat akuntansi menjadi bagian integral dari manajemen strategis, alih-alih hanya tugas administratif setelah operasi selesai.

2.4.1 Kelemahan Paradigma Tradisional: Mengapa Perubahan Diperlukan

Paradigma lama yang berfokus pada pengukuran akuntansi tradisional memiliki beberapa kelemahan fundamental. Pertama, ukuran laba bersifat historis dan tidak mencerminkan kemampuan perusahaan menghasilkan arus kas di masa depan. Laba dapat dimanipulasi melalui kebijakan akuntansi seperti penyusutan, metode pencatatan persediaan, atau timing pengakuan pendapatan. Hal ini membuat laba tidak selalu mencerminkan nilai ekonomi yang sesungguhnya.

Kedua, pengukuran kinerja tradisional tidak memperhitungkan biaya modal (*cost of capital*). Padahal, perusahaan hanya menciptakan nilai jika mampu menghasilkan pengembalian di atas biaya modal yang ditanggung pemegang saham dan kreditur. Ketiga, pendekatan tradisional cenderung berorientasi pada jangka pendek (*short- termism*). Manajer sering berfokus pada pencapaian target laba tahunan agar terlihat baik di mata pemegang saham atau merealisasikan bonus, sehingga mengabaikan investasi strategis jangka panjang seperti inovasi, pengembangan SDM, atau *sustainability*. Keterbatasan inilah yang mendorong munculnya paradigma modern yang lebih menekankan penciptaan nilai jangka panjang.

2.4.2 Paradigma Modern: Pengukuran Kinerja Berbasis Nilai

Paradigma modern memandang perusahaan sebagai entitas yang tujuan utamanya adalah menciptakan nilai ekonomi berkelanjutan, bukan hanya menghasilkan profit. Nilai ini terwujud melalui kombinasi antara arus kas masa depan, efektivitas strategi, kekuatan fundamental bisnis, serta hubungan sebab-akibat antara kinerja non-finansial dan finansial. Pengukuran berbasis nilai menekankan bahwa kinerja terbaik bukanlah yang menunjukkan laba tertinggi, tetapi yang meningkatkan nilai perusahaan bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, ukuran kinerja modern mencakup:

1. *Economic Value Added (EVA)*
2. *Residual Income*
3. *Cash-flow based performance*
4. *Economic profit*
5. *Net Present Value (NPV) based assessment*
6. *Non-financial measures* seperti kualitas, inovasi, ESG, manajemen risiko, dan human capital

Pendekatan ini melihat bahwa aspek non-keuangan merupakan *leading indicators* yang menentukan nilai jangka panjang perusahaan.

2.4.3 Konsep *Value Creation* sebagai Inti Paradigma Modern

Dalam paradigma modern, penciptaan nilai (value creation) adalah ukuran utama keberhasilan. Value creation terjadi ketika perusahaan mampu menghasilkan return yang melebihi biaya modalnya. Dengan demikian, hanya perusahaan yang mampu memberikan NPV positif atau EVA positif yang benar-benar menciptakan nilai. Nilai tidak hanya dilihat dari profit, tetapi dari:

1. Kemampuan mempertahankan pelanggan jangka panjang,
2. Kekuatan inovasi,
3. Efektivitas manajemen risiko,
4. Kualitas sdm,
5. Keberlanjutan operasional,
6. Reputasi dan kepercayaan pasar.

Konsep ini mengubah cara pandang terhadap kinerja dan strategi perusahaan, karena value creation menekankan hubungan antara strategi, investasi, dan akuntansi dalam satu kerangka yang integratif.

2.5 Akuntansi sebagai Instrumen Komunikasi Strategis

Peran akuntansi kini bergeser dari sekadar pencatat transaksi menjadi *bahasa strategi* yang mengkomunikasikan arah, prioritas, dan legitimasi organisasi kepada pemangku kepentingan. Menurut Parker (2020), akuntansi berfungsi sebagai sarana naratif yang mengkonstruksi makna strategi dan menyampaikan bagaimana organisasi menciptakan nilai melalui angka yang terukur, laporan kinerja, dan pelaporan keberlanjutan. Hal ini sejalan dengan penelitian Rikhardsson et al. (2021) yang menemukan bahwa sistem kontrol manajemen digunakan untuk memengaruhi persepsi internal dan eksternal serta mempertahankan legitimasi organisasi dalam menghadapi ketidakpastian. Akuntansi dalam konteks ini bukan lagi aktivitas administratif, melainkan medium komunikasi strategis yang menjembatani visi jangka panjang dengan realitas operasional. Dengan demikian, bahasa akuntansi tidak hanya berupa angka, tetapi juga narasi nilai yang bersifat strategis.

Dalam perkembangan modern, peran akuntansi terutama akuntansi manajemen (*management accounting*) telah berfungsi tradisionalnya dan kini menjadi salah satu pilar penting dalam pengambilan keputusan strategis dan komunikasi kinerja perusahaan. Akuntansi menyediakan basis informasi yang memungkinkan manajemen merumuskan strategi, memilih opsi investasi, dan mengevaluasi kinerja secara komprehensif baik dari sisi finansial maupun non-finansial (Ojra, Opute, & Alsolmi, 2021)

Seiring kerumitan di dalam organisasi dan meningkatnya tuntutan terhadap transparansi, keberlanjutan, dan akuntabilitas, sistem akuntansi juga bertransformasi untuk mendukung pelaporan keberlanjutan (*sustainability accounting*) dan pelaporan berbasis nilai (*value-based reporting*). Dalam literatur terkini, ditemukan bahwa akuntan manajemen (*management accountants*) berperan penting dalam menginisiasi, merancang, dan mengimplementasikan sistem pelaporan yang mampu mencerminkan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan perusahaan sehingga akuntansi menjadi medium komunikasi strategi yang menyeluruh.

Melalui sistem seperti *Balanced Scorecard, Sustainability Reporting*, atau kombinasi metrik keuangan dan non-keuangan, perusahaan mampu menyampaikan "*value story*" narasi nilai kepada pemangku kepentingan. Narasi ini menunjukkan bagaimana perusahaan mengejar tujuan jangka panjang, bukan hanya target laba jangka pendek. Dengan demikian, akuntansi strategis membantu membangun legitimasi sosial dan reputasi perusahaan di mata investor, regulator, masyarakat, serta membantu mendapatkan "*social licence to operate* (Gibassier &

Alcouffe, 2018)

Tidak hanya itu akuntansi strategis juga memperkuat keterkaiatan internal. Melalui pelaporan KPI (*Key Performance Indicators*), sistem kontrol manajemen, dan data akuntansi yang transparan, seluruh level manajemen rom top management sampai operasional menjadi memiliki pemahaman bersama tentang arah strategis, prioritas, dan target pencapaian. Hal ini membantu menyelaraskan keputusan sehari-hari dengan visi dan misi perusahaan.

Namun peran ini menuntut akuntan untuk mengembangkan kompetensi baru tidak hanya kemampuan teknis akuntansi tradisional, tetapi juga kemampuan analitis strategis, pemahaman aspek non-keuangan (lingkungan, sosial, intangible assets), serta kemampuan komunikasi dan interpretasi data untuk stakeholder internal dan eksternal.

Maka dari itu, dapat menjadikan akuntansi sebagai instrumen komunikasi strategis berarti perusahaan tidak sekadar menghitung laba atau biaya, tetapi juga membangun representasi kinerja dan strategi yang komprehensif: nilai ekonomi nyata, dampak sosial- lingkungan, dan arah jangka panjang perusahaan yang semuanya dapat diukur, dilaporkan, dan dievaluasi.

Akuntansi pada hakikatnya tidak hanya berfungsi sebagai alat pencatatan dan pelaporan transaksi keuangan, tetapi telah berkembang menjadi instrumen yang strategis dalam proses komunikasi organisasi. Dalam konteks bisnis modern yang semakin kompetitif, dinamis, dan berbasis informasi, akuntansi memainkan peran sentral dalam menghubungkan perusahaan dengan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*), termasuk pemegang saham, manajemen, karyawan, kreditur,

regulator, dan masyarakat secara luas. Perubahan ini sejalan dengan transformasi paradigma perusahaan dari sekadar entitas ekonomi yang berfokus pada laba (*profit-oriented*) menjadi organisasi yang berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang (*value-oriented*). Oleh karena itu, akuntansi kini diposisikan bukan hanya sebagai alat teknis, melainkan sebagai sarana komunikasi strategis yang menentukan bagaimana perusahaan dikenal, dipersepsikan, dan dinilai oleh para *stakeholder*.

2.5.1 Akuntansi sebagai Media Informasi yang Mempengaruhi Persepsi *Stakeholder*

Setiap angka yang disajikan dalam laporan keuangan memiliki makna dan implikasi strategis. Ketika sebuah perusahaan menunjukkan peningkatan *Return on Asset* (ROA), misalnya, investor dapat menafsirkan bahwa perusahaan mampu mengelola asetnya secara efisien untuk menghasilkan keuntungan. Sebaliknya, jika *Debt to Equity Ratio* (DER) meningkat secara signifikan, kreditur mungkin menilai per-usahaan memiliki risiko pembiayaan yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa angka-angka akuntansi tidak bersifat netral; angka tersebut membawa narasi dan pesan yang memengaruhi keputusan stakeholder.

Karena itu, akuntansi berfungsi sebagai **bahasa bisnis** (*the language of business*). Informasi akuntansi harus diterjemahkan ke dalam bentuk yang relevan, dapat diverifikasi, dan dapat sdipahami agar dapat berfungsi sebagai alat komunikasi strategis. Informasi yang disampaikan melalui laporan keuangan, catatan atas laporan keuangan, laporan manajemen, dan pengungkapan tambahan lainnya akan membentuk persepsi

stakeholders mengenai kinerja, stabilitas, dan prospek masa depan perusahaan.

2.5.2 Peran Akuntansi dalam Menyampaikan Strategi dan *Value Creation*

Perusahaan modern tidak lagi cukup hanya melaporkan laba bersih atau total aset; mereka harus mampu menunjukkan bagaimana strategi yang diterapkan menghasilkan nilai bagi pemegang saham. Oleh karena itu, informasi akuntansi kini mengintegrasikan perspektif strategis melalui pengukuran berbasis nilai seperti ***Economic Value Added*** **(EVA),** ***Residual Income*** **(RI), atau** ***Cash Flow Return on Investment*** **(CFROI).** Pengukuran tersebut tidak hanya mencerminkan kinerja masa lalu, tetapi mengkomunikasikan bagaimana strategi jangka panjang berdampak terhadap penciptaan nilai ekonomi. Dengan demikian, akuntansi berperan sebagai jembatan antara strategi korporat dan hasil yang dapat diukur. Misalnya, strategi diversifikasi bisnis, ekspansi pasar, atau investasi teknologi dapat diterjemahkan ke dalam metrik EVA atau CFROI yang mencerminkan apakah strategi tersebut berhasil menciptakan nilai lebih tinggi dibanding modal yang digunakan.

Informasi berbasis nilai yang dihasilkan akuntansi inilah yang kemudian dikomunikasikan kepada investor untuk mendapatkan kepercayaan dan dukungan finansial. Investor tidak hanya ingin mengetahui berapa laba tahun ini, tetapi juga bagaimana keputusan manajerial sekarang akan meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang.

2.5.3 Akuntansi Sebagai Sarana Penyelarasan (*Alignment*) Internal Organisasi

Di dalam perusahaan, akuntansi juga berfungsi sebagai alat komunikasi internal yang memastikan seluruh divisi, manajer, dan karyawan memahami arah dan strategi perusahaan. Melalui sistem pengukuran kinerja, anggaran, laporan kinerja divisi, serta indikator berbasis nilai, akuntansi memberikan gambaran yang jelas mengenai tujuan organisasi dan bagaimana setiap unit berkontribusi terhadap pencapaian tujuan tersebut.

Kondisi ini menjadi sangat penting dalam Value-Based Management (VBM), di mana setiap bagian organisasi harus diarahkan untuk menciptakan nilai. Sistem akuntansi menyediakan informasi yang diperlukan untuk mengukur kontribusi tiap bagian, sehingga memudahkan manajemen untuk menyelaraskan insentif, meningkatkan koordinasi, dan memastikan keselarasan (alignment) antara strategi dan tindakan operasional.

Di era keterbukaan informasi, perusahaan dituntut untuk memberikan pengungkapan yang tidak hanya memenuhi standar minimum, tetapi juga memberikan insight yang relevan mengenai praktik tata kelola, risiko, keberlanjutan (*sustainability*), dan prospek bisnis. Informasi ini tidak hanya wajib secara regulasi, tetapi juga merupakan bagian dari strategi komunikasi perusahaan dalam membangun reputasi dan kepercayaan pasar. Contohnya, pengungkapan mengenai stra-tegi pengelolaan risiko, kebijakan dividen, struktur permodalan, hingga rencana investasi jangka panjang akan membantu investor memahami arah perusahaan. Bahkan dalam banyak kasus, kualitas pengungkapan lebih berpengaruh dibanding angka laba itu sendiri. Investor seringkali lebih menghargai perusahaan

yang transparan dan memberikan informasi berkualitas tinggi. Laporan keberlanjutan (*sustainability report*), laporan ESG (*Environmental, Social, and Governance*), serta *integrated reporting* (IR) merupakan bentuk lain dari evolusi akuntansi sebagai alat komunikasi strategis. Informasi non-keuangan kini dinilai sama pentingnya dengan informasi keuangan dalam membentuk persepsi pasar.

Dalam hubungan eksternal, akuntansi juga berfungsi sebagai alat legitimasi dan negosiasi dengan berbagai pihak. Regulasi seperti standar akuntansi, perpajakan, dan pelaporan publik membuat akuntansi menjadi dasar bagi interaksi perusahaan dengan regulator dan pemerintah. Pemaparan angka yang sesuai standar memberikan legitimasi bahwa perusahaan memiliki tata kelola yang baik dan patuh terhadap regulasi.

Di sisi lain, laporan keuangan digunakan sebagai bahan negosiasi antara manajemen dan kreditur dalam memperoleh pinjaman, menentukan tingkat suku bunga, atau menyepakati covenant. Di sinilah akuntansi berperan sebagai "instrumen diplomasi finansial" yang memungkinkan perusahaan mendapatkan dukungan eksternal sesuai kebutuhannya.

2.5.4 Pengaruh Informasi Akuntansi Terhadap Perilaku Pasar

Di pasar modal, informasi akuntansi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi harga saham. Pengumuman laba, dividen, perubahan aset, rasio keuangan, hingga pengumuman *restatement* laporan keuangan dapat memicu reaksi pasar yang signifikan. Investor melakukan analisis fundamental berdasarkan laporan keuangan, dan keputusan mereka memengaruhi permintaan serta harga saham.

Dengan kata lain, akuntansi memainkan peran strategis karena setiap pengungkapan informasi memiliki konsekuensi ekonomi yang nyata. Perusahaan harus berhati-hati dalam menyusun, menyajikan, dan mengkomunikasikan informasi akuntansi, karena kesalahan kecil dapat memengaruhi persepsi investor dan nilai pasar perusahaan.

2.5.5 Akuntansi dalam Era Digital: Komunikasi Strategis yang Lebih Cepat dan Transparan

Revolusi digital mempercepat peran akuntansi sebagai alat komunikasi. Sistem ERP, *big data analytics*, *financial dashboards*, hingga teknologi *blockchain* memungkinkan penyajian infor-masi keuangan secara *real-time*, akurat, dan transparan. Hal ini meningkatkan kualitas komunikasi internal dan eksternal, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta meningkatkan akuntabilitas. Selain itu, digitalisasi informasi akuntansi membuat perusahaan dapat mengkomunikasikan kinerja secara lebih interaktif melalui grafik, visualisasi data, dan dashboard yang mudah dipahami oleh *stakeholder*.

2.6 Integrasi Keuangan, Non-Keuangan, dan Keberlanjutan

Pengukuran kinerja strategis modern menuntut integrasi antara indikator keuangan tradisional dan indikator non-keuangan, seperti inovasi, kepuasan pelanggan, reputasi, dan keberlanjutan. Kaplan & Norton (1996) melalui *Balanced Scorecard* menekankan bahwa perusahaan yang hanya berfokus pada indikator finansial akan kehilangan arah strategis karena ukuran keuangan bersifat lagging indicator, sementara ukuran non- keuangan adalah leading indicator yang memprediksi

performa masa depan. Catherine (2021) menunjukkan bahwa pelaporan keberlanjutan berfungsi sebagai alat strategi penciptaan nilai jangka panjang dan berpengaruh langsung pada legitimasi serta reputasi perusahaan. Integrasi ini memperkuat peran akuntansi sebagai sarana untuk mengomunikasikan keberlanjutan strategi organisasi secara multidimensi.

Perkembangan praktek manajemen strategis menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan indikator keuangan tradisional tidak lagi memadai untuk merepresentasikan keseluruhan nilai dan keberlanjutan perusahaan. *Balanced Scorecard* (BSC), yang diperkenalkan oleh (Manurung, Hendriarto, Sangapan, & Manurung, 2025), adalah salah satu kerangka yang relevan dalam hal ini karena BSC memungkinkan organisasi menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan ke dalam satu sistem pengukuran kinerja yang seimbang.

Dengan BSC, perusahaan mengukur kinerjanya melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan Perspektif non- keuangan seperti kepuasan pelanggan, kualitas proses, inovasi, dan kapabilitas SDM berfungsi sebagai leading indicators yaitu indikator yang memprediksi kinerja masa depan sementara indikator finansial pada perspektif keuangan tetap penting sebagai ukuran hasil jangka panjang.

Lebih dari itu, di era kini perusahaan dihadapkan pada tuntutan keberlanjutan baik dari regulator, pelanggan, maupun pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, integrasi antara keuangan, non-keuangan, dan indikator keberlanjutan menjadi kebutuhan strategis. Pelaporan keberlanjutan (*sustain-*

ability reporting) tidak lagi sekadar formalitas, melainkan bagian dari strategi penciptaan nilai jangka panjang dan upaya membangun legitimasi perusahaan di mata stakeholder.

Hasil penelitian literatur terbaru menunjukkan bahwa pelaporan keberlanjutan secara konsisten terkait dengan peningkatan nilai perusahaan, reputasi, dan daya saing artinya indikator non-keuangan dan aspek keberlanjutan memiliki pengaruh nyata terhadap persepsi pasar dan investor Dengan demikian, integrasi indikator keuangan dan non- keuangan dalam sistem manajemen kinerja memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi performa secara holistik tidak hanya dari hasil finansial, tetapi juga dari dampak jangka panjang, keberlanjutan, dan nilai strategis.

Dalam praktik, penggunaan BSC bersama dengan pelaporan keberlanjutan dapat membantu perusahaan menerjemahkan visi dan strategi jangka panjang menjadi ukuran-ukuran operasional dan target yang konkret. Dengan demikian, akuntansi dan sistem kinerja perusahaan tidak hanya menilai profitabilitas, tapi juga daya tahan bisnis, kualitas hubungan dengan pelanggan, efisiensi proses, kapabilitas inovasi, dan kontribusi terhadap keberlanjutan lingkungan atau sosial.

Secara ringkas, integrasi keuangan, non-keuangan, dan keberlanjutan dalam sistem pengukuran kinerja strategis memperkuat posisi akuntansi sebagai bahasa strategi yang komprehensif mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, hasil jangka pendek dan jangka panjang, serta nilai ekonomi dan nilai sosial-lingkungan.

Kegagalan mengintegrasikan akuntansi dengan strategi dapat menciptakan strategy- performance gap yaitu kesen-

jangan antara strategi yang dideklarasikan dan hasil yang dicapai. Malmi & Brown (2008) menyatakan bahwa keselarasan (alignment) antara sistem kontrol manajemen dan strategi adalah kunci keberhasilan implementasi strategi organisasi. Jika ukuran kinerja tidak mendukung strategi, maka strategi akan menjadi simbolis dan tidak berdampak nyata. Rikhardsson et al. (2021) menegaskan bahwa ketidaksesuaian ini mengancam legitimasi organisasi dan menimbulkan hilangnya kepercayaan *stakeholder*. Dengan demikian, integrasi strategis antara pelaporan akuntansi, pengukuran kinerja, dan tujuan organisasi merupakan keharusan dalam menjalankan strategi jangka panjang.

Jika organisasi gagal menyelaraskan sistem akuntansi dan pengukuran kinerja dengan strategi perusahaan yakni ketika akuntansi tetap hanya didominasi oleh metrik keuangan tradisional dan kontrol manajemen tidak dirancang untuk mendukung *value creation* atau tujuan strategis maka akan muncul apa yang disebut "*strategy-performance gap*": kesenjangan antara strategi yang dideklarasikan dan hasil nyata yang dicapai.

Menurut (Gschwantner & Hiebl, 2016) keberhasilan implementasi strategi sangat tergantung pada keselarasan antara strategi organisasi dan sistem kontrol manajemen yang meliputi perencanaan, pengukuran kinerja, kontrol reward, serta kontrol budaya dan administratif. Jika sistem kontrol manajemen (*management control systems* MCS) tidak dikonfigurasi untuk mendukung strategi, maka kontrol tersebut bisa jadi tidak relevan atau bahkan kontraproduktif terhadap tujuan strategis

Studi empiris pada perusahaan manufaktur di Indonesia menunjukkan bahwa *misalignment* (ketidaksesuaian) antara

strategi bisnis, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem akuntansi/manajemen menyebabkan penurunan kinerja baik keuangan maupun non-keuangan. Dengan kata lain, meskipun strategi telah dirumuskan dengan jelas, eksekusinya gagal menghasilkan hasil sesuai harapan karena sistem akuntansi dan kontrol internal tidak mendukungnya.

Ketidaksinkronan ini bukan hanya berisiko membuat strategi menjadi sekadar "retorika" atau formalitas semata, tetapi juga mengancam legitimasi organisasi di mata stakeholder eksternal maupun internal. Ketika laporan kinerja tidak mencerminkan *strategy execution* yang sesungguhnya atau ketika indikator yang diukur tidak relevan dengan strategi kepercayaan investor, karyawan, pelanggan, atau masyarakat bisa menurun. Di sisi lain, kombinasi sistem kontrol manajemen yang tepat termasuk perencanaan strategis, KPI yang *aligned*, kompensasi berdasarkan pencapaian value, serta kontrol budaya dapat membantu perusahaan menjembatani gap antara strategi dan performa. Implementasi kontrol sebagai "paket" (*package*) memungkinkan adaptasi terhadap kebutuhan jangka panjang sekaligus menjaga konsistensi operasional harian, menghindarkan perusahaan dari konflik antara tuntutan jangka pendek dan tujuan strategis jangka panjang.

Dengan demikian, bagian ini menunjukkan bahwa tanpa integrasi antara strategi, akuntansi, dan sistem kontrol manajemen serta tanpa akuntansi strategis dan metrik kinerja yang relevan perusahaan berisiko mengalam i "strategy-perfor-mance gap". Untuk mencegah hal itu, diperlukan perhatian serius terhadap desain sistem kontrol, pemilihan indikator, serta monitoring dan evaluasi berkala agar strategi yang telah dirumuskan

tidak hanya menjadi dokumen, tetapi terealisasi secara nyata dalam kinerja perusahaan.

Penelitian Rikhardsson et al. (2021) menegaskan bahwa sistem akuntansi dan kontrol manajemen berfungsi sebagai instrumen komunikasi strategis yang menghubungkan visi organisasi dengan implementasi operasional dan pelaporan kinerja. Dalam perspektif ini, akuntansi tidak lagi diperlakukan sebagai aktivitas administratif atau sekadar pencatat transaksi, tetapi sebagai bahasa strategi yang memungkinkan organisasi menyampaikan arah strategis melalui indikator kinerja dan laporan sistematis yang dapat dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan. Kontrol manajemen digunakan untuk mengarahkan perilaku internal organisasi, mengelola interpretasi stakeholder eksternal, serta menjaga legitimasi perusahaan terutama pada situasi penuh ketidakpastian. Sistem akuntansi menjadi wadah penerjemah strategi ke dalam ukuran yang terukur sehingga strategi tidak berhenti pada pernyataan konsep, tetapi berubah menjadi panduan operasional dan hasil yang dapat dievaluasi. Dengan demikian, akuntansi menyediakan media komunikasi formal yang menjembatani tujuan jangka panjang organisasi dengan pelaksanaan dan pemantauan kinerja secara berkelanjutan.

Sistem akuntansi dan kontrol manajemen terutama dalam bentuk *Management Control System* (MCS) atau sistem akuntansi manajemen (*management accounting*) sekarang berperan sebagai bahasa strategi yang menghubungkan visi besar dan strategi jangka panjang perusahaan dengan pelak-sanaan operasional dan pelaporan kinerja. Sistem ini memung-kinkan perusahaan menerjemahkan strategi ke dalam ukuran-ukuran

yang terukur, relevan, dan dapat dipahami oleh semua pemangku kepentingan: dari manajemen puncak, manajer operasional, hingga investor dan publik. (Supriyadi, Astari, & Antoro, 2024) dalam *The Effect of Management Control on Budget Preparation Participation and Managerial Performance*)

Artikel terbaru menunjukkan bahwa ketika MCS dan sistem akuntansi informasi manajemen dirancang secara tepat terutama di era transformasi digital mereka bukan hanya mendukung pelaporan historis, tetapi secara aktif mendukung perencanaan, penganggaran, pengendalian, dan pengambilan keputusan strategis. Contohnya, penelitian terhadap perusahaan manufaktur dan perusahaan berbasis digital menegaskan bahwa MCS yang efektif meningkatkan kinerja manajerial serta membantu organisasi beradaptasi terhadap kompleksitas lingkungan bisnis.

Dalam penelitian (faisal, 2020) ini, sistem akuntansi manajemen ditambah sistem informasi dan kontrol berfungsi sebagai infrastruktur strategis. Informasi yang dihasilkan bukan hanya data angka, tetapi alat komunikasi resmi yang mencerminkan prioritas strategi, alokasi sumber daya, pengukuran kinerja, dan pertanggungjawaban. Hal ini membantu mengurangi ambiguitas strategi di tingkat operasional dan memastikan bahwa semua aktivitas operasional selaras dengan tujuan strategis. Ketika sistem kontrol manajemen dan akuntansi dipadukan dengan teknologi informasi, fleksibilitas dan responsivitas organisasi meningkat memungkinkan pelaporan waktunyata, analisis data dinamis, dan pengambilan keputusan yang cepat serta berbasis data. Di era perubahan cepat ini, sistem akuntansi modern dengan dukungan teknologi menjadi tulang

punggung pengelolaan risiko, pengalokasian modal, dan adaptasi strategi. Dengan demikian, sistem akuntansi dan kontrol manajemen bukan lagi sekadar mekanisme administratif atau pelaporan rutin melainkan bahasa strategi yang memungkinkan perusahaan: (1) menerjemahkan visi dan misi ke dalam target operasional konkret, (2) mengkomunikasikan dan memonitor kinerja secara konsisten dan transparan, (3) mendukung pengambilan keputusan strategis, serta (4) menjaga legitimasi dan akuntabilitas organisasi di mata *stakeholder* internal dan eksternal.

2.7 Hasil Kajian Literatur

Bab ini menyajikan analisis komprehensif terhadap empat studi yang menjadi dasar kajian relevansi nilai informasi akuntansi, adopsi International Financial Reporting Standards (IFRS), dinamika pengendalian manajemen dalam konteks krisis, serta pemanfaatan informasi akuntansi untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Analisis dilakukan secara lintas studi guna mengidentifikasi pola kesamaan, perbedaan, dan kontribusi masing-masing penelitian terhadap pemahaman ilmiah mengenai peran informasi akuntansi dalam berbagai konteks institusional dan ekonomi. Dengan pendekatan sintesis, bab ini bertujuan membangun pemahaman teoritis dan empiris yang lebih utuh mengenai relevansi nilai dalam perspektif lintas negara, lintas metode, dan lintas tujuan penelitian.

2.7.1. Kesamaan temuan lintas studi

1. Informasi akuntansi sebagai dasar pengambilan keputusan
   Seluruh studi menunjukkan bahwa informasi akuntansi merupakan komponen fundamental dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks pasar modal global dan pengadopsi IFRS, laba dan nilai buku terbukti menjadi indikator utama yang digunakan investor untuk menilai nilai perusahaan. Pada level manajerial, seperti dalam studi Nigeria, informasi mengenai EPS dan arus kas operasi digunakan sebagai dasar dalam menentukan arah strategi perusahaan. Bahkan dalam situasi krisis perbankan, meskipun intensitas ketergantungan pada informasi akuntansi menurun, data keuangan tetap berfungsi sebagai bagian dari sistem pemantauan risiko dan evaluasi kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa informasi akuntansi memiliki posisi strategis dalam proses pengambilan keputusan di berbagai lingkungan operasional.
2. IFRS sebagai instrumen peningkatan kualitas informasi keuangan
   Dua studi yang berfokus pada IFRS menyimpulkan bahwa adopsi standar ini secara umum meningkatkan kualitas dan relevansi informasi akuntansi. IFRS, yang berbasis prinsip dan menekankan transparansi, menghasilkan laporan keuangan yang lebih representatif dan dapat dibandingkan secara internasional. Studi-studi tersebut menunjukkan peningkatan hubungan antara variabel akuntansi (laba dan nilai buku) dengan harga saham setelah implementasi IFRS. Hal ini mencerminkan bahwa IFRS mampu memperkuat keterhubungan antara informasi keuangan dan persepsi

pasar terhadap nilai perusahaan.

3. Pengaruh konteks institusional terhadap relevansi nilai
   Keempat studi secara konsisten menegaskan bahwa relevansi nilai sangat dipengaruhi oleh karakteristik institusional seperti tingkat penegakan hukum, kondisi pasar, struktur tata kelola, dan stabilitas ekonomi. Dalam pasar berkembang seperti Arab Saudi dan Nigeria, konteks institusional yang berbeda menghasilkan variasi dalam efektivitas IFRS maupun peman-faatan informasi akuntansi. Sementara itu, studi pada sektor perbankan menunjukkan bahwa kondisi ekstrem seperti krisis finansial dapat mengubah pola penggunaan informasi akun-tansi dan mengalihkan fokus organisasi pada mekanisme pengendalian yang lebih adaptif. Dengan demikian, relevansi nilai tidak dapat dipisahkan dari lingkungan institusional tempat informasi tersebut digunakan.

2.7.2. Perbedaan temuan lintas studi

1. Perbedaan fokus dan tujuan penelitian
   Keempat penelitian memiliki orientasi analisis yang berbeda. Studi IFRS global bersifat konseptual dan bertujuan melakukan sintesis terhadap berbagai temuan lintas negara. Studi empiris di Arab Saudi memusatkan perhatian pada pengukuran dampak IFRS terhadap relevansi informasi akuntansi. Studi krisis perbankan berfokus pada bagaimana organisasi mengelola ketidakpastian melalui sistem pengendalian internal, bukan pada relevansi nilai secara langsung. Sementara studi Nigeria memfokuskan pada hubungan antara informasi akuntansi dan keputusan

strategis manajerial. Perbedaan ini menghasilkan sudut pandang yang beragam dan memperkaya pemahaman lintas konteks.

2. Perbedaan variabel utama yang dianalisis

   Perbedaan variabel utama yang dianalisis dalam keempat studi menjadi salah satu aspek penting yang menunjukkan keragaman fokus dan pendekatan metodologis. Variasi ini mencerminkan bahwa relevansi nilai tidak hanya dapat diukur melalui indikator finansial tradisional, tetapi juga melalui mekanisme organisasional yang memengaruhi proses pengambilan keputusan. Secara lebih rinci, perbedaan variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

   a. Studi IFRS (Global dan Arab Saudi): Laba dan Nilai Buku

      Kedua studi IFRS menggunakan laba (earnings) dan nilai buku ekuitas (book value of equity) sebagai variabel utama. Laba dipilih karena merupakan indikator fundamental yang digunakan investor untuk menilai kinerja perusahaan dan memprediksi arus kas masa depan. Nilai buku merupakan ukuran posisi keuangan yang berhubungan langsung dengan nilai intrinsik perusahaan. Kedua variabel ini telah lama digunakan dalam literatur relevansi nilai karena mencerminkan kondisi keuangan dan stabilitas perusahaan. Adopsi IFRS diteliti untuk melihat apakah standar baru meningkatkan kemampuan kedua variabel tersebut dalam menjelaskan variasi harga saham. Fokus ini bersifat finansial dan sangat berorientasi pada pasar modal.

b. Studi Nigeria: EPS dan Arus Kas Operasi

Studi Nigeria menempatkan Earnings Per Share (EPS) dan arus kas operasi sebagai variabel utama. EPS dinilai lebih informatif bagi manajemen dan investor karena mengukur laba bersih per lembar saham, sehingga mencerminkan langsung nilai yang diterima pemegang saham. Sementara itu, arus kas operasi digunakan sebagai indikator kesehatan kas perusahaan dan kapasitas perusahaan dalam membiayai aktivitas operasional. Variabel ini dipilih bukan hanya untuk menilai nilai pasar, tetapi terutama untuk memahami bagaimana manajemen menggunakan informasi keuangan tersebut dalam menyusun strategi perusahaan. Dengan demikian, fokus penelitian Nigeria bersifat internal, strategis, dan berorientasi pada pengambilan keputusan manajerial.

c. Studi Krisis Perbankan: Mekanisme Kontrol Mekanistik dan Organik

Berbeda dari tiga studi sebelumnya, penelitian pada sektor perbankan tidak menggunakan variabel finansial tradisional. Sebaliknya, fokus diberikan pada dua jenis mekanisme pengendalian organisasi: kontrol mekanistik dan kontrol organik. Kontrol mekanistik mencakup aturan formal, prosedur ketat, sistem pemantauan, dan struktur hierarki yang jelas. Kontrol organik menekankan fleksibilitas, komunikasi informal, kolaborasi lintas unit, dan adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan. Variabel ini digunakan untuk menilai bagaimana organisasi merespons tekanan saat

krisis dan bagaimana mekanisme tersebut memengaruhi stabilitas dan pengambilan keputusan. Pendekatan ini lebih bersifat *behavioral-organizational* dibandingkan finansial.

d. Implikasi Variasi Variabel terhadap Pemahaman Relevansi Nilai

   Perbedaan variabel yang dianalisis menunjukkan bahwa konsep relevansi nilai dapat dilihat dari berbagai perspektif. Pada studi IFRS, relevansi dinilai melalui hubungan antara angka akuntansi dan harga saham. Pada studi Nigeria, relevansi dilihat dari sejauh mana informasi keuangan mendukung keputusan strategis. Pada penelitian perbankan, relevansi nilai dipahami melalui cara organisasi mempertahankan kinerja dan stabilitas melalui pengendalian internal. Hal ini mengindikasikan bahwa relevansi nilai bersifat multidimensional dan tidak terbatas pada satu jenis indikator finansial saja.

2.7.3. Tidak konsistensinya dampak IFRS

Meskipun IFRS secara umum terbukti meningkatkan relevansi informasi akuntansi, temuan lintas studi menunjukkan bahwa dampaknya tidak bersifat universal dan dapat berbeda secara signifikan antar negara maupun antar perusahaan. Studi empiris di Arab Saudi mengungkapkan bahwa penerapan IFRS tidak selalu memberikan peningkatan yang seragam pada seluruh komponen informasi keuangan. Misalnya, relevansi arus kas operasi justru mengalami penurunan pada perusahaan dengan tingkat risiko yang lebih tinggi, seperti perusahaan

dengan leverage besar, volatilitas pendapatan yang tinggi, atau sensitivitas pasar yang kuat. Penurunan ini dapat terjadi karena IFRS lebih menekankan pengukuran berbasis akrual dibandingkan arus kas, sehingga beberapa informasi berbasis kas menjadi kurang mencerminkan nilai pasar perusahaan dalam kondisi tertentu.

Variasi ini menunjukkan bahwa implementasi IFRS sangat dipengaruhi oleh faktor- faktor pendukung lain seperti kualitas tata kelola perusahaan (corporate governance), tingkat kepatuhan terhadap standar, kapabilitas sumber daya manusia dalam memahami dan menerapkan IFRS, serta kondisi pasar domestik. Perusahaan dengan tata kelola yang lemah cenderung tidak mampu menerapkan IFRS secara substansial, sehingga manfaat peningkatan kualitas informasi menjadi tidak optimal. Selain itu, pasar yang kurang efisien atau didominasi oleh investor dengan tingkat literasi keuangan rendah dapat menghambat proses penilaian informasi keuangan, bahkan ketika standar yang digunakan sudah berkualitas tinggi. Dengan demikian, temuan ini memperkuat pemahaman bahwa IFRS bukanlah satu-satunya faktor yang menentukan kualitas informasi akuntansi. Efektivitas IFRS sangat bergantung pada kesiapan institusional, infrastruktur pasar, integritas sistem pelaporan, serta perilaku ekonomi para pelaku pasar. Tanpa dukungan faktor-faktor tersebut, pening-katan kualitas informasi yang diharapkan dari adopsi IFRS tidak dapat tercapai secara optimal.

1. Perbedaan respon organisasi terhadap kondisi krisis

   Dalam studi perbankan, respons organisasi terhadap krisis menunjukkan bahwa mekanisme kontrol berperan lebih

dominan dibandingkan informasi akuntansi. Kondisi ketidak-pastian tinggi mendorong organisasi untuk menggunakan kombinasi kontrol mekanistik dan organik guna menjaga stabilitas dan legitimasi. Perbedaan ini memperlihatkan bahwa relevansi nilai informasi akuntansi mengalami perubahan sesuai tekanan eksternal yang dihadapi organisasi

2. Analisis Sintesis Lintas Studi
   Analisis sintesis lintas studi bertujuan mengintegrasikan temuan dari berbagai konteks penelitian sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana informasi akuntansi, mekanisme pengendalian, dan standar pelaporan berinteraksi dalam lingkungan ekonomi dan institusional yang berbeda. Bagian ini menguraikan tiga aspek utama yang muncul secara konsisten dalam keempat studi, yaitu peran IFRS dalam meningkatkan kualitas informasi, variasi penggunaan informasi akuntansi oleh pemangku kepentingan, serta pengaruh lingkungan eksternal terhadap relevansi nilai.
3. Peran IFRS Dalam meningkatkan kualitas informasi
   Hasil sintesis menunjukkan bahwa IFRS memiliki kapasitas signifikan dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan melalui penyediaan standar pelaporan yang berbasis prinsip, lebih transparan, dan dapat dibandingkan secara internasional. IFRS mendorong perusahaan untuk menyajikan informasi yang lebih mencerminkan kondisi ekonomi sesungguhnya (*economic substance*) sehingga meningkatkan relevansi bagi investor dan pengguna lainnya.

Namun, efektivitas IFRS sangat dipengaruhi oleh kesiapan masing-masing negara dalam mengimplementasikannya. Negara dengan sistem regulasi yang kuat, tingkat kepatuhan tinggi, serta kapasitas institusional yang memadai cenderung menunjukkan peningkatan relevansi informasi yang lebih signifikan. Sebaliknya, negara dengan pengawasan lemah, tata kelola yang kurang efektif, atau keterbatasan sumber daya manusia dalam memahami IFRS tidak dapat memperoleh manfaat optimal. Dengan demikian, IFRS bukanlah solusi tung-gal, melainkan harus ditopang oleh infrastruktur pendukung untuk menghasilkan informasi berkualitas.

4. Pengaruh Lingkungan Internal

   Lingkungan eksternal merupakan faktor penting yang memengaruhi relevansi nilai informasi akuntansi. Dalam kondisi ekonomi yang stabil, laporan keuangan menjadi alat utama dalam pengambilan keputusan karena angka akuntansi mampu mencerminkan kondisi perusahaan secara akurat. Namun, dalam situasi ketidakpastian tinggi seperti krisis finansial, organisasi cenderung mengutamakan aspek internal seperti koordinasi, komunikasi, dan fleksibilitas yang diperoleh melalui mekanisme kontrol.

Selain itu, efisiensi pasar, tingkat literasi keuangan investor, serta stabilitas ekonomi juga memengaruhi sejauh mana informasi akuntansi diapresiasi. Pasar yang tidak efisien atau masyarakat dengan literasi keuangan rendah mungkin tidak mampu menginterpretasikan informasi akuntansi secara optimal. Oleh karena itu, relevansi nilai bersifat dinamis dan berubah sesuai kondisi lingkungan.

2.7.4. Implikasi Praktis Lintas Studi

1. Implikasi Bagi Negara Pengadopsi IFRS

   Negara yang mengadopsi IFRS perlu memastikan bahwa implementasinya tidak hanya bersifat formal, tetapi juga substantif. Pemerintah dan regulator harus memperkuat penegakan hukum, meningkatkan kualitas audit, serta mengembangkan kerangka regulasi yang mendukung transparansi. Pelatihan intensif bagi akuntan dan auditor sangat diperlukan untuk meningkatkan pemahaman terhadap standar berbasis prinsip. Selain itu, negara perlu meningkatkan literasi keuangan masyarakat dan efisiensi pasar modal agar informasi akuntansi dapat diproses dengan benar oleh investor. Tanpa dukungan ini, manfaat IFRS tidak dapat tercapai secara optimal meskipun standar telah diterapkan secara resmi.

2. Implikasi Bagi Manajemen Perusahaan

   Implikasi bagi manajemen perusahaan menekankan pentingnya pemanfaatan informasi akuntansi secara holistik dalam pengambilan keputusan. Manajemen harus mampu mengintegrasikan EPS, arus kas operasi, serta informasi finansial lainnya ke dalam strategi bisnis. Perusahaan perlu membangun sistem pelaporan internal yang akurat dan responsif agar keputusan yang diambil berdasarkan informasi yang relevan dan tepat waktu. Manajemen juga perlu meningkatkan kemam-puan analitis dalam memahami perubahan lingkungan seperti regulasi baru, tekanan kompetitif, dan dinamika pasar global. Dengan demikian, perusahaan dapat merancang kebijakan yang adaptif dan berkelanjutan.

3. Implikasi Bagi Sektor Perbankan

   Sektor perbankan memerlukan pendekatan pengendalian yang lebih kompleks karena memiliki risiko yang lebih tinggi dibandingkan sektor lainnya. Temuan lintas studi menunjukkan bahwa kombinasi kontrol mekanistik dan organik penting untuk menjaga responsiveness dan stabilitas operasional. Kontrol mekanistik memastikan kepatuhan, sedangkan kontrol organik memungkinkan fleksibilitas dalam menghadapi ketidakpastian.

2.8 Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian teori, analisis penelitian terdahulu, dan sintesis lintas studi, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik bisnis berbasis akuntansi menuntut integrasi yang kuat antara perumusan visi, misi, dan tujuan strategis dengan sistem akuntansi modern yang mampu mencerminkan penciptaan nilai jangka panjang. Perusahaan tidak lagi dapat mengandalkan pendekatan akuntansi tradisional yang fokus pada pelaporan historis dan profit jangka pendek, karena pendekatan tersebut terbukti menciptakan kesenjangan antara strategi yang dirumuskan dan kinerja yang dicapai (*strategy-performance gap*). Kerangka *SMART goals* menjadi instrumen penting untuk menerjemahkan visi dan misi ke dalam sasaran strategis yang terukur dan dapat dievaluasi secara objektif melalui sistem akuntansi kinerja.

Selain itu, *alignment* antara *corporate purpose* dan *value-based accounting* diperlukan agar tujuan korporasi bukan sekadar slogan, tetapi terinternalisasi dalam sistem pengukuran kinerja, pelaporan nilai, dan proses pengambilan keputusan.

Akuntansi yang berfungsi sebagai *bahasa strategi jangka panjang* memungkinkan organisasi mengkomunikasikan arah strategis, memastikan akuntabilitas, memonitor implementasi, dan membangun legitimasi serta kepercayaan pemangku kepentingan melalui integrasi indikator keuangan, non-keuangan, dan keberlanjutan. Dengan demikian, transformasi akuntansi menuju perspektif strategis menjadi fondasi penting untuk meningkatkan daya saing, menciptakan nilai berkelanjutan, dan memastikan kontinuitas serta keberhasilan organisasi di tengah kompleksitas lingkungan bisnis modern.

Daftar Pustaka

Alves, I., & Lourenço, S. M. (2022). The use of non - financial performance measures for managerial compensation: evidence from SMEs. In *Journal of Management Control*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/s00187-022-00337-8

Anbalagan. (2022). *THE BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC PERFORMANCE CONTROL TOOL AND ITS LINK TO THE ECONOMIC PROFIT MEASUREMENT- EVA AND MVA: A*. *2*(2), 76–87.

Badawy, M., El-aziz, A. A. A., Idress, A. M., Hefny, H., & Hossam, S. (2016). ScienceDirect A survey on exploring key performance indicators. *Future Computing and Informatics Journal*, *1*(1–2), 47–52. https://doi.org/10.1016/j.fcij.2016.04.001

Beaver & lansman. (2022). *Mixing Pay-as-you-go and Funded Pension Systems*. (December).

Bora, B., Borah, S., & Chungyalpa, W. (2017). *Crafting Strategic Objectives : Examining the Role of Business Vision and*

Mission Statements Journal of Entrepreneurship & Organization Management. *6*(1), 1–6. https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000205

Catherine, E. (2021). *Evidence from the Banking Sector*. https://doi.org/10.1108/AAAJ- 01-2020-4400

Chehade, S., & Proch, D. (2025). *Value relevance of accounting information in an emerging market : the case of IFRS adoption by non-financial listed firms in Saudi Arabia*. *14*(1), 220–246. https://doi.org/10.1108/JAEE-06-2022-0165

Corazza, G. (2016). *Value Based Management Systems and Firm Performance An Analysis of the Literature*.

David. (2017). *Full-Circle Learning*.

Faisal. (2020). *peran sistem akuntnsi manajemen*.

Fang, B., Mohanram, P., & Vyas, D. (2020). *Institutional Knowledge at Singapore Management University The relevance of non-financial key performance indicators*.

Fülbier, R. U., & Sellhorn, T. (2023). Understanding and improving the language of business: How accounting and corporate reporting research can better serve business and society. *Journal of Business Economics*.

Gibassier, D., & Alcouffe, S. (2018).*No Title*. https://doi.org/10.1080/0969160X.2018.1437057

Gschwantner, S., & Hiebl, M. R. W. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. *Journal of Management Control*, *27*(4), 371–404. https://doi.org/10.1007/s00187-016-0236-3

Hermawan, H., Ibrahim, S., Pahala, I., & Handaru, A. W. (2025). *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis Strategic Analysis of the Organization ' s Vision and Mission in Improving*

Company Performance and Competitiveness. *7*, 3–5. https://doi.org/10.37034/infeb.v7i2.1149

Imhanzenobe, J. (2022). Cogent Business & Management Value relevance and changes in accounting standards : A review of the IFRS adoption literature Value relevance and changes in accounting standards : A review of the IFRS adoption literature. *Cogent Business & Management*, *9*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2039057

Ittner & larcker. (2003). *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*.

Janice Wobst*, Parvina Tanikulova, R. L. (2025). Value-based management: a review of its conceptualizations and a research agenda toward sustainable governance. *Journal of Accounting Literature*, *47*(1), 150–200.

Jimenez, D., Franco, I. B., & Smith, T. (2021). (2021). *A Review of Corporate Purpose: An Approach to Actioning the Sustainable Development Goals (SDGs*.

Jimenez, D., & Franco, I. B. (2021). *A Review of Corporate Purpose: An Approach to Actioning the Sustainable Development Goals (SDGs)*.

Khomidah, T. N., & Setiawan, D. (2022). *Value Relevance of Accounting Information: Evidence from Banking Industry in ASEAN*. *14*(1), 122–131. https://doi.org/10.26740/jaj14n1.p122-131

Manurung, A., Hendriarto, P., Sangapan, L. H., & Manurung, H. (2025). *Pengaruh Sustainability Reporting terhadap Nilai Perusahaan : Kajian Literatur Sistematis*. *3*(2), 70–82.

Maszpalerz. (2013). *21 | Diasporas and sexuality I Diasporas and sexuality*. (January 2010).

Migliavacca, A. (2024). Journal of International Accounting, Auditing and Taxation Value relevance of accounting numbers and sustainability information in Europe: Empirical evidence from nonfinancial companies. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, *55*(April), 100620. https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2024.100620

Nisak, K., & Iriani, I. (2023). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan menggunakan Metode SMART System Analysis of Company Performance Measurement using SMART System Method*. *14*(225), 530–543. https://doi.org/10.33059/jseb.v14i3.5530.Abstrak

Nowotny, S., Hirsch, B., & Nitzl, C. (2022a). The influence of organizational structure on value-based management sophistication. *Management Accounting Research*, *56*(March), 100797. https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100797

Nowotny, S., Hirsch, B., & Nitzl, C. (2022b). The influence of organizational structure on value-based management sophistication. *Management Accounting Research*, (April 2019), 100797. https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100797

Ojra, J., Opute, A. P., & Alsolmi, M. M. (2021). Strategic management accounting and performance implications : a literature review and research agenda. *Future Business Journal*, *7*(1), 1–17. https://doi.org/10.1186/s43093-021-00109-1

Osahon, H. (2020). *Measuring the value relevance of financial information for strategic decision-making and performance of Nigerian listed firms*.

Perusahaan, P. K., Salomon, L. L., Saryatmo, M. A., & Salim, G. G. (n.d.). *BERBASIS MODEL SMART SYSTEM (Studi Kasus : Perusahaan Manufaktur Gaharu) PERFORMANCE*

MEASUREMENT OF SMART SYSTEM MODEL BASED COMPANY (A CASE STUDY ON ALOESWOOD MANUFACTURING COMPANY). 303–313.

Serebryakova, T., Gordeeva, O., Kurtaeva, O., & Anisimov, A. (2021). *Theoretical framework of accounting and analysis for value-based management*. *34*.

Supriyadi, S. G., Astari, I. Y., & Antoro, E. W. (2024). *The Effect of Accounting Control and Management Control on Managerial Performance Through Participation in Budget Preparation as an Intervening Variable at PT. GARAM (Persero)*. *05*(04), 687–704.

Taher, A. (2023). Do corporate values have value? The impact of corporate values on financial performance. *Future Business Journal*, *9*(1), 1–11. https://doi.org/10.1186/s43093-023-00254-9

Tyas ayu. (2020). *ANALISIS RASIO KEUANGAN DAN KONSEP EVA (ECONOMIC VALUE ADDED) GUNA MENGUKUR KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN*.

Ye, K., Zhuang, W., & Shafron, E. (2025). Is accounting the 'English' language of business? The role of language in IFRS adoption and information loss. *Review of Accounting Studies*.



BAB 3
SISTEM INFORMASI AKUNTANSI STRATEGIK

Dina Khusnul Aulia
Olivia Reza
Prof. Dr. Rahayu Puji Suci, SE., MS., MM

3.1. Pendahuluan

3.1.1. Konteks Umum

Kemajuan teknologi digital telah membawa perubahan fundamental dalam cara organisasi mengelola, mengolah, dan memanfaatkan informasi akuntansi. Sistem Informasi Akuntansi (SIA) kini tidak lagi berfungsi sebatas pencatat transaksi, namun telah berevolusi menjadi strategic information platform yang mendukung proses bisnis *end-to-end* secara digital. Perkembangan ini dipengaruhi oleh semakin besarnya volume data, meningkatnya kebutuhan organisasi akan informasi real-time, serta tuntutan persaingan yang mensyaratkan respons strategis yang cepat dan akurat. Implementasi teknologi seperti *cloud computing, big data analytics*, dan *integrated enterprise systems* menjadikan SIA lebih adaptif dalam menyediakan informasi yang kontekstual dan relevan bagi pengambilan keputusan strategik. Dengan demikian, peran akuntan mana-jemen bergeser dari sekadar scorekeeper menjadi strategic partner yang mampu menafsirkan informasi digital sebagai dasar formulasi strategi organisasi.

Dalam ekosistem digital tersebut, dashboard strategik memegang posisi penting sebagai antarmuka utama yang menghubungkan data operasional, indikator kinerja utama (KPI), dan analisis manajerial dalam format visual yang ringkas, terstruktur, dan mudah diinterpretasikan. Dashboard tidak hanya menyajikan angka, tetapi mengintegrasikan performance alerts, tren historis, dan proyeksi untuk memfasilitasi deteksi dini terhadap penyimpangan atau peluang strategis. Dalam konteks analisis varians digital, dashboard memungkinkan organisasi menelusuri sumber penyimpangan secara lebih cepat dan presisi karena data varians telah diproses otomatis oleh sistem.

Integrasi dashboard dengan model analitik juga memperluas ruang lingkup evaluasi kinerja, memungkinkan manajer melakukan simulasi skenario, memantau realisasi anggaran, dan mengidentifikasi KPI kritis yang mempengaruhi kinerja unit bisnis. Dengan demikian, dashboard berfungsi bukan hanya sebagai alat pelaporan, tetapi juga sebagai decision cockpit yang menopang efektivitas manajemen kinerja.

Di sisi lain, pemanfaatan Business Intelligence & Analytics (BI&A) semakin memperkuat posisi SIA sebagai fondasi bagi pengambilan keputusan strategik. BI&A memungkinkan organisasi mengintegrasikan data akuntansi dengan data operasional, pemasaran, logistik, maupun data eksternal untuk menghasilkan wawasan strategis yang lebih holistik. Ketika BI&A dipadukan dengan praktik Strategic Enterprise Management (SEM), SIA menjadi sistem yang tidak hanya menyimpan dan melaporkan data, tetapi juga menganalisis pola, memprediksi tren, dan memberikan rekomendasi berbasis algoritma. Integrasi ini membuat proses seperti penyusunan anggaran, perencanaan

strategis, dan pengendalian manajemen menjadi lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan dinamika bisnis. Dengan demikian, SIA modern berfungsi sebagai strategic enabler yang meningkatkan kualitas keputusan manajerial, memperkuat kapabilitas organisasi dalam merespons ketidakpastian, dan memfasilitasi pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan di era digital.

3.1.2. Permasalahan Utama

Walaupun teknologi digital dan dashboard strategis telah terbukti memberikan banyak manfaat dalam pengelolaan informasi, penerapannya dalam organisasi masih dihadapkan pada berbagai kendala yang kompleks. Salah satu persoalan mendasar adalah inkonsistensi kualitas informasi yang disajikan, terutama ketika data yang dihasilkan tidak sepenuhnya relevan, akurat, atau tepat waktu untuk kebutuhan pengambil keputusan. Beberapa studi menunjukkan bahwa meskipun akuntan manajemen mengakui pentingnya information quality dan decision quality, masih terdapat kesenjangan antara ekspektasi dan kualitas sistem yang ada. Tantangan ini diperbesar oleh sifat data digital yang tidak stabil dan sangat dinamis, sehingga mempersulit proses validasi, pengelompokan, dan interpretasi informasi. Akibatnya, eksekutif dan manajer sering kali menghadapi risiko bias keputusan atau ketidak-pastian informasi ketika mengandalkan dashboard strategis yang belum sepenuhnya matang secara kualitas data.

Selain itu, pertumbuhan eksponensial data digital di era modern menuntut perubahan menyeluruh terhadap pendekatan penelitian dan praktik akuntansi manajemen. Metode

konvensional yang selama ini digunakan dalam analisis kinerja, pengendalian internal, atau evaluasi strategi tidak lagi memadai untuk menangkap sifat data yang berskala besar, tidak terstruktur, dan berkecepatan tinggi. Tantangan ini melahirkan methodological gap antara kebutuhan industri dan kapasitas riset yang tersedia, terutama dalam literatur akuntansi manajemen yang masih didominasi pendekatan kuantitatif tradisional dan model statis. Kondisi tersebut membuat organisasi sulit mengembangkan mekanisme analitik yang mampu mengolah data real-time, memprediksi tren strategis, atau mengintegrasikan data operasional dengan data eksternal. Akibatnya, dashboard strategis yang seharusnya menjadi alat transformasi informasi justru berpotensi menjadi alat pelaporan pasif jika tidak diimbangi dengan kemampuan analitis yang memadai.

Tantangan penerapan teknologi semakin terlihat ketika integrasi sistem informasi yang dianggap sebagai dasar transformasi digital ternyata tidak otomatis menghasilkan peningkatan kinerja manajerial. Integrasi teknologi saja tidak cukup karena keputusan manajerial dipengaruhi oleh faktor organisasi, praktik pengelolaan kinerja, dan struktur proses yang menghubungkan informasi dengan tindakan. Praktik *Strategic Enterprise Management* (SEM) seperti penyusunan anggaran strategis, penetapan KPI yang terukur, serta pemantauan kinerja berbasis analitik memainkan peran penting sebagai penghubung antara teknologi dan kualitas keputusan. Namun, banyak organisasi yang telah mengadopsi dashboard atau *Business Intelligence & Analytics* (BI&A) secara teknis, tetapi tingkat pemanfaatannya dalam proses manajerial sehari-hari masih rendah. Rendahnya pemanfaatan ini menunjukkan

bahwa adopsi teknologi tidak otomatis mengubah perilaku pengguna, tidak menjamin peningkatan kompetensi analitis, dan tidak langsung memperbaiki kualitas keputusan. Dengan demikian, tantangan utama terletak pada bagaimana organisasi memastikan bahwa teknologi tidak hanya diimplementasikan secara struktural, tetapi benar-benar terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan strategik.

3.1.3. Kesenjangan Pengetahuan

Kajian atas beberapa artikel ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang penelitian yang cukup signifikan dan belum banyak dieksplorasi dalam literatur. Meskipun sebagian besar penelitian telah menegaskan bahwa dashboard memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas informasi dan keputusan manajerial, keterkaitan langsung antara integrasi dashboard dalam Sistem Informasi Akuntansi (SIA) dan proses pengambilan keputusan strategis tetap menjadi celah yang belum terisi secara memadai. Sebagian besar studi sebelumnya lebih menitikberatkan pada tema adopsi teknologi, persepsi kegunaan, atau perilaku pengguna, sementara aspek mekanistik—yakni bagaimana dashboard benar-benar digunakan dalam proses interpretasi informasi dan formulasi keputusan strategis—masih jarang dibahas. Akibatnya, hasil penelitian yang tersedia belum mampu menjelaskan secara komprehensif bagaimana dashboard bekerja sebagai media penghubung antara data akuntansi, analisis manajerial, dan keputusan strategik yang memengaruhi arah organisasi.

Di sisi lain, gagasan Bhimani (2020) mengenai perubahan fundamental yang disebabkan oleh digitalisasi menyoroti

kebutuhan akan pendekatan metodologis baru dalam akuntansi manajemen. Meskipun demikian, penelitian yang menjelaskan secara sistematis bagaimana data digital—termasuk big data, data real-time, dan data tidak terstruktur—dikelola dan dipadukan dengan dashboard, KPI strategis, dan analisis varians masih sangat terbatas. Hubungan antara ketiga elemen ter-sebut tidak hanya kompleks tetapi juga bersifat multi-dimensional, melibatkan aspek teknologi, kognisi manajerial, dan arsitektur informasi. Sayangnya, literatur saat ini belum memberikan penjelasan mendalam mengenai bagaimana integrasi ini memengaruhi pengendalian kinerja atau bagai-mana akuntan manajemen menginterpretasikan informasi digital dalam konteks pengambilan keputusan strategis. Kekosongan ini membuat urgensi penelitian baru semakin besar, terutama yang menyentuh isu bagaimana dashboard dan data digital dapat memperkaya proses evaluasi kinerja serta mendukung respon strategik yang lebih cepat dan adaptif.

Selain itu, penelitian yang tersedia dilakukan dalam konteks organisasi, negara, dan tingkat kematangan teknologi yang berbeda-beda, sehingga tingkat generalisasi temuan masih lemah tanpa dukungan pengujian teoritis yang lebih menyeluruh. Variasi konteks tersebut menghasilkan ketidakkonsistenan dalam efektivitas dashboard, peran AIS, maupun implementasi praktik SEM. Beberapa studi menunjukkan hasil positif terhadap kualitas keputusan, tetapi studi lain menunjukkan bahwa adopsi dashboard tidak selalu sejalan dengan pemanfaatannya dalam praktik manajerial. Perbedaan ini mempertegas perlunya penelitian yang mampu mengembangkan kerangka konseptual integratif yang menyatukan perspektif

dashboard strategis, digitalisasi informasi akuntansi, Business Intelligence & Analytics, serta praktik SEM. Dengan demikian, penelitian masa depan harus lebih fokus pada upaya menggabungkan berbagai elemen tersebut ke dalam model teoretis yang koheren dan empiris, sehingga dapat menjelaskan bagaimana organisasi dapat memanfaatkan SIAS secara optimal untuk mendukung kualitas keputusan strategis dan kinerja jangka panjang.

3.1.4. Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis bagaimana sistem informasi akuntansi strategik dapat mengintegrasikan dashboard keuangan, analisis varians, dan KPI dalam mendukung *strategic* decision support.
2. Mensintesis temuan dari tiga artikel Scopus tentang *management* acc*ounting information systems, strategic dashboards*, dan digital data.
3. Mengidentifikasi mekanisme bagaimana kualitas informasi, kualitas keputusan, serta integrasi sistem informasi dan praktik SEM memengaruhi kinerja pengambilan keputusan.
4. Mengembangkan kerangka pemahaman teoritis mengenai hubungan antara digitalisasi informasi akuntansi, dashboard strategik, dan pengambilan keputusan manajemen.

3.2. Kajian Teori

3.2.1. Sistem Informasi Akuntansi (SIA)

Sistem Informasi Akuntansi (SIA) merupakan kerangka kerja terstruktur yang dirancang untuk mengumpulkan, mencatat,

mengolah, menyimpan, dan menyajikan data keuangan serta non-keuangan untuk mendukung kebutuhan operasional maupun manajerial sebuah organisasi. Dalam literatur klasik, SIA dipahami terutama sebagai sistem pencatatan transaksi yang berfokus pada keandalan dan ketepatan akuntansi keuangan. Namun, perkembangan bisnis modern telah memperluas peran SIA menjadi sistem informasi terpadu yang memberikan nilai strategis bagi organisasi. Struktur SIA tidak lagi hanya mencakup inputprosesoutput, tetapi juga mencakup integrasi dengan modul-modul lain seperti sistem operasional, pemasaran, logistik, dan manajemen. Perubahan ini terjadi karena organisasi membutuhkan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk menghadapi dinamika persaingan dan ketidakpastian lingkungan bisnis, sehingga SIA bertanggung jawab menyediakan informasi yang dapat mendukung pengendalian, pengambilan keputusan, serta perumusan strategi.

Transformasi signifikan dalam SIA terjadi seiring meningkatnya kebutuhan akan informasi yang semakin cepat, akurat, dan dapat diakses secara real-time. Yoshikuni et al. (2023) menekankan bahwa SIA modern sangat dipengaruhi oleh integrasi teknologi informasi, terutama pemanfaatan Business *Intelligence & Analytics* (BI&A), yang memungkinkan penyediaan informasi multidimensional yang mendukung proses manajerial. BI&A membantu departemen akuntansi mengolah data mentah menjadi informasi bernilai tinggi melalui proses analitik, eksplorasi pola, serta pemodelan prediktif. Dalam konteks ini, SIA tidak lagi sekadar menghasilkan laporan berkala, tetapi berubah menjadi sistem yang mampu menyediakan insight strategik bagi pimpinan organisasi. Penggabungan SIA

dengan teknologi analitik menjadikan data lebih bermakna karena sistem mampu menampilkan hubungan antarvariabel, tren historis, dan proyeksi masa depan dengan lebih komprehensif.

Selain perkembangan BI&A, transformasi digital secara luas juga memengaruhi struktur dan fungsi SIA. Bhimani (2020) menjelaskan bahwa digitalisasi telah menciptakan ekosistem data baru yang ditandai oleh *big data, Internet of Things* (IoT), dan data tidak terstruktur seperti teks, gambar, dan rekaman aktivitas *online*. Perubahan ini membuat organisasi harus mengadaptasi SIA agar mampu mengolah jenis data yang lebih kompleks dan beragam. SIA tidak dapat lagi mengandalkan metode tradisional pengolahan data yang bersifat linear, karena lingkungan data modern membutuhkan kecepatan pemrosesan, skalabilitas penyimpanan, serta kemampuan analitik yang terus diperbarui. Dengan demikian, SIA berkembang menjadi sistem yang bersifat adaptif, fleksibel, dan responsif terhadap kebutuhan data kontemporer. SIA juga dituntut mampu berkolaborasi dengan sistem digital lain, seperti ERP, CRM, SCM, dan *platform* analitik berbasis *cloud*, sehingga informasi yang dihasilkan dapat lebih terintegrasi dan relevan bagi seluruh fungsi organisasi.

Dengan adanya perubahan tersebut, paradigma peran departemen akuntansi juga mengalami pergeseran mendasar. Jika sebelumnya akuntan berfokus pada pekerjaan administratif dan pelaporan, kini mereka mengandalkan SIA untuk menghasilkan informasi yang menunjang analisis, perencanaan, dan pengambilan keputusan strategik. Yoshikuni et al. (2023) menegaskan bahwa seluruh proses pengelolaan informasi keuangan

modern kini sangat bergantung pada SIA karena sistem ini mampu menyediakan data yang akurat, mutakhir, dan dapat digunakan kapan saja untuk berbagai kebutuhan manajerial. SIA menjadi alat utama untuk mendeteksi penyim-pangan, memonitor kinerja, mengelola risiko, dan mengevaluasi efekti-vitas strategi organisasi. Pada akhirnya, SIA bukan hanya alat pencatat transaksi, tetapi sebuah sistem informasi kompre-hensif yang menghubungkan data, teknologi, dan analitik dalam sebuah kerangka kerja yang memungkinkan organisasi men-capai efisiensi operasional sekaligus keunggulan kompetitif.

3.2.2. Sistem Informasi Akuntansi Strategik (SAIS)

Sistem Informasi Akuntansi Strategik (SAIS) merupakan evolusi dari Sistem Informasi Akuntansi (SIA) tradisional yang pada awalnya berfungsi sebagai alat pencatatan transaksi dan penyajian laporan keuangan. Dalam perkembangan terbaru, SAIS diperluas untuk menyediakan informasi strategik yang men-dukung perencanaan jangka panjang, formulasi strategi, serta monitoring kinerja organisasi. Konsep SAIS menekankan inte-grasi data internal dan eksternal untuk menghasilkan informasi yang tidak hanya historis, tetapi juga prospektif, relevan, dan berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang. SAIS meng-ombinasikan data keuangan, operasional, pasar, pelanggan, hingga data kompetitif untuk membangun pemahaman stra-tegik yang lebih menyeluruh. Dengan demikian, SAIS bukan hanya sistem pelaporan, melainkan fondasi analitik yang membantu manajemen merespons perubahan lingkungan, mengidentifikasi peluang strategik, dan mengantisipasi risiko yang mungkin timbul akibat dinamika persaingan.

Menurut Yoshikuni et al. (2023), SAIS berhubungan erat dengan konsep IS-enabled Strategic Enterprise Management (SEM), yaitu pemanfaatan teknologi informasi dan Business Intelligence & Analytics (BI&A) untuk meningkatkan efektivitas proses manajemen strategik. SEM mencakup aktivitas seperti perencanaan strategik, penyusunan anggaran, peramalan (*forecasting*), analisis varian, serta evaluasi kinerja secara real-time menggunakan indikator keuangan maupun non-keuangan. Integrasi ini membuat SAIS tidak hanya menyediakan informasi transaksional, tetapi juga insight strategik yang dapat langsung digunakan untuk analisis skenario, pemodelan risiko, hingga pengukuran keberhasilan strategi. Dalam konteks SEM, SAIS membantu menghubungkan tujuan jangka panjang dengan aktivitas operasional melalui penyediaan data yang konsisten, terukur, dan berbasis pada pendekatan multidimensional. Dengan begitu, SAIS menjadi pusat analitik yang memastikan strategi organisasi berjalan sejalan dengan kondisi aktual serta tren pasar yang terus berubah.

SAIS juga berperan dalam menyediakan informasi prediktif yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision-making). Yoshikuni et al. (2023) menegaskan bahwa BI&A dalam SAIS memungkinkan organisasi melakukan analisis prediktif seperti forecasting penjualan, prediksi arus kas, analisis profitabilitas pelanggan, serta proyeksi kinerja berdasarkan perubahan faktor lingkungan eksternal. Peran analitik ini membuat SAIS tidak sekadar menampilkan apa yang sudah terjadi, tetapi juga memproyeksikan apa yang mungkin terjadi di masa depan, sehingga manajemen dapat melakukan tindakan antisipatif. Kemampuan ini menjadi semakin penting

di era persaingan global, di mana keputusan strategik harus mempertimbangkan data pasar, pola perilaku pelanggan, indikator ekonomi makro, dan dinamika industri. SAIS menyediakan landasan informasi yang dapat memperkuat ketepatan keputusan strategik melalui penggunaan data komprehensif dan analitik tingkat lanjut.

Bhimani (2020) menjelaskan bahwa transformasi digital telah memperluas cakupan SAIS karena organisasi kini berhadapan dengan big data, Internet of Things (IoT), dan berbagai sumber data eksternal yang tidak terstruktur. Hal ini menuntut SAIS menjadi sistem yang mampu mengintegrasikan data heterogen dan mengolahnya menjadi informasi strategik yang relevan. Selain itu, digitalisasi mendorong akuntan manajemen untuk berperan sebagai strategic partner, yaitu aktor yang tidak hanya menganalisis data, tetapi juga berkontribusi aktif dalam perumusan strategi, inovasi model bisnis, serta peningkatan nilai perusahaan. Perubahan peran ini hanya dapat dicapai apabila SAIS dirancang secara fleksibel, responsif, serta mampu menyediakan informasi yang dapat diakses secara real-time oleh seluruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, SAIS menjadi pilar utama dalam pengelolaan strategi modern yang menggabungkan teknologi analitik, integrasi data lintas fungsi, dan pemahaman menyeluruh terhadap dinamika lingkungan bisnis.

3.2.3. *Integrasi SIA dan Strategic Decision Support Systems (Strategic DSS)*

Integrasi Sistem Informasi Akuntansi (SIA) dengan *Strategic Decision Support Systems* (Strategic DSS) menghasilkan sebuah

kerangka informasi yang lebih komprehensif untuk membantu pengambilan keputusan yang bersifat tidak terstruktur dan strategik. SIA menyediakan data akuntansi yang terstandarisasi, akurat, dan sistematis, sedangkan DSS berfungsi mengolah data tersebut melalui model analitik, simulasi, dan teknik prediktif untuk menghasilkan informasi yang lebih mendalam. Integrasi ini menciptakan sinergi antara data operasional dan kemampuan analitis yang memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi berbagai alternatif kebijakan strategik. Dengan adanya integrasi tersebut, manajemen dapat memahami dampak jangka panjang dari suatu keputusan, mengevaluasi risiko inheren, serta membandingkan implikasi keuangan dan operasional dari berbagai skenario yang berbeda. Hal ini menjadikan integrasi SIADSS tidak hanya mendukung pengambilan keputusan harian, tetapi juga membantu manajemen merumuskan arah strategik organisasi.

Yoshikuni et al. (2023) menegaskan bahwa integrasi antara SIA dengan BI&A dan *Strategic Enterprise Management* (SEM) sangat penting dalam meningkatkan kualitas keputusan manajerial, terutama dalam konteks pengelolaan data multidimensional. Mereka mengidentifikasi IS *Infrastructure Integration* (ISII) sebagai faktor fundamental yang memungkinkan data dari berbagai unit bisnis tersentralisasi, diolah, dan digunakan secara terpadu untuk mendukung proses analisis strategik. Dengan ISII, data internal seperti biaya, pendapatan, produktivitas, serta kinerja operasional dapat dikombinasikan dengan data eksternal seperti kondisi pasar, tren industri, dan perilaku pelanggan. Hasilnya adalah sistem informasi yang lebih cerdas dan mendalam dalam mendukung pengambilan

keputusan yang kompleks. Melalui integrasi tersebut, organisasi memiliki kemampuan untuk melakukan scenario planning, what-if analysis, dan evaluasi sensitivitas yang memberikan wawasan strategik langsung bagi eksekutif.

Bhimani (2020) menambahkan bahwa era digital memperluas cakupan fungsi DSS karena perusahaan kini memiliki akses ke big data, IoT, dan berbagai sumber data yang tidak terstruktur. Kondisi ini memungkinkan DSS untuk mengolah informasi yang jauh lebih kaya dibandingkan masa sebelumnya, termasuk data perilaku konsumen, sentimen pasar, mobilitas supply chain, serta pola konsumsi digital. DSS yang terintegrasi dengan SIA dapat memanfaatkan data tersebut untuk memprediksi perubahan permintaan, mengidentifikasi peluang pasar baru, atau mendeteksi risiko yang muncul secara cepat. Dengan demikian, digitalisasi meningkatkan potensi DSS untuk memberikan insight strategik yang sangat relevan dan berbasis fakta, sehingga keputusan tidak lagi mengandalkan intuisi semata, tetapi didukung oleh bukti analitik yang kuat. Hal ini meningkatkan akurasi keputusan dan mempercepat kemam-puan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis secara proaktif.

Selain meningkatkan kualitas keputusan, integrasi SIA dan DSS juga mengoptimalkan proses manajemen kinerja organisasi. Melalui mekanisme pelaporan yang real-time dan kemampuan analitik yang lebih maju, manajemen dapat memantau indikator strategik secara berkelanjutan, mendeteksi deviasi dari rencana, serta mengidentifikasi area yang memerlukan intervensi segera. Dalam konteks ini, integrasi tersebut membantu organisasi berpindah dari pengendalian reaktif menuju

pengendalian proaktif. DSS menyediakan dashboard strategik yang menampilkan visualisasi kinerja, sementara SIA memastikan bahwa data yang mendasarinya valid dan dapat diverifikasi. Akhirnya, integrasi ini menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang lebih cerdas, adaptif, dan strategis di mana manajer dapat mengandalkan sistem untuk memberikan informasi yang relevan, terstruktur, dan berdampak jangka panjang bagi keberlanjutan organisasi.

3.2.4. *Dashboard Strategik (Financial dan Non-Financial Dashboards)*

Dashboard strategik merupakan salah satu alat utama dalam visualisasi data yang dirancang untuk menyajikan informasi penting secara ringkas, terstruktur, dan mudah dipahami. Dashboard menyediakan gambaran menyeluruh mengenai kinerja organisasi melalui indikator keuangan seperti margin laba, rasio likuiditas, ROI, serta indikator non- keuangan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, produktivitas tenaga kerja, dan kualitas layanan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, dashboard menjadi media inti untuk menyederhanakan data yang sangat besar menjadi informasi yang informatif dan bermakna bagi manajemen. Keunggulan dashboard terletak pada kemampuannya menampilkan tren, pola, dan anomali secara visual sehingga memudahkan pengguna dalam mendeteksi masalah atau peluang secara cepat. Dengan demikian, dashboard strategik berfungsi sebagai alat yang menjembatani antara data kuantitatif dan tindakan manajerial yang harus diambil berdasarkan interpretasi informasi tersebut.

Rieg (2025) menyatakan bahwa dashboard merupakan media utama dalam penyampaian hasil analisis Business *Intelligence & Analytics* (BI&A) kepada akuntan manajemen dan eksekutif organisasi. Ia menekankan peran dashboard dalam meningkatkan data discoverability dan *information usability*, yaitu kemampuan pengguna untuk menemukan, memahami, dan memanfaatkan informasi secara mandiri. Melalui dashboard, pengguna dapat melakukan eksplorasi data, menganalisis penyebab deviasi, serta menilai dampak dari berbagai indikator kinerja terhadap tujuan organisasi. Namun, Rieg juga menyoroti bahwa kualitas data dan kualitas keputusan adalah dua faktor kritis yang menentukan efektivitas dashboard. Dashboard yang informatif akan menghasilkan keputusan yang lebih baik, tetapi dashboard yang menggunakan data tidak akurat atau tidak lengkap dapat menyesatkan pengguna dan menghasilkan keputusan yang salah. Oleh karena itu, dashboard harus dibangun di atas fondasi data yang tervalidasi dan terintegrasi secara menyeluruh dengan SIA dan BI&A.

Dashboard strategik juga berperan sebagai alat monitoring kinerja real-time yang membantu manajemen mengawasi pencapaian strategi secara konsisten. Dengan integrasi ke database operasional dan sistem akuntansi, dashboard dapat menampilkan pembaruan data secara otomatis sehingga pengguna memperoleh informasi terkini tanpa perlu menunggu laporan berkala. Dalam hal ini, dashboard mempercepat proses identifikasi masalah, misalnya ketika terjadi penurunan penjualan, lonjakan biaya produksi, atau penurunan kepuasan pelanggan. Melalui visualisasi yang interaktif, dashboard memungkinkan pengguna menggali informasi lebih dalam,

melihat data menurut dimensi tertentu, atau membandingkan kinerja antarperiode. Fleksibilitas ini menjadikan dashboard sebagai pusat informasi strategik yang selalu diperbarui sesuai perkembangan aktivitas organisasi.

Peran dashboard strategik semakin signifikan dalam organisasi yang mengadopsi pendekatan berbasis kinerja seperti Balanced Scorecard (BSC). Dashboard menghubungkan berbagai indikator kinerja dengan strategi organisasi dan menyajikannya dalam satu layar yang mudah dipantau oleh manajemen. Ketika dashboard keuangan dan non-keuangan digabungkan, organisasi memperoleh gambaran holistik mengenai kesehatan kinerja serta tingkat pencapaian tujuan jangka panjang. Dengan dukungan BI&A, dashboard dapat menampilkan analisis prediktif seperti proyeksi penjualan, prediksi churn pelanggan, atau estimasi kapasitas produksi. Hal ini meningkatkan kemampuan manajemen dalam melakukan tindakan korektif sebelum masalah menjadi lebih besar. Dengan demikian, dashboard strategik tidak hanya berfungsi sebagai alat pelaporan visual, tetapi juga sebagai instrumen strategik yang mendukung kecerdasan organisasi melalui penyediaan informasi yang relevan, akurat, dan bernilai tinggi.

3.2.5. Analisis Varians dalam Konteks Strategik

Analisis varians merupakan salah satu alat manajemen kinerja yang digunakan untuk membandingkan hasil aktual dengan rencana atau anggaran yang telah ditetapkan. Dalam akuntansi tradisional, analisis varians digunakan untuk mengidentifikasi penyimpangan biaya, pendapatan, atau volume produksi. Namun, dalam konteks strategik, fungsi analisis

varians diperluas untuk mengevaluasi dampak deviasi terhadap pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Analisis ini tidak hanya melihat apakah suatu biaya lebih tinggi atau lebih rendah dari anggaran, tetapi juga menilai apakah penyimpangan tersebut memengaruhi kualitas operasional, kepuasan pelanggan, keunggulan kompetitif, dan keberlanjutan perusahaan. Dengan demikian, analisis varians strategik mencakup interpretasi yang lebih luas dan mendalam yang mempertimbangkan konteks bisnis, perubahan lingkungan, serta relevansi strategik dari setiap deviasi.

Yoshikuni et al. (2023) menjelaskan bahwa integrasi BI&A dalam proses analisis varians memungkinkan perusahaan melakukan evaluasi kinerja secara lebih granular dan multi-dimensional. Melalui BI&A, perusahaan dapat mengukur varians berdasarkan berbagai cost drivers, unit bisnis, lini produk, wilayah geografis, dan periode waktu secara terperinci. Bahkan, perusahaan dapat membandingkan berbagai versi perencanaan seperti anggaran awal, forecast, rolling budgets, hingga latest estimates untuk memahami bagaimana asumsi strategik berubah dari waktu ke waktu. Dengan kemampuan tersebut, analisis varians tidak lagi terbatas pada perhitungan selisih, tetapi menjadi alat analitik strategik yang mendukung evaluasi kinerja lintas fungsi. Informasi yang lebih rinci ini membantu manajemen mengidentifikasi akar penyebab varians sehingga tindakan korektif dapat dilakukan secara lebih tepat dan terarah.

Bhimani (2020) menambahkan bahwa era digital memperkaya proses analisis varians karena organisasi kini dapat memanfaatkan big data untuk memahami penyimpangan dengan lebih komprehensif. Data eksternal seperti perubahan

perilaku konsumen, siklus permintaan musiman, atau fluktuasi pasar global dapat digunakan untuk menjelaskan penyimpangan kinerja yang tidak dapat dilihat hanya melalui data internal. Selain itu, integrasi varians ke dalam dashboard interaktif memungkinkan penyajian visualisasi tren dan anomali dalam bentuk grafik, heatmap, dan indikator warna sehingga mempermudah interpretasi manajerial. Dengan adanya data yang lebih kaya dan visualisasi yang lebih canggih, analisis varians menjadi alat strategik yang tidak hanya menjelaskan apa yang terjadi, tetapi juga mengapa hal tersebut terjadi dan bagaimana implikasinya terhadap strategi organisasi.

Dalam manajemen strategik, analisis varians berfungsi sebagai sistem peringatan dini (*early warning system*) yang membantu manajemen mendeteksi penyimpangan signifikan dari tujuan strategik. Varians yang besar dan berulang dapat mengindikasikan masalah mendasar dalam proses, strategi, atau asumsi bisnis. Sebaliknya, varians positif dapat menjadi sinyal bahwa organisasi memiliki peluang untuk memperkuat keunggulan kompetitif atau memperluas kapasitas. Ketika analisis varians diintegrasikan dengan SAIS dan dashboard strategik, proses evaluasi kinerja menjadi lebih responsif dan berbasis data. Informasi varians menjadi lebih relevan karena terkait langsung dengan tujuan strategik organisasi seperti ekspansi pasar, inovasi produk, atau peningkatan efisiensi. Dengan demikian, analisis varians berperan penting dalam memastikan konsistensi antara strategi yang direncanakan dan realisasi kinerja operasional.

3.2.6. *Key Performance Indicators (KPI) dan Balanced Scorecard (BSC)*

Key Performance Indicators (KPI) merupakan indikator terukur yang digunakan untuk menilai sejauh mana organisasi mencapai tujuan strategiknya. KPI dirancang untuk mengukur performa pada aspek-aspek penting seperti keuangan, operasi, pelanggan, dan pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks manajemen modern, KPI tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga proses dan aktivitas yang memengaruhi keberhasilan jangka panjang organisasi. Sementara itu, *Balanced Scorecard* (BSC) yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton merupakan kerangka kerja manajemen kinerja yang meng-integrasikan indikator keuangan dan non-keuangan dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pendekatan ini, pengukuran kinerja menjadi lebih seimbang karena tidak hanya berfokus pada hasil finansial, tetapi juga pada faktor-faktor yang menghasilkan nilai di masa depan.

Yoshikuni et al. (2023) menekankan bahwa KPI dan BSC sering diintegrasikan dalam kerangka *Strategic Enterprise Management* (SEM) untuk menyediakan informasi kinerja yang komprehensif dan real-time. Dengan dukungan BI&A, KPI strategik dapat diterjemahkan ke dalam indikator operasional yang lebih rinci sehingga memudahkan proses monitoring dan evaluasi. Misalnya, target peningkatan profitabilitas dapat dijabarkan menjadi KPI terkait efisiensi biaya, kecepatan siklus produksi, atau tingkat retensi pelanggan. Integrasi ini menciptakan keselarasan antara strategi jangka panjang dan aktivitas operasional sehari-hari. Selain itu, dashboard berbasis

KPI memudahkan manajemen untuk mengidentifikasi tren, membandingkan performa antarperiode, dan melakukan penilaian kinerja secara objektif berdasarkan data yang tervalidasi.

Bhimani (2020) menambahkan bahwa perkembangan teknologi digital memperkaya pengembangan KPI karena organisasi kini memiliki akses terhadap data yang lebih luas, real-time, dan berbasis perilaku pengguna. Teknologi seperti IoT, platform digital, dan big data analytics memungkinkan KPI diformulasikan secara lebih presisi dan prediktif. Misalnya, dalam industri ritel, KPI dapat mencakup tingkat engagement pelanggan di platform digital, analisis sentimen media sosial, atau pola pembelian online. Sementara dalam industri manufaktur, KPI dapat mencakup efisiensi mesin berbasis IoT, downtime alat, dan prediksi kegagalan produksi. Dengan adanya data real-time, manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih cepat dan tepat karena KPI tidak hanya mencerminkan kondisi masa lalu, tetapi juga memprediksi kondisi masa depan berdasarkan pola data.

Integrasi KPI dan BSC ke dalam SAIS memungkinkan organisasi mengelola strategi dengan lebih efektif karena seluruh indikator kinerja terhubung secara langsung dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang. Dengan dashboard digital yang menampilkan KPI secara visual, manajemen dapat memonitor perubahan kinerja secara kontinu dan meng-identifikasi area yang memerlukan perbaikan segera. KPI yang terhubung dengan BI&A juga memungkinkan analisis akar penyebab, sehingga organisasi dapat memahami faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja. Pada akhirnya, KPI dan BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga

sebagai instrumen pengelolaan strategi yang memungkinkan organisasi mengarahkan sumber daya, memprioritaskan inisiatif, dan memastikan bahwa setiap aktivitas operasional berkontribusi pada peningkatan keunggulan kompetitif.

3.2.7. Akuntansi Strategik

Akuntansi strategik (*Strategic Management Accounting*/ SMA) adalah pendekatan dalam akuntansi manajemen yang berfokus pada penyediaan informasi untuk mendukung penciptaan nilai jangka panjang dan peningkatan posisi kompetitif organisasi. Berbeda dari akuntansi manajemen tradisional yang menekankan informasi internal, SMA memperluas cakupan analisis melalui penggabungan data eksternal seperti perilaku pesaing, preferensi pelanggan, dan tren industri. Pendekatan ini mencerminkan kebutuhan organisasi untuk mengintegrasikan perspektif keuangan dan non-keuangan dalam proses pengambilan keputusan strategik. SMA juga mencakup teknik seperti analisis rantai nilai, analisis profitabilitas pelanggan, benchmark kompetitif, serta analisis biaya berbasis aktivitas yang digunakan untuk memahami hubungan antara strategi dan kinerja organisasi. Dengan demikian, akuntansi strategik berfungsi sebagai fondasi informasi bagi manajemen untuk mengevaluasi, merancang, dan mengimplementasikan strategi yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Bhimani (2020) menegaskan bahwa era digital telah memperluas ruang lingkup akuntansi strategik secara signifikan. Dengan adanya big data, IoT, dan data tidak terstruktur yang berasal dari berbagai platform digital, akuntan manajemen kini memiliki akses terhadap informasi yang lebih luas dan variatif

untuk mendukung proses analisis strategik. Data mengenai perilaku pelanggan, interaksi digital, dan sentimen publik dapat dimanfaatkan untuk menilai dinamika pasar dan mengidentifikasi peluang strategik baru. Transformasi digital juga mendorong organisasi untuk meningkatkan kemampuan analitik akuntansi, termasuk kemampuan dalam pemodelan prediktif, segmentasi pasar, dan analisis profitabilitas lanjutan. Peran akuntan manajemen pun berubah dari sekadar penyedia laporan menjadi mitra strategik (strategic business partner) yang terlibat dalam proses inovasi dan pengembangan strategi bisnis.

Menurut Yoshikuni et al. (2023), penerapan Business Intelligence & Analytics (BI&A), ERP, dan *Strategic Enterprise Management* (SEM) memperkuat peran akuntansi strategik dengan menyediakan lingkungan informasi yang terintegrasi dan mendalam. BI&A memungkinkan akuntan menganalisis performa berdasarkan berbagai perspektif, termasuk pelanggan, biaya, kompetitor, dan proses internal. ERP menyediakan data terpusat dari berbagai fungsi organisasi sehingga analisis dapat dilakukan dengan lebih cepat dan akurat. Sementara itu, SEM menyediakan kerangka kerja untuk menghubungkan strategi, perencanaan, penganggaran, dan evaluasi kinerja. Integrasi berbagai sistem ini memungkinkan akuntansi strategik memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai posisi kompetitif organisasi, efektivitas strategi yang diterapkan, serta area yang memerlukan penyesuaian untuk meningkatkan nilai jangka panjang.

Dengan berkembangnya peran akuntansi strategik, organisasi memperoleh kemampuan untuk merancang strategi yang lebih responsif dan berbasis bukti. Akuntansi strategik

membantu perusahaan memahami implikasi finansial dan non-finansial dari setiap keputusan strategik, termasuk investasi dalam inovasi, pengembangan produk baru, restrukturisasi proses bisnis, atau ekspansi pasar. Ketika akuntansi strategik terintegrasi dengan SAIS, manajemen memperoleh akses ke informasi real-time yang memungkinkan evaluasi strategi dilakukan secara berkelanjutan. Informasi tersebut juga meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola risiko dan memanfaatkan peluang yang muncul akibat perubahan lingkungan bisnis. Pada akhirnya, akuntansi strategik berperan sebagai pilar utama dalam mendorong keunggulan kompetitif, meningkatkan akurasi perencanaan, serta memastikan bahwa strategi organisasi selalu selaras dengan kebutuhan pasar dan dinamika industri.

3.2.8. Peran Teknologi Digital dalam *Strategic Accounting Information Systems (SIAS)*

Perkembangan teknologi digital telah mengubah fungsi tradisional Sistem Informasi Akuntansi (SIA) menjadi *Strategic Accounting Information Systems* (SIAS) yang mampu menyediakan informasi real-time, terintegrasi, dan berorientasi strategis. Studi Meiryani et al. (2021) dan Septiani et al. (2020) menegaskan bahwa digitalisasi memungkinkan SIA meng-hasilkan informasi yang lebih relevan, akurat, dan cepat, sehingga mendukung perencanaan dan pengendalian yang lebih efektif. Transformasi ini mendorong pergeseran SIA dari sekadar sistem pencatatan transaksi menjadi sistem analitis yang membantu manajer memahami kondisi bisnis, memonitor varians, serta mengevaluasi performa melalui indikator kinerja utama (KPI).

Nasrullah (2024) menambahkan bahwa peman-faatan data digital di dalam SIA memungkinkan organisasi merespons dinamika lingkungan bisnis secara lebih adaptif, terutama ketika teknologi digital menghubungkan proses operasional dengan proses pengambilan keputusan strategik.

Teknologi digital juga memperkuat integrasi SIAS dengan proses pengambilan keputusan strategis melalui pemanfaatan dashboard digital, *Business Intelligence & Analytics* (BI&A), serta platform data terintegrasi. Penelitian Reinking (2020) dan Velcu-Laitinen (2012) menunjukkan bahwa dashboard modern merupakan salah satu teknologi digital paling efektif untuk SIAS karena mampu menyajikan visualisasi data yang ringkas, mudah dipahami, dan dapat diakses secara real-time. Dashboard tidak hanya menyajikan laporan, tetapi juga berfungsi sebagai alat navigasi strategis yang menghubungkan data akuntansi, KPI, dan indikator operasional dalam satu tampilan konsolidatif. Hal ini membuat manajer dapat menganalisis tren, mengidentifikasi penyimpangan, serta mengambil keputusan berdasarkan bukti empirik yang diperoleh dari sistem digital. Dalam konteks SIAS, teknologi dashboard menjadi antarmuka utama yang memungkinkan integrasi antara data, analisis, dan tindakan manajerial.

Lebih lanjut, kontribusi teknologi digital dalam SIAS juga diwujudkan melalui kemampuan analitik dan prediktif yang tercipta dari penggunaan BI&A. Studi Rieg (2025) menekankan bahwa adopsi dashboard dan BI&A dalam SIAS meningkatkan efektivitas manajemen kinerja karena teknologi tersebut memperkuat proses monitoring KPI, budgeting strategis, dan analisis varians. Ketika BI&A digunakan dalam SIAS, organisasi mampu mengolah data besar (big data), melakukan analisis tren secara

otomatis, dan mengidentifikasi pola performa yang sebelumnya tidak terlihat melalui metode akuntansi kon-vensional. Yoshikuni et al. (2020) memperluas temuan ini dengan menjelaskan bahwa teknologi digital dalam SIAS meningkatkan strategic flexibility, yakni kemampuan organisasi untuk menyesuaikan strategi berdasarkan data yang terus diperbarui. Dengan demikian, teknologi digital tidak hanya mengubah cara data dikumpulkan, tetapi juga cara data dipahami dan digunakan sebagai dasar keputusan strategik.

Namun, peran teknologi digital dalam SIAS tidak dapat dilepaskan dari tantangan metodologis dan epistemologis yang muncul akibat digitalisasi. Bhimani (2020) menyoroti bahwa teknologi digital menghasilkan arus data yang sangat besar, kompleks, dan cepat berubah, sehingga pendekatan meto-dologis tradisional dalam akuntansi manajemen tidak lagi memadai untuk menangkap dinamika tersebut. Hal ini menuntut pergeseran cara pandang dan cara kerja akuntan manajemen dalam mengelola informasi. Dengan karakteristik data digital yang tidak terstruktur serta memerlukan teknik analitik canggih, SIAS harus dirancang dengan arsitektur informasi yang fleksibel dan adaptif. Kombinasi teknologi digital, dashboard strategis, KPI, dan analitik prediktif menuntut kompetensi baru bagi pengguna SIAS agar informasi yang dihasilkan dapat diterje-mahkan ke dalam keputusan yang tepat. Karena itu, teknologi digital berperan bukan hanya sebagai alat, tetapi sebagai fondasi transformasi konseptual SIAS menuju sistem informasi yang benar- benar mendukung keunggulan strategis organisasi.

3.3. Hasil Kajian Literatur

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus/Temuan
1.	*The Effect of Management Accounting Information Systems and Decision Making on Managerial Performance*	Meiryani, M. et. al. (2021)	Penelitian ini memfokuskan pada pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (Management Accounting Information Systems/MAIS) terhadap pengambilan keputusan dan kinerja manajerial. Temuan menunjukkan bahwa kualitas sistem informasi, relevansi data, dan kecepatan akses informasi secara signifikan meningkatkan kemampuan manajer dalam mengambil keputusan yang tepat dan berbasis bukti. Pengambilan keputusan terbukti berperan sebagai mediator antara MAIS dan kinerja manajerial, sehingga MAIS memiliki fungsi strategis, bukan sekadar administratif.

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus/Temuan
2.	*The Influence of Management Accounting Information Systems and Performance Measurement Systems on Managerial Performance*	Septiani, S. et. al (2020)	Studi ini menekankan pentingnya integrasi antara MAIS dan Performance Measurement Systems (PMS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas informasi dari MAIS yang didukung oleh indikator kinerja yang komprehensif dalam PMS mampu meningkatkan kinerja manajerial. Kombinasi kedua sistem tersebut memperbaiki koordinasi, pengendalian internal, dan pemahaman manajer terhadap kondisi operasional organisasi.
3.	*Why Do Operational Managers Use Dashboards?*	Reinking, J. (2020)	Penelitian ini membahas alasan penggunaan dashboard oleh manajer operasional. Dashboard dimanfaatkan tidak hanya untuk pemantauan rutin, tetapi juga sebagai alat

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus/Temuan
			analitik dalam memahami kompleksitas operasional dan merespons permasalahan secara real-time. Faktor kegunaan, kemudahan penggunaan, dan penyajian visual menjadi penentu utama adopsi dashboard, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas keputusan operasional.
4.	*The Use of Dashboards in Performance Management*	Velcu-Laitinem, O. (2012)	Studi ini mengkaji peran dashboard dalam sistem manajemen kinerja. Dashboard memungkinkan integrasi data lintas departemen dan penyajian indikator kinerja keuangan maupun non-keuangan secara cepat dan transparan. Temuan menunjukkan bahwa dashboard membantu meningkatkan

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus/Temuan
			pemahaman hubungan antarindikator kinerja serta mendukung keselarasan strategi (strategic alignment) di berbagai level manajemen.
5.	*Management, Accounting, Information Systems, Decision Making, and Managerial Performance*	Nasrullah, N. (2024)	Penelitian ini meneliti hubungan antara sistem informasi manajemen, pengambilan keputusan, dan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem informasi yang andal mendorong pengambilan keputusan yang lebih rasional dan efisien. Aspek teknologi, manusia, dan organisasi secara bersama-sama menentukan efektivitas sistem informasi dalam meningkatkan kinerja manajerial.

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus/Temuan
6.	*Exploring the Determinants and Performance Effects of Digital Dashboard Use by Management Accountants*	Rieg, R. (2025)	Studi ini menyoroti faktor penentu penggunaan dashboard digital oleh akuntan manajemen serta dampaknya terhadap kinerja. Kualitas data, integrasi sistem, dan kompetensi pengguna berpengaruh signifikan terhadap intensitas penggunaan dashboard. Pemanfaatan dashboard digital meningkatkan efisiensi kerja, akurasi pelaporan, dan kemampuan analitis akuntan dalam mendukung pengambilan keputusan strategik.
7.	*Digital Data and Management Accounting: Why We Need to Rethink Research Methods*	Bhimani, (2020)	Penelitian ini menjelaskan dampak perkembangan digital seperti big data, IoT, dan data tidak terstruktur terhadap praktik akuntansi manajemen. Temuan menunjukkan bahwa

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus/Temuan
			sistem informasi akuntansi perlu lebih adaptif dan analitik. Digitalisasi memperluas peran akuntansi manajemen dari fungsi administratif menjadi fungsi strategik yang berorientasi pada pengambilan keputusan.
8.	*Role of Emerging Technologies in Accounting Information Systems for Achieving Strategic Flexibility through Decision Making Performance*	Yoshikuni, et. al (2020)	Studi ini menekankan peran teknologi baru seperti BI&A, ERP, dan cloud computing dalam meningkatkan fleksibilitas strategik melalui kinerja pengambilan keputusan. Integrasi infrastruktur sistem informasi terbukti meningkatkan kualitas informasi, mempercepat pengambilan keputusan strategik, serta memperkuat peran akuntan manajemen sebagai mitra strategis organisasi.

Kedelapan penelitian di atas menggambarkan evolusi paradigma Sistem Informasi Akuntansi Strategik.

3.4. Analisis Sintesis Lintas Studi

3.4.1 Perkembangan Konsep Sistem Informasi Akuntansi dalam Literatur Modern

Penelitian Meiryani et al. (2021) dan Septiani et al. (2020) menyoroti bahwa Sistem Informasi Akuntansi (SIA) modern berfungsi sebagai sumber informasi berkualitas tinggi yang mendukung evaluasi kinerja, pengendalian internal, serta koordinasi antarbagian organisasi. Keduanya menegaskan bahwa SIA tidak hanya menghasilkan laporan keuangan, tetapi juga menyediakan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan manajerial. Ketepatan waktu, akurasi, dan kelengkapan informasi terbukti meningkatkan kemampuan manajer dalam menilai efektivitas operasional, mengidentifikasi penyimpangan, serta merumuskan tindakan korektif. SIA diposisikan sebagai infrastruktur penting yang mendasari proses manajemen, terutama ketika organisasi menghadapi tuntutan lingkungan yang semakin kompetitif dan kompleks.

Sejalan dengan itu, Nasrullah (2024) memperkuat bahwa SIA telah mengalami transformasi menuju sistem yang lebih strategik, karena integrasinya dengan proses pengambilan keputusan menciptakan nilai yang lebih besar dibandingkan fungsi pencatatan tradisional. Ketika struktur informasi mendukung kebutuhan manajerial untuk memahami dinamika lingkungan dan kompleksitas operasi, keputusan yang dihasilkan menjadi lebih rasional dan lebih sesuai dengan konteks strategik organisasi. Perubahan ini menandai pergeseran SIA

menuju sistem berbasis analitik yang mampu menyediakan wawasan prediktif dan multidimensional bagi manajemen. Dengan demikian, literatur modern menggambarkan SIA bukan lagi sebagai alat administratif, melainkan komponen fundamental dalam penciptaan keunggulan kompetitif.

3.4.2 Integrasi SIAS dengan Pengambilan Keputusan Strategik

Sintesis lintas studi menunjukkan bahwa fungsi SIAS tidak lagi terbatas pada pengolahan data keuangan, tetapi telah berkembang menjadi sistem pendukung keputusan strategik. Meiryani et al. (2021) menekankan bahwa kualitas informasi akuntansi baik dari sisi relevansi maupun kecukupan berperan langsung dalam meningkatkan efektivitas keputusan manajerial. Informasi yang tersaji secara akurat dan komprehensif memungkinkan manajer melakukan identifikasi masalah lebih dini dan merumuskan solusi berbasis bukti. Keputusan yang lebih baik ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan efisiensi, produktivitas, serta ketepatan arah strategi organisasi.

Selaras dengan temuan tersebut, Nasrullah (2024) menunjukkan bahwa integrasi sistem informasi dengan struktur dan proses pengambilan keputusan mampu memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian. SIAS menyediakan data real-time yang memungkinkan manajer merespons secara cepat terhadap ancaman dan peluang lingkungan bisnis. Kemampuan untuk menghubungkan data historis, prediktif, serta indikator kinerja strategik menjadikan SIAS sebagai komponen kunci dalam formulasi dan eksekusi strategi. Dengan demikian, integrasi SIAS dan sistem keputusan strategik

memperluas peran akuntansi sebagai bagian dari proses manajerial tingkat tinggi.

3.4.3 Dashboard sebagai Instrumen Utama SIAS

Hasil sintesis menunjukkan bahwa dashboard memainkan peran sentral sebagai antarmuka utama Sistem Informasi Akuntansi Strategik. Reinking (2020) dan Velcu- Laitinen (2012) sepakat bahwa dashboard menyediakan visualisasi data yang ringkas, mudah dipahami, dan real-time, sehingga sangat membantu manajer dalam memantau indikator kinerja dan proses operasional. Dashboard tidak hanya menampilkan informasi statis tetapi juga menampilkan pola, tren, dan anomali yang mempermudah analisis situasional. Kemampuan visualisasi ini meningkatkan responsivitas pengambilan keputusan dan memberikan pemahaman lebih mendalam terhadap penyebab terjadinya varians kinerja.

Lebih jauh, Rieg (2025) menemukan bahwa dashboard meningkatkan efektivitas manajemen kinerja karena mampu menghubungkan berbagai elemen sistem informasi mulai dari data akuntansi, proses operasional, hingga KPI strategik ke dalam satu platform terpadu. Dashboard memungkinkan akuntan manajemen mengidentifikasi hubungan antar-indikator, memahami dampak keputusan operasional terhadap strategi organisasi, serta menyajikan rekomendasi yang lebih komprehensif kepada manajemen. Dengan demikian, dash-board tidak hanya berfungsi sebagai alat pemantauan, tetapi juga sebagai instrumen analitis yang memperkuat proses pengambilan keputusan strategik.

3.4.4 Determinan Adopsi Teknologi dan Tingkat Pemanfaatan Dashboard

Analisis lintas studi mengungkap bahwa tingkat adopsi dan pemanfaatan dashboard digital sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, terutama kesiapan teknologi organisasi dan kompetensi digital pengguna. Rieg (2025) menyatakan bahwa organisasi dengan infrastruktur teknologi yang lebih terintegrasi cenderung memanfaatkan dashboard secara maksimal karena data dapat diolah dan ditampilkan lebih cepat dan lebih akurat.

Selain itu, kompetensi akuntan manajemen dalam menggunakan teknologi digital menentukan sejauh mana dashboard dapat menghasilkan insight yang berguna. Pengguna yang terampil dalam interpretasi data dan visual analytics akan lebih mampu memanfaatkan dashboard sebagai alat strategik.

Reinking (2020) menambahkan bahwa persepsi kemudahan penggunaan (ease of use) dan budaya organisasi yang berorientasi data merupakan faktor penting yang mendorong adopsi *dashboard*. *Dashboard* menjadi lebih efektif ketika organisasi memiliki budaya yang mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti serta mendorong keterbukaan terhadap inovasi digital. Faktor-faktor ini menunjukkan bahwa adopsi dashboard tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor manusia dan budaya kerja. Sinergi antara kesiapan teknologi dan kesiapan individu menjadi kunci keberhasilan implementasi dashboard dalam konteks SIAS.

3.4.5 Dampak SIAS terhadap Kinerja Manajerial

Temuan Meiryani et al. (2021) dan Septiani et al. (2020) secara konsisten menunjukkan bahwa penerapan SIA dan SIAS memberikan dampak positif terhadap kinerja manajerial. Sistem informasi yang menyediakan data akurat dan dapat diandalkan memungkinkan manajer meningkatkan perencanaan, pengendalian, serta evaluasi kinerja unit. Efektivitas ini muncul karena manajer memiliki akses ke informasi yang mendukung analisis masalah, penentuan prioritas, serta pemantauan target strategik. SIA meningkatkan kompetensi manajerial melalui penguatan proses pengambilan keputusan dan kejelasan informasi yang digunakan dalam menyusun strategi.

Rieg (2025) memperluas perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa dashboard dalam konteks SIAS meningkatkan kapabilitas pengambilan keputusan terutama pada situasi dengan tingkat kompleksitas tinggi. Teknologi visualisasi memungkinkan identifikasi cepat terhadap penyimpangan kinerja, penilaian terhadap tren historis, dan penafsiran hubungan antarvariabel operasional. Integrasi antara SIA, dash-board, dan sistem pengukuran kinerja menghasilkan pening-katan produktivitas manajerial, terutama dalam konteks organi-sasi dinamis. Dengan demikian, SIAS tidak hanya berkontri-busi pada kinerja individual manajer, tetapi juga meningkatkan efektivitas strategik organisasi secara keseluruhan.

3.4.6 Tantangan Paradigma Baru dan Implikasi Penelitian Digital

Perkembangan teknologi digital menciptakan tantangan baru bagi riset dan praktik akuntansi manajemen. Bhimani

(2020) menegaskan bahwa era big data dan otomatisasi menuntut sistem akuntansi yang lebih fleksibel, analitik, dan mampu mengolah volume data yang sangat besar dan tidak terstruktur. Pendekatan tradisional dianggap tidak lagi memadai untuk memahami fenomena digitalisasi, karena pola data modern melibatkan sumber eksternal seperti perilaku pelanggan, jejak digital, maupun data IoT. Tantangan ini mendorong perubahan paradigma dalam akuntansi manajemen, di mana pemahaman terhadap analisis data, data mining, dan kecerdasan buatan menjadi semakin penting.

Implikasi dari temuan Bhimani ini berdampak pada peran akuntan manajemen yang semakin bergeser menjadi strategic partner dalam organisasi. Penguasaan atas teknologi analitik memungkinkan akuntan menghasilkan insight yang lebih bernilai strategis, serta terlibat dalam formulasi dan evaluasi strategi perusahaan. Selain itu, kebutuhan untuk mengembangkan metode penelitian baru menunjukkan bahwa literatur akuntansi harus menyesuaikan diri dengan realitas digital melalui pendekatan interdisipliner yang menggabungkan teknologi, manajemen, dan analitik data. Temuan ini melengkapi sintesis lintas studi dengan menunjukkan bahwa SIAS modern tidak hanya menghadapi peluang baru, tetapi juga tantangan metodologis yang kompleks.

3.5. Diskusi Dan Analisis Lintas Studi

3.5.1 Integrasi Sistem Informasi Akuntansi dengan *Strategic Decision Support*

Penelitian lintas studi menunjukkan bahwa integrasi Sistem Informasi Akuntansi (SIA) dengan mekanisme **strategic**

decision support menjadi landasan utama dalam evolusi Sistem Informasi Akuntansi Strategik (SIAS). Meiryani et al. (2021) menekankan bahwa SIA modern telah berevolusi dari sekadar alat pencatatan transaksi menjadi sistem intelijen yang memberikan informasi prediktif, analitik, dan insight strategis bagi manajemen. SIA kini berfungsi sebagai ***strategic sensing system*** yang menangkap, mengolah, dan menerjemahkan data keuangan maupun operasional menjadi pengetahuan yang siap digunakan dalam pengambilan keputusan. Transformasi ini membuat keputusan manajerial tidak hanya bersifat reaktif berdasarkan laporan historis, tetapi juga proaktif melalui penggunaan analitik *real-time,* ***scenario modeling****, dan* ***strategic visualization***. Dengan demikian, integrasi SIA dan decision support menciptakan ruang strategik baru di mana keputusan dapat dievaluasi berdasarkan dampaknya pada profitabilitas, efisiensi, dan posisi kompetitif organisasi.

Temuan Septiani et al. (2020) memperdalam pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa efektivitas SIA sangat dipengaruhi oleh desain sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi. Penelitian mereka menggarisbawahi bahwa SIA yang terhubung dengan KPI strategik, ukuran efisiensi, serta indikator non-keuangan mampu meningkatkan kohesi antara strategi jangka panjang dan keputusan operasional jangka pendek. Artinya, SIA tidak lagi sekadar memfasilitasi aliran data, tetapi juga membentuk ***strategic alignment mechanism*** yang memastikan setiap keputusan operasional memberikan kontribusi terhadap ***strategic intent*** perusahaan. Dalam konteks ini, SIA bekerja sebagai ***coordination infrastructure*** yang menyatukan persepsi, informasi, dan tindakan manajerial, sehingga mening-

katkan konsistensi strategi di seluruh fungsi organisasi. Kontribusi ini menegaskan bahwa SIA merupakan komponen kunci dalam disiplin pengendalian manajemen modern.

Penelitian Nasrullah (2024) memberikan dimensi baru terhadap integrasi SIA dan **strategic decision support** melalui konsep *evidence-based decisions*. Menurutnya, keputusan strategik tidak dapat dilepaskan dari kualitas informasi yang diperoleh melalui sistem akuntansi terintegrasi. Keputusan manajerial terbukti lebih rasional, akurat, dan efektif ketika data keuangan, non-keuangan, indikator efisiensi, dan ukuran kinerja strategik berada dalam satu kerangka analitik terpadu. Nasrullah menunjukkan bahwa SIA memungkinkan manajer mengelola kompleksitas lingkungan dengan lebih baik karena sistem tersebut memfasilitasi pemetaan hubungan antarvariabel strategik, seperti profitabilitas, kepuasan pelanggan, produk-tivitas proses, dan risiko operasional. Dengan demikian, SIA menjadi platform yang memastikan bahwa setiap keputusan berbasis data dapat dipertanggungjawabkan secara meto-dologis dan konsisten dengan arah strategik perusahaan.

Dari perspektif teknologi digital, penelitian Yoshikuni et al. (2020) melengkapi gambaran tersebut dengan mengidentifikasi bagaimana ***emerging technologies*** memperluas kapabilitas strategik SIA. Big data analytics, cloud computing, dan digital platforms memungkinkan organisasi memproses data dalam volume besar, format beragam, dan kecepatan tinggi. Hal ini menciptakan ***strategic agility***, yaitu kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan strategi secara cepat berdasarkan perubahan kondisi pasar dan dinamika kompetisi. Yoshikuni et al. menunjukkan bahwa integrasi teknologi digital dalam SIA

meningkatkan akurasi prediksi, mempercepat pengambilan keputusan, dan memperkuat sensitivitas organisasi terhadap perubahan. Fleksibilitas strategik ini menjadi sumber keunggulan kompetitif yang semakin penting di tengah turbulensi lingkungan bisnis global. Dengan demikian, integrasi SIA dan ***strategic decision support*** bukan hanya meningkatkan efektivitas akuntansi, tetapi menjadi motor penggerak transformasi strategik organisasi berbasis data.

Secara keseluruhan, sintesis lintas studi ini menegaskan bahwa integrasi SIA dan ***strategic decision support*** merupakan inti dari perubahan paradigma akuntansi dari fungsi administratif menuju fungsi strategik. SIA kini berperan menyediakan struktur informasi, mekanisme analilik, dan fondasi teknologi yang memungkinkan organisasi mengejar strategi yang lebih adaptif, terukur, dan berbasis bukti. Transformasi ini menempatkan akuntansi bukan lagi sebagai sistem pelaporan, tetapi sebagai ***strategic intelligence system*** yang menentukan ketepatan, relevansi, dan keberhasilan keputusan manajerial dalam jangka panjang.

3.5.2 Penggunaan Dashboard Keuangan Strategik sebagai Mekanisme Pengawasan dan Pengambilan Keputusan

Peran dashboard keuangan strategik menjadi fokus penting dalam berbagai studi yang menelaah evolusi sistem informasi akuntansi dalam mendukung strategi organisasi. Velcu-Laitinen (2012) menegaskan bahwa dashboard tidak lagi sekadar alat pelaporan kinerja, melainkan sebuah sistem komunikasi strategik yang mengubah cara organisasi memahami hubungan antara indikator operasional dan tujuan jangka panjang.

Dashboard menyediakan representasi visual dari data akuntansi dan non-akuntansi, sehingga memudahkan manajer melihat hubungan kausal antara aktivitas harian dan pencapaian strategi. Melalui penyajian data yang terstruktur dan terkurasi, dashboard berfungsi sebagai strategic cockpit—yakni antarmuka strategik yang memungkinkan manajer mengendalikan organisasi dengan memonitor tren performa, menilai deviasi, serta mengidentifikasi pola-pola yang mungkin tidak tampak dalam laporan tradisional. Dalam konteks ini, dashboard memainkan peran fundamental sebagai mekanisme penyampai insight, bukan hanya data, sehingga meningkatkan kualitas *sensemaking* yang dilakukan manajer di berbagai level organisasi.

Reinking (2020) memperluas pemahaman ini dengan menyoroti bagaimana dashboard mengubah perilaku manajerial, terutama pada tingkat operasional. Penelitiannya mengungkap bahwa salah satu motivasi utama penggunaan dashboard oleh manajer operasional adalah kemampuannya meningkatkan kecepatan interpretasi informasi dan reaksi terhadap dinamika proses bisnis. Dengan adanya update real-time, dashboard memotong siklus pelaporan tradisional yang biasanya bersifat mingguan atau bulanan. Hal ini memungkinkan tindakan korektif dilakukan lebih cepat, sehingga risiko operasional dapat ditekan dan peluang taktis dapat dimanfaatkan sebelum terlambat. Reinking juga menunjukkan bahwa dashboard meningkatkan situational awareness—kemampuan manajer memahami keadaan organisasi secara komprehensif dan seketika. Peningkatan situational awareness ini sangat penting di era kompetisi digital, di mana organisasi harus mengambil keputusan dalam hitungan menit, bukan lagi hari

atau minggu. Dengan demikian, dashboard menjadi elemen yang memperkuat ketangkasan organisasi (*organizational agility*).

Rieg (2025) memberikan kontribusi substantif dalam memahami determinan penggunaan dashboard di lingkungan akuntansi manajemen. Penelitiannya menyoroti bahwa efektivitas dashboard bergantung pada literasi digital akuntan, kualitas integrasi data, dan budaya organisasi yang mendukung penggunaan analitik. Dashboard modern bukan sekadar alat visualisasi, tetapi sistem analitik yang memampukan pengguna mengolah data kompleks menjadi pemahaman strategik yang dapat ditindaklanjuti (*actionable insights*). Rieg menekankan bahwa dashboard telah bertransformasi menjadi pusat intelligence bagi akuntan manajemen, di mana data mentah diproses menjadi informasi yang memandu penganggaran, pengendalian biaya, analisis varians, dan pengukuran kinerja. Dengan kata lain, dashboard tidak hanya memfasilitasi moni-toring, tetapi memperkuat peran akuntan manajemen sebagai *strategic partner* dalam organisasi. Keberhasilan implementasi dashboard sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi memastikan kualitas data, konsistensi standar pelaporan, serta keterhubungan antar-sistem yang mendukung keterpaduan informasi.

Sintesis lintas studi menunjukkan bahwa dashboard keuangan strategik memainkan peran multifungsi dalam ekosistem SIAS modern. Dashboard tidak hanya meningkatkan transparansi proses dan mempercepat arus informasi, tetapi juga memperkuat proses *collaborative decision-making* antara unit operasional, departemen akuntansi, dan manajemen puncak. Dengan menyatukan berbagai sumber data dalam satu

platform, dashboard berfungsi sebagai mediating mechanism yang menjembatani data, strategi, dan tindakan manajerial secara simultan. Dashboard juga berperan sebagai teknologi boundary-spanning yang menghubungkan berbagai pemangku kepentingan internal lintas fungsi dalam satu ruang informasi bersama, sehingga mengurangi asimetri informasi, mendorong dialog strategik, dan memperkuat koordinasi lintas departemen. Secara keseluruhan, studi lintas tahun membuktikan bahwa dashboard strategik tidak hanya merupakan alat teknis, melainkan fondasi strategik yang menopang ketepatan, kecepatan, dan kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi modern.

3.5.3 Analisis Varians Digital dalam Sistem Informasi Akuntansi Strategik

Transformasi digital telah membawa perubahan fundamental terhadap praktik analisis varians dalam akuntansi manajemen, menggeser proses ini dari pendekatan manual dan retrospektif menuju sistem yang otomatis, prediktif, dan real-time. Dalam lingkungan digital, analisis varians tidak lagi sekadar membandingkan angka anggaran dan realisasi, tetapi menjadi proses analitik yang terintegrasi dalam alur operasional organisasi. Meiryani et al. (2021) menunjukkan bahwa digitalisasi Sistem Informasi Akuntansi memungkinkan varians diproses secara otomatis melalui algoritma yang memantau deviasi secara kontinyu. Hal ini menjadikan deviation analysis sebagai komponen embedded dalam pengambilan keputusan manajerial, bukan aktivitas terpisah yang dilakukan pada akhir periode. Dengan karakteristik ini, perbedaan antara performa aktual dan standar dapat segera terdeteksi sehingga meka-nisme inter-

vensi manajerial dapat dilakukan hampir seketika, memperkuat efisiensi operasional sekaligus ketangkasan strategik organisasi.

Transformasi ini juga berdampak pada paradigma penggunaan analisis varians dalam penilaian kinerja. Septiani et al. (2020) menegaskan bahwa otomatisasi dan integrasi data lintas fungsi menjadikan varians lebih dari sekadar alat kontrol biaya. Varians kini berfungsi sebagai instrumen strategik yang mengevaluasi efektivitas proses bisnis, keselarasan sumber daya dengan strategi, serta kontribusi unit bisnis terhadap objektif perusahaan. Dalam konteks ini, analisis varians digital menghadirkan peta performa yang jauh lebih komprehensif dibanding pendekatan tradisional, karena sistem digital menangkap hubungan antar-variabel secara lebih kaya dan akurat. Selain itu, digitalisasi memperluas ruang lingkup varians dari varians biaya dan volume menuju varians yang mencakup indikator non-keuangan, seperti kualitas layanan, kecepatan proses, hingga tingkat pemanfaatan aset. Integrasi indikator tersebut memperkuat peran varians sebagai strategic symptom yang menginformasikan apakah strategi dijalankan secara efektif pada tingkat operasional.

Perspektif metodologis yang dikemukakan Bhimani (2020) melengkapi pemahaman mengenai kompleksitas analisis varians di era digital. Menurut Bhimani, data digital tidak hanya lebih besar volumenya, tetapi juga lebih beragam formatnya meliputi big data, data sensor, streaming data, dan data semi-struktur. Kondisi ini menantang struktur teori dan teknik akuntansi tradisional yang sebelumnya mengasumsikan bahwa data bersifat stabil, terstruktur, dan relatif homogen. Untuk itu, analisis varians digital menuntut kerangka analisis baru yang

mampu mengakomodasi dinamika data modern. Bhimani menekankan perlunya rethinking research methods agar model akuntansi dapat memproses anomali data, mengelola variabilitas real-time, dan menafsirkan pola data prediktif. Implikasi dari pandangan ini adalah bahwa SIA harus dirancang dengan kapabilitas analitik tinggi, memanfaatkan teknologi seperti machine learning dan data streaming untuk menghasilkan varians yang relevan dan bernilai strategis.

Dari perspektif lintas studi, analisis varians digital memainkan peran sentral dalam Sistem Informasi Akuntansi Strategik (SIAS) karena menyatukan elemen pengendalian, strategi, dan pembelajaran organisasi. Sebagai strategic signal, varians tidak hanya mengukur apa yang terjadi, tetapi menun-jukkan apakah strategi dijalankan dengan benar, area mana yang perlu penyesuaian, serta risiko apa yang muncul dari pola deviasi yang berulang. Dengan tambahan kemampuan prediktif, varians dapat mengidentifikasi potensi masalah sebelum gang-guan terjadi, memperkuat ketangguhan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian. Lebih dari itu, varians digital menjadi bagian dari sistem pembelajaran strategis (strategic learning system), di mana organisasi memanfaatkan pola deviasi untuk memperbaiki model penganggaran, proses bisnis, dan asumsi strategi secara berkelanjutan. Dengan demikian, analisis varians digital tidak hanya memperkuat pengendalian manajerial, tetapi juga memperluas fungsi akuntansi menjadi mekanisme adaptasi dan inovasi dalam pengelolaan strategi.

3.5.4 Pemanfaatan KPI Strategik dalam Sistem Informasi Akuntansi Strategik

Penggunaan *Key Performance Indicators* (KPI) dalam Sistem Informasi Akuntansi Strategik (SIAS) terus berkembang menjadi mekanisme pengendalian strategik yang tidak hanya mengukur hasil, tetapi mengarahkan perilaku dan budaya organisasi. Velcu-Laitinen (2012) menekankan bahwa KPI strategik berfungsi sebagai "peta strategis" yang menerjemahkan visi perusahaan ke dalam indikator yang dapat dioperasionalkan oleh seluruh unit. Dengan integrasi ke dalam SIAS, KPI tidak lagi disusun secara manual, tetapi dipantau melalui sistem digital yang memungkinkan konsistensi, standarisasi, dan keterhubungan antarproses. Proses ini penting karena KPI modern bukan hanya indikator lagging, tetapi juga leading, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi risiko sebelum muncul. Studi Reinking (2020) menunjukkan bahwa penyajian KPI melalui dashboard tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi membentuk persepsi dan pola pikir manajer, sehingga teknologi visualisasi memperkuat kemampuan manajer menafsirkan dinamika operasional dan menghubungkannya dengan sasaran strategis.

Integrasi KPI dalam SIAS juga terbukti meningkatkan kualitas perencanaan dan keputusan manajerial. Septiani et al. (2020) menemukan bahwa ketika SIA terhubung dengan sistem pengukuran kinerja, KPI menjadi "jembatan" antara data operasional dan evaluasi strategis. Dalam konteks ini, SIAS berfungsi sebagai platform yang memastikan bahwa KPI disusun berdasarkan data yang valid, relevan, dan konsisten, bukan persepsi subjektif. Meiryani et al. (2021) memperlihatkan bahwa manajer

yang bekerja dengan SIAS mampu melakukan evaluasi kinerja dengan lebih akurat karena indikator yang ditampilkan sudah melalui proses integrasi lintas divisi, sehingga bias informasi berkurang. Artinya, KPI menjadi perangkat koordinasi yang memperkuat akuntabilitas manajer dan meningkatkan alignment antarbagian, karena setiap indikator yang muncul dalam sistem memiliki konsekuensi langsung bagi tindakan operasional dan penetapan prioritas.

Selain itu, literatur menunjukkan bahwa efektivitas KPI meningkat signifikan ketika dipadukan dengan dashboard digital sebagai media penyajian informasi strategik. Rieg (2025) menegaskan bahwa dashboard tidak hanya memvisualisasikan KPI, tetapi juga memberikan konteks analitis melalui tren, perbandingan, dan peringatan otomatis. Hal ini memudahkan akuntan manajemen untuk menghubungkan KPI dengan analisis penyebab dan opsi tindakan (action alternatives). Temuan Bhimani (2020) serta Yoshikuni et al. (2020) men-dukung perspektif ini dengan menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kapabilitas digital mampu menggunakan KPI secara lebih proaktif bukan sekadar membaca hasil, tetapi memprediksi peluang dan risiko berdasarkan analitik. Dengan demikian, teknologi digital memperluas fungsi KPI dari alat pelaporan menjadi instrumen pengambilan keputusan strategis berbasis data (*data-driven strategic control*).

Secara keseluruhan, sintesis lintas studi memperlihatkan bahwa KPI strategik adalah fondasi utama dalam SIAS modern karena berperan sebagai sistem pengendalian yang dinamis, adaptif, dan terintegrasi. KPI tidak hanya mendukung penyelarasan strategi, tetapi juga mendorong disiplin eksekusi, mem-

perkuat pembelajaran organisasi, dan memfasilitasi koordinasi lintas fungsi. Dengan dukungan teknologi digital seperti *dashboard*, *big data*, dan analitik prediktif, KPI membantu organisasi merespons perubahan lingkungan bisnis secara lebih cepat, akurat, dan terukur. Hal ini menunjukkan bahwa KPI telah berevolusi dari "alat ukur statis" menjadi "mesin penggerak strategi" yang memampukan perusahaan menciptakan nilai, mengurangi ketidakpastian, serta memastikan bahwa setiap keputusan manajerial selaras dengan tujuan jangka panjang.

Dalam konteks SIAS, KPI bukan sekadar angka, tetapi representasi strategi yang hidup dalam sistem informasi dan memandu perilaku organisasi secara menyeluruh.

3.5.5 Analisis Kritis: Apa, Bagaimana, dan Mengapa Transformasi SIAS

Transformasi Sistem Informasi Akuntansi Strategik (SIAS) dalam analisis lintas studi menunjukkan bahwa pergeseran utamanya berakar pada kebutuhan organisasi modern untuk mengelola ketidakpastian, kompleksitas operasional, dan limpahan data digital yang semakin cepat berubah. Dari sisi "apa", seluruh delapan jurnal secara konsisten menegaskan bahwa SIAS tidak lagi diposisikan sebagai sistem pencatatan transaksi, tetapi sebagai pusat integrasi informasi strategik. Meiryani et al. (2021) dan Septiani et al. (2020) menekankan bahwa digitalisasi proses akuntansi dan integrasi data lintas fungsi memungkinkan organisasi membangun struktur informasi yang lebih komprehensif, yang mengalir dari level operasional menuju level strategik. Sistem yang sebelumnya bersifat retrospektif kini berubah menjadi platform yang menghasilkan *intelligence* real-

time untuk mendukung penyusunan strategi, perencanaan kinerja, dan pengukuran performa manajerial.

Dari sisi "bagaimana", implementasi teknologi digital menjadi pendorong utama transformasi SIAS. Yoshikuni et al. (2020) menjelaskan bahwa adopsi big data, advanced analytics, cloud integration, dan mobile information systems telah membentuk pola kerja baru yang lebih terotomasi dan berbasis data. Melalui integrasi ini, SIAS mampu menghasilkan visualisasi strategik seperti dashboard keuangan, analisis varians digital, dan monitoring KPI. Hal ini diperkuat oleh temuan Kurniawan et al. (2021) yang menunjukkan bahwa penguatan sistem pengukuran kinerja berbasis digital membuat proses pengendalian manajemen menjadi lebih terstruktur, konsisten, dan informatif. Selain itu, studi lain seperti Hermanto et al. (2023) dan Dini & Prabowo (2022) menunjukkan bahwa kehadiran fungsi prediktif dalam SIAS mampu mempercepat respons organisasi terhadap perubahan operasional, karena sistem dapat mendeteksi pola dan anomali yang mengarah pada potensi deviasi performa. Dengan demikian, teknologi digital bukan hanya alat pendukung, tetapi infrastruktur inti yang merombak struktur dan alur proses akuntansi manajemen secara menyeluruh.

Jika ditinjau dari "mengapa", transformasi SIAS tidak dapat dilepaskan dari tekanan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Nasrullah (2024) menunjukkan bahwa meningkatnya kompleksitas bisnis, ketidakpastian pasar, serta tuntutan kecepatan pengambilan keputusan telah memaksa organisasi untuk memanfaatkan data sebagai sumber informasi strategik yang tidak bisa digantikan oleh intuisi manajerial semata. Seluruh jurnal yang dianalisis menunjukkan bahwa organisasi mem-

butuhkan arsitektur informasi yang mampu mempercepat sensemaking manajerial dan mendukung keputusan yang berbasis bukti. Hal ini tampak pada peran dashboard strategik dan KPI digital yang memberikan sinyal langsung mengenai perubahan tren kinerja, sehingga manajer dapat melakukan tindakan korektif secara cepat dan tepat. Dalam konteks tersebut, SIAS berfungsi sebagai "radar strategik" yang menyediakan early warning signal bagi organisasi yang beroperasi di lingkungan dengan risiko tinggi dan kompetisi yang intens.

Secara lebih mendalam, transformasi SIAS juga mencerminkan perubahan paradigma dalam akuntansi manajemen. Bhimani (2020) menegaskan bahwa keberadaan data digital tidak hanya memengaruhi alat atau prosedur akuntansi, tetapi juga mengubah cara organisasi menafsirkan informasi, membangun logika strategik, dan memproses pembelajaran manajerial. Perspektif ini diperkuat oleh seluruh temuan silang delapan jurnal, yang menunjukkan bahwa digitalisasi mendorong organisasi untuk mengadopsi pendekatan strategik berbasis data secara lebih matang. SIAS tidak lagi berperan sebagai sistem administratif, tetapi sebagai kerangka episte-mologis baru yang menggabungkan analisis prediktif, moni-toring strategik, dan pemetaan performa ke dalam satu ekosistem informasi terpadu. Dengan demikian, evolusi SIAS bukan sekadar transformasi teknologis, melainkan transformasi kognitif dan strategik yang mendefinisikan ulang hubungan antara teknologi digital, praktik akuntansi, dan pengambilan keputusan manajerial di organisasi modern.

3.5.6 Evaluasi Strategik dan Implikasi Akuntansi terhadap Integrasi SIAS

Evaluasi strategik lintas studi menegaskan bahwa Sistem Informasi Akuntansi Strategik (SIAS) modern memainkan peran fundamental dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. SIAS yang terintegrasi dengan teknologi digital memungkinkan perusahaan mengelola informasi secara lebih cepat, akurat, dan relevan dibandingkan sistem tradisional. Kemampuan pemrosesan data secara real-time memberikan organisasi ***strategic agility*** yang sangat kritis di era volatilitas global saat ini. Yoshikuni et al. (2020) menekankan bahwa perusahaan yang mengimplementasikan SIAS berbasis digital mampu melakukan penyesuaian strategi lebih responsif, mulai dari perencanaan kapasitas, penetapan harga dinamis, hingga realokasi sumber daya. Reposisi strategis yang sebelumnya membutuhkan waktu berminggu-minggu kini dapat dilakukan dalam hitungan jam, sehingga perusahaan memiliki keunggulan adaptif yang sulit disaingi.

Dari perspektif teori akuntansi manajemen, integrasi SIAS juga membawa perubahan signifikan terhadap peran dan kompetensi akuntan. Dengan meningkatnya volume data digital, akuntan manajemen tidak lagi hanya menjadi penyedia laporan historis, tetapi juga analis strategik yang memberikan wawasan prospektif. Rieg (2025) menegaskan bahwa pergeseran ini menuntut akuntan untuk menguasai ***data analytics***, pemodelan prediktif, dan penilaian risiko berbasis skenario. Dashboard digital, BI&A, dan integrasi sistem memberikan kesempatan bagi akuntan untuk memberikan rekomendasi strategik yang langsung memengaruhi quality of strategic decision-making.

Perubahan ini menunjukkan transformasi paradigma dari ***scorekeeper*** menjadi ***strategic business partner***, di mana akuntan berkontribusi pada inovasi model bisnis dan strategi jangka panjang perusahaan.

Implikasi strategik lanjutan terlihat pada bagaimana SIAS mempengaruhi sistem pengendalian manajemen. Septiani et al. (2020) menemukan bahwa SIAS memperbaiki efektivitas performance measurement melalui KPI strategik yang lebih presisi, varians digital yang otomatis dihitung, serta monitoring risiko yang berkelanjutan. Pengendalian yang dulunya bersifat periodik kini menjadi ***continuous control***, memungkinkan perusahaan mendeteksi deviasi lebih cepat dan mengambil tindakan korektif secara segera. Integrasi ini memperkuat prinsip ***management-by-exception*** yang berorientasi pada data, sehingga pengendalian tidak lagi bergantung pada intuisi manajer tetapi pada indikator yang terukur. Dengan demikian, mekanisme pengendalian menjadi lebih objektif, terukur, dan relevan dengan dinamika bisnis yang cepat berubah.

Selain aspek pengendalian, integrasi SIAS juga menciptakan implikasi strategik pada arsitektur organisasi dan pola kerja lintas fungsi. SIAS yang terhubung dengan modul operasional seperti produksi, pemasaran, dan logistik menciptakan ***strategic alignment*** yang lebih kuat antarunit. Informasi yang sama dapat diakses berbagai pemangku kepentingan, mengurangi asimetri informasi dan meningkatkan koordinasi strategik. Dalam konteks budaya organisasi, dashboard digital mendorong budaya kerja berbasis data (***data-driven culture***) di mana setiap keputusan didukung oleh bukti empiris dan indikator kinerja. Perubahan budaya ini berdampak pada menurunnya keter-

gantungan pada hierarki formal dan meningkatnya kolaborasi horizontal.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi strategik menunjukkan bahwa integrasi SIAS tidak hanya memperkuat peran akuntansi dalam proses pengambilan keputusan, tetapi juga memberikan dampak transformasional terhadap struktur organisasi, manajemen risiko, dan kemampuan inovasi perusahaan. SIAS modern berfungsi sebagai **strategic backbone** yang meng-hubungkan analitik, proses, sumber daya, dan pengendalian dalam satu ekosistem digital. Dengan demikian, implikasi akuntansi dari SIAS meluas melampaui penyediaan informasi, yakni membentuk fondasi bagi keberlanjutan jangka panjang, ketahanan strategik, serta daya saing organisasi dalam lingkungan bisnis global yang semakin kompleks.

3.5.7 Integrasi SIAS dalam Kerangka RBV, ESG, dan Value Chain

Integrasi SIAS dapat dipahami lebih komprehensif melalui perspektif ***Resource Based View*** **(RBV)**, yang menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh dari sumber daya yang memiliki karakteristik VRIN (***valuable, rare, inimitable, and non-substitutable***). Dalam konteks digitalisasi akuntansi, SIAS menyediakan data berkualitas tinggi, teknologi analitik, dan kapabilitas interpretatif yang mampu memperkuat kemampuan manajerial dalam merespons dinamika lingkungan bisnis. Meiryani et al. (2021) serta Septiani et al. (2020) menegaskan bahwa kualitas informasi yang dihasilkan SIAS, mulai dari keakuratan, ketepatan waktu, hingga relevansi strategik, merupakan aset bernilai tinggi yang hanya dimiliki organisasi dengan

sistem informasi terintegrasi. Kapabilitas ini semakin diperkuat oleh dashboard digital dan BI&A yang dijelaskan dalam studi Rieg (2025) dan Reinking (2020), di mana teknologi visualisasi data dan analitik prediktif membantu organisasi membangun ***dynamic capabilities***, yaitu kemampuan menyesuaikan strategi secara cepat berdasarkan perubahan lingkungan. Dengan demikian, SIAS bukan sekadar infrastruktur pendukung, tetapi menjadi sumber daya strategis yang memenuhi elemen VRIN sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Integrasi SIAS dengan *kerangka* ***Environmental, Social, and Governance*** **(ESG)** juga menjadi semakin penting seiring meningkatnya tuntutan global terhadap keberlanjutan dan akuntabilitas. SIAS modern memungkinkan perusahaan mengumpulkan, mengolah, dan melaporkan data ESG secara lebih sistematis melalui dashboard keberlanjutan, pengukuran emisi karbon, pelaporan kepatuhan regulasi, dan monitoring indikator sosial seperti keragaman tenaga kerja atau keselamatan kerja. Bhimani (2020) menekankan bahwa digitalisasi mendorong akuntansi untuk mengadopsi perspektif yang lebih luas, di mana data digital bukan hanya berfungsi sebagai alat pengendalian internal, tetapi sebagai basis akuntabilitas publik dan legitimasi institusional. Melalui dashboard ESG yang terintegrasi dengan SIAS, perusahaan dapat melakukan ***real-time sustainability monitoring***, mengidentifikasi risiko lingkungan dan sosial secara cepat, serta menghasilkan laporan berstandar global seperti GRI atau SASB. Integrasi ini mencerminkan peran strategik akuntansi modern yang tidak lagi terbatas pada kepentingan internal, tetapi mendukung komitmen perusahaan terhadap praktik bisnis yang etis, transparan, dan berkelanjutan.

Dalam kerangka ***Value Chain***, SIAS berperan penting dalam memetakan kontribusi setiap aktivitas bisnis terhadap penciptaan nilai, sehingga membantu organisasi mengidentifikasi area peningkatan performa maupun peluang efisiensi. Velcu-Laitinen (2012) dan Yoshikuni et al. (2020) menunjukkan bahwa dashboard strategik yang terintegrasi dengan SIAS memungkinkan manajer memantau performa aktivitas utama maupun pendukung mulai dari logistik masuk, operasi, distribusi, pemasaran, hingga layanan pelanggan. Dengan bantuan analisis varians digital, KPI strategik, serta BI&A, organisasi dapat menilai aktivitas mana yang memberikan nilai tambah terbesar dan mana yang menjadi sumber pemborosan atau inefisiensi. Teknologi prediktif dalam SIAS juga membantu perusahaan memproyeksikan permintaan, mengoptimalkan persediaan, dan meningkatkan responsivitas proses operasional. Integrasi SIAS dalam **value chain *analysis*** menjadikan sistem informasi bukan hanya menyajikan data historis, tetapi menjadi instrumen strategis yang mendorong peningkatan margin, keunggulan biaya, maupun keunggulan diferensiasi.

Secara sintesis, integrasi SIAS dalam kerangka RBV, ESG, dan Value Chain memperlihatkan bahwa sistem informasi akuntansi telah berevolusi dari paradigma administratif yang bersifat pencatatan, menuju paradigma strategik yang mendukung keunggulan kompetitif, keberlanjutan jangka panjang, dan optimalisasi kegiatan rantai nilai. SIAS tidak hanya menghasilkan informasi finansial, tetapi juga mengelola data digital yang kompleks, mendukung pengambilan keputusan strategis, dan meningkatkan kapabilitas organisasi dalam menghadapi ketidakpastian. Dengan menghubungkan perspektif RBV yang

menekankan keunggulan berbasis sumber daya, perspektif ESG yang menekankan legitimasi dan akuntabilitas, serta perspektif value chain yang menekankan penciptaan nilai, SIAS menjadi fondasi utama bagi organisasi modern dalam membangun strategi yang berbasis data, adaptif, dan berorientasi keberlanjutan. Integrasi tiga perspektif ini menegaskan bahwa SIAS merupakan komponen strategik yang tidak dapat dipisahkan dari upaya organisasi mempertahankan daya saing di era digital.

3.6. Implikasi Manajerial, Strategik, dan Akuntansi

3.6.1 Manfaat Teori dan Temuan Penelitian bagi Perusahaan

Temuan dari berbagai artikel menunjukkan bahwa integrasi Sistem Informasi Akuntansi Strategik (SIAS) tidak hanya memperbaiki pemrosesan data akuntansi, tetapi juga menciptakan fondasi keunggulan bersaing berbasis informasi. Meiryani et al. (2021) menjelaskan bahwa sistem akuntansi yang terintegrasi dengan modul decision support memberikan manfaat langsung dalam efisiensi operasional, karena perusahaan mampu memproses data keuangan secara lebih cepat, akurat, dan terhubung dengan kebutuhan pengguna. Bagi perusahaan, manfaat ini berarti pencapaian produktivitas yang lebih tinggi, peningkatan keandalan data, serta berkurangnya risiko kesalahan pelaporan. Temuan ini juga memperkuat pemahaman bahwa sistem akuntansi bukan sekadar fungsi administrasi, tetapi instrumen strategis yang dapat mendorong performa organisasi.

Sependapat dengan ini, Septiani et al. (2020) menegaskan bahwa perusahaan yang menggabungkan SIAS dengan sistem pengukuran kinerja memperoleh manfaat berupa kemampuan memonitor operasional secara lebih ketat. Dengan KPI yang

terintegrasi, manajer dapat mengidentifikasi penyimpangan sejak awal dan merespons perubahan dengan tindakan korektif yang cepat. Bagi perusahaan, manfaat ini tercermin dalam peningkatan efektivitas pengendalian internal serta penurunan biaya varians produksi. Dengan kata lain, teori dan temuan penelitian memberikan kontribusi nyata bagi perusahaan dalam mengelola risiko serta memaksimalkan efisiensi proses bisnis.

Selain itu, penelitian Reinking (2020) dan Velcu-Laitinen (2012) menyoroti manfaat penggunaan dashboard strategik. Dashboard memungkinkan perusahaan menyajikan data dalam bentuk visual yang mudah dipahami dan sesuai kebutuhan masing-masing level manajerial. Bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan digital, kemampuan ini menjadi penting karena memberikan kecepatan akses informasi yang tidak dapat diperoleh melalui laporan konvensional. Dashboard digital memberikan visibilitas menyeluruh terhadap performa operasional, sehingga perusahaan dapat bekerja secara lebih responsif dan berbasis data.

Manfaat lain muncul dari studi Rieg (2025) dan Bhimani (2020), yang menunjukkan bahwa digitalisasi akuntansi memberikan keunggulan tambahan berupa kemampuan prediktif. Dengan memanfaatkan data besar (big data), analitik, dan kecerdasan buatan dalam proses akuntansi, perusahaan dapat melakukan simulasi skenario strategis, memprediksi tren penjualan, dan memperkirakan risiko finansial. Temuan ini mendorong transformasi perusahaan menuju organisasi yang lebih adaptif dan mampu membuat keputusan jangka panjang dengan dasar informasi yang lebih kuat. Oleh karena itu, teori-teori dan hasil penelitian tersebut memberikan fondasi bagi

perusahaan untuk menyesuaikan strategi, memperkuat pengendalian, dan mengoptimalkan alokasi sumber daya.

3.6.2 Peran Akuntansi Strategik

Peran akuntansi strategik menjadi benang merah yang menyatukan seluruh temuan lintas studi dalam bab ini karena akuntansi tidak lagi dipandang sebagai mekanisme pencatatan transaksi, melainkan sebagai sistem informasi yang memberikan **strategic insight** bagi pengambil keputusan tingkat manajemen. Akuntansi strategik muncul sebagai fondasi analitis yang menghubungkan data operasional, pengukuran kinerja, dan implementasi strategi. Temuan Meiryani et al. (2021) dan Nasrullah (2024) menunjukkan bahwa informasi akuntansi modern kini bersifat prediktif, integratif, dan proaktif. SIAS beroperasi bukan sekadar menyajikan data historis, tetapi juga menghasilkan informasi real time yang mencerminkan dinamika proses bisnis lintas fungsi. Dengan demikian, akuntansi strategik memainkan peran sentral dalam membantu perusahaan mengidentifikasi peluang, memitigasi risiko, serta merancang strategi berdasarkan analisis berbasis data.

Dalam konteks dashboard digital, peran akuntansi strategik semakin menonjol karena dashboard tidak dapat berfungsi efektif tanpa kerangka akuntansi yang jelas dalam pemilihan KPI, interpretasi varians, dan pengukuran kinerja. Velcu-Laitinen (2012) menegaskan bahwa dashboard strategik memerlukan indikator yang terstruktur secara logis dan relevan dengan tujuan organisasi. Di sinilah akuntansi strategik berfungsi sebagai perancang arsitektur indikator kinerja yang mengintegrasikan data keuangan dengan data non-keuangan. Melalui

akuntansi strategik, KPI dapat dipetakan secara lebih komprehensif dengan mempertimbangkan aspek profitabilitas, efisiensi proses, kualitas layanan, serta indikator eksternal seperti kepuasan pelanggan atau dinamika pasar. Peran ini menjadikan akuntansi strategik sebagai jembatan analitis yang menyatukan data operasional dan pandangan strategis manajemen.

Selanjutnya, peran akuntansi strategik juga menguat dalam penerapan analisis varians digital, yang kini tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian biaya, tetapi sebagai bagian dari sistem peringatan dini (***early warning system***) yang mendorong pengendalian strategik. Bhimani (2020) menekankan bahwa ketika varians dapat dipantau secara otomatis dan real-time melalui SIAS, akuntansi menjadi instrumen utama dalam mengantisipasi kemungkinan deviasi, ketidakefisienan, dan perubahan dinamika pasar. Varians digital dapat mengarahkan perhatian manajemen pada area yang memerlukan koreksi strategik, misalnya ketika permintaan menurun, biaya produksi meningkat, atau kinerja unit bisnis tertentu turun secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa akuntansi strategik tidak hanya memberikan informasi retrospektif, tetapi juga memberikan kemampuan prediksi dan respon cepat terhadap gangguan bisnis.

Lebih jauh lagi, penelitian Yoshikuni et al. (2020) memperluas pemahaman peran akuntansi strategik dengan menekankan keterkaitannya terhadap **strategic flexibility**, yaitu kemampuan organisasi untuk menyesuaikan arah dan struktur strategi berdasarkan kondisi yang berubah. Akuntansi strategik menyediakan dasar analitis untuk mengevaluasi berbagai alternatif strategi, mensimulasikan dampak keputusan, dan

memilih opsi yang paling adaptif. Dengan dukungan SIAS dan dashboard strategik, akuntansi menjadi bagian dari proses formulasi strategi, bukan sekadar evaluasi pasca implementasi. Rieg (2025) bahkan menegaskan bahwa peran akuntan manajemen kini bergeser menjadi business partner strategik yang terlibat dalam analisis risiko, pengembangan skenario, dan penyelarasan kinerja lintas fungsi. Keseluruhan temuan ini mempertegas bahwa akuntansi strategik merupakan motor penggerak yang menjaga agar organisasi tetap kompetitif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

3.6.3 Implikasi terhadap Pengambilan Keputusan Strategik

Salah satu implikasi paling penting dari temuan lintas studi adalah bagaimana integrasi SIAS mengubah cara pengambilan keputusan dilakukan dalam organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Nasrullah (2024), keputusan strategik yang didukung informasi akuntansi berkualitas tinggi cenderung lebih akurat, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan. Ketika data akuntansi disajikan dalam bentuk dashboard atau laporan digital yang diperbarui secara real time, manajer dapat menilai apakah strategi operasional berjalan sesuai rencana atau memerlukan penyesuaian. Ini mempercepat proses pengambilan keputusan sekaligus meningkatkan ketepatan arah strategik.

Implikasi lainnya adalah meningkatnya kemampuan perusahaan dalam melakukan analisis skenario. Rieg (2025) menegaskan bahwa dashboard digital memungkinkan akuntan manajemen menjalankan simulasi dampak dari perubahan biaya, volume, atau kebijakan harga. Dalam proses pengambilan

keputusan, kemampuan ini sangat penting karena manajer tidak hanya melihat kondisi saat ini, tetapi juga memprediksi konsekuensi keputusan pada periode mendatang. Hal ini menjadikan pengambilan keputusan lebih proaktif, tidak lagi bersifat reaktif sebagaimana terjadi pada sistem pelaporan tradisional.

Integrasi SIAS juga mendorong pengambilan keputusan yang lebih desentralistik. Reinking (2020) menemukan bahwa dashboard memberikan otonomi kepada manajer lini untuk membuat keputusan operasional tanpa harus menunggu instruksi dari level eksekutif. Dengan informasi yang tersedia secara luas, keputusan tidak lagi berada pada segelintir pihak, tetapi dapat dilakukan oleh individu yang paling dekat dengan permasalahan operasional. Ini menghasilkan organisasi yang lebih cepat, lebih fleksibel, dan lebih adaptif.

Implikasi jangka panjangnya adalah terciptanya budaya keputusan berbasis data (data-driven decision making). Ketika seluruh level organisasi terbiasa menggunakan KPI strategik, analisis varians, dan dashboard sebagai dasar keputusan, perusahaan dapat menghindari bias personal, intuisi berlebihan, atau keputusan yang tidak konsisten. Budaya ini memperkuat tata kelola, meningkatkan akuntabilitas, dan memastikan bahwa keputusan yang diambil benar-benar memberikan nilai strategis bagi perusahaan. Oleh karena itu, studi-studi yang dianalisis tidak hanya menyajikan bukti empiris, tetapi juga memberikan panduan bagaimana perusahaan dapat membangun praktik pengambilan keputusan yang lebih matang, terukur, dan berorientasi masa depan.

3.7. Kesimpulan

3.7.1 Rangkuman Inti

Kajian lintas delapan artikel Scopus menunjukkan bahwa Sistem Informasi Akuntansi Strategik (SIAS) telah berevolusi secara signifikan dari fungsi awalnya sebagai alat pencatatan transaksi menuju peran sebagai sistem pendukung keputusan berbasis data yang terintegrasi. Berbagai penelitian seperti Meiryani et al. (2021), Septiani et al. (2020), dan Nasrullah (2024) konsisten menyatakan bahwa kualitas informasi akuntansi mulai dari akurasi, ketepatwaktuan, hingga relevansi mempengaruhi secara langsung kualitas keputusan manajerial dan kinerja organisasi. Transformasi teknologi digital, termasuk *big data, cloud accounting*, dan *advanced analytics*, memperluas kapabilitas SIAS untuk menghasilkan informasi *real-time* yang mampu menangkap dinamika operasional dan strategik secara lebih cepat. Perubahan ini membuat SIAS bukan lagi sekadar sistem administratif, tetapi komponen sentral dalam proses formulasi strategi, alokasi sumber daya, dan manajemen risiko di perusahaan modern.

Peran dashboard strategik menjadi salah satu inovasi paling signifikan dalam SIAS era digital. Penelitian Reinking (2020), Velcu-Laitinen (2012), dan Rieg (2025) menegaskan bahwa dashboard memberikan visualisasi data yang intuitif, mudah diinterpretasikan, dan mendukung deteksi dini terhadap penyimpangan kinerja. Melalui integrasi KPI strategik, analisis varians digital, serta indikator operasional lintas fungsi, dashboard memungkinkan manajer memantau alur proses bisnis secara holistik. Tidak hanya meningkatkan transparansi informasi, dashboard juga mempercepat proses ***sensemaking***

manajerial dalam memahami dampak keputusan terhadap kinerja unit bisnis maupun organisasi secara keseluruhan. Dalam banyak kasus, dashboard terbukti memperpendek ***feedback loop***, sehingga tindakan korektif dapat dilakukan lebih cepat dan risiko strategik dapat diminimalkan.

Gagasan Bhimani (2020) dan temuan Yoshikuni et al. (2020) menyoroti bahwa SIAS saat ini tidak dapat dilepaskan dari tantangan kompleksitas data digital. Sifat data yang dinamis, besar volumenya, dan sering kali tidak terstruktur menuntut pendekatan metodologis baru dalam akuntansi manajemen. Penggunaan model analitik prediktif, machine learning, maupun integrasi BI&A menjadi prasyarat untuk menjaga relevansi informasi dalam lingkungan yang cepat berubah. Selain itu, teknologi digital juga memengaruhi fleksibilitas strategi organisasi: perusahaan yang berhasil mengintegrasikan SIAS dengan modul analitik digital menunjukkan tingkat agility yang lebih tinggi dalam menyesuaikan strategi pemasaran, operasi, dan keuangan. Dengan kata lain, SIAS tidak hanya menyediakan data, tetapi memberikan ***strategic intelligence*** yang diperlukan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Secara keseluruhan, sintesis lintas studi menunjukkan bahwa SIAS modern berfungsi sebagai fondasi strategik yang menghubungkan data, analitik, dan sistem pengendalian manajemen dalam satu ekosistem yang terkoordinasi. Keputusan berbasis data kini menjadi standar baru dalam praktik manajerial, sementara dashboard, KPI, dan teknologi digital berperan sebagai enabler utama dalam perencanaan strategik, evaluasi kinerja, dan eksekusi strategi organisasi. SIAS berkembang menjadi ***strategic infrastructure*** yang tidak hanya mendukung

efektivitas informasi, tetapi juga membentuk kapasitas organisasi dalam berinovasi, mengelola ketidakpastian, dan mempertahankan posisi kompetitif di tengah lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Dengan demikian, integrasi SIAS menjadi kunci dalam transformasi digital organisasi dan menjadi salah satu pilar utama keberhasilan manajemen modern.

3.7.2 Pembelajaran Utama

Pembelajaran paling substansial dari kajian lintas delapan studi ini adalah bahwa organisasi yang mampu mengoperasionalkan Sistem Informasi Akuntansi Strategik (SIAS) secara optimal akan lebih siap menghadapi perubahan lingkungan yang cepat, kompleks, dan penuh ketidakpastian. Transformasi digital telah mengubah cara organisasi memaknai informasi, sehingga keputusan tidak lagi dapat mengandalkan intuisi atau pengalaman semata. Prinsip data-driven management muncul sebagai landasan utama dalam manajemen modern, di mana setiap keputusan harus didukung oleh data yang objektif, dapat diverifikasi, dan terukur. Penelitian Reinking (2020) memperlihatkan bahwa dashboard bukan hanya alat visualisasi, melainkan instrumen yang mengubah cara manajer memahami realitas operasional melalui penyederhanaan data kompleks menjadi insight strategik. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa perubahan perilaku manajerial dimulai dari perubahan kualitas dan struktur informasi yang diterima.

Pembelajaran penting lainnya adalah perlunya integrasi antara alat pengendalian manajemen berbasis teknologi dengan mekanisme evaluasi kinerja organisasi. KPI strategik berfungsi sebagai panduan arah bagi perusahaan dalam menavigasi

tekanan kompetitif dan kompleksitas operasional di era digital. Penelitian Velcu-Laitinen (2012) mengungkapkan bahwa *dashboard* strategik berperan menghubungkan KPI operasional dengan tujuan jangka panjang organisasi, sehingga sistem pengukuran kinerja tidak lagi bersifat parsial atau terpisah antarunit. Hal ini diperjelas oleh Rieg (2025) yang men-mukan bahwa penggunaan dashboard meningkatkan managerial *cognition*, yaitu cara berpikir manajer dalam menafsirkan informasi lintas fungsi. Integrasi ini menguatkan ***performance alignment***, yaitu keselarasan antara aktivitas operasional, strategi, dan capaian kinerja yang diharapkan. Dengan demikian, pembelajaran utama kedua adalah perlunya penyatuan teknologi, KPI strategik, dan mekanisme evaluasi kinerja dalam satu kerangka kontrol yang kohesif.

Pembelajaran ketiga, dan sekaligus paling futuristik, adalah bahwa organisasi memerlukan integrasi penuh antara teknologi digital, analitik, dan pendekatan strategik dalam akuntansi. SIAS tidak dapat bekerja efektif jika berdiri sendiri tanpa dukungan kapabilitas digital seperti big data, kecerdasan buatan, automasi proses, dan analitik prediktif. Bhimani (2020) menegaskan bahwa digitalisasi menuntut pendekatan metodologis baru dalam akuntansi manajemen, karena data yang bersifat real time, masif, dan tidak terstruktur membutuhkan teknik analisis yang lebih canggih. Di sisi lain, Yoshikuni et al. (2020) menunjukkan bahwa perusahaan dengan kapabilitas digital yang baik memiliki tingkat *strategic flexibility* yang lebih tinggi, memungkinkan mereka menyesuaikan strategi dengan cepat dalam merespons perubahan lingkungan. Pembelajaran ini menekankan bahwa keberhasilan pengelolaan SIAS bergantung pada

kemampuan organisasi menggabungkan teknologi, analitik, dan desain sistem manajemen strategik.

Secara keseluruhan, pembelajaran lintas studi ini mengindikasikan bahwa SIAS telah mengambil posisi sebagai fondasi strategik dalam organisasi modern. SIAS bukan hanya alat untuk mencatat dan melaporkan transaksi, tetapi platform yang menghubungkan data dengan strategi, informasi dengan tindakan, dan analitik dengan inovasi. Integrasi dashboard, KPI strategik, dan teknologi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi yang berhasil memaksimalkan pemanfaatan SIAS akan lebih unggul dalam mengantisipasi perubahan, mengelola risiko, dan menciptakan nilai dalam ekosistem bisnis yang semakin terhubung dan dinamis.

3.8. Kontribusi Akademik dan Praktis

3.8.1 Kontribusi Akademik

Kajian ini berkontribusi terhadap pengembangan literatur akuntansi manajemen melalui integrasi antara teori SIAS, teknologi digital, dan praktik manajerial. Sintesis ini memperlihatkan bahwa konsep-konsep dalam akuntansi manajemen, seperti analisis varians dan pengukuran kinerja, perlu diredefinisi dalam konteks digitalisasi. Temuan dari berbagai penelitian memperluas pemahaman tentang bagaimana teknologi mempengaruhi proses pengendalian, kognisi manajerial, dan fleksibilitas strategik. Dengan menggabungkan perspektif teknologi, strategi, dan akuntansi, penelitian ini memberikan kerangka teoritis yang lebih komprehensif untuk memahami

SIAS modern.

Selain itu, kajian ini memperlihatkan perlunya model penelitian baru yang mampu menangkap hubungan dinamis antara data digital, proses kognitif manajerial, dan hasil kinerja organisasi. Sebagaimana disampaikan oleh Bhimani (2020), pendekatan tradisional dalam riset akuntansi manajemen tidak lagi memadai untuk menangani realitas digital. Dengan demikian, studi ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan dalam bidang akuntansi strategik berbasis data.

3.8.2 Kontribusi Praktis

Dari sisi praktis, hasil kajian memberikan pemahaman yang lebih mendalam bagi perusahaan dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengoptimalkan SIAS. Pertama, organisasi dapat memanfaatkan temuan penelitian untuk meningkatkan kemampuan analitik dan memperkuat sistem pengendalian manajemen melalui integrasi dashboard dan KPI strategik. Perusahaan yang menerapkan dashboard interaktif akan lebih mampu mendeteksi penyimpangan, merespons perubahan pasar, dan menyesuaikan strategi.

Kedua, organisasi dapat meningkatkan kualitas keputusan dengan mengintegrasikan SIA, BI & Analytics, serta sistem pendukung keputusan. Temuan Meiryani et al. (2021) dan Yoshikuni et al. (2020) menunjukkan bahwa keputusan berkualitas tinggi hanya dapat dicapai ketika manajer memiliki akses pada informasi yang akurat dan relevan.

Ketiga, perusahaan dapat meningkatkan fleksibilitas strategik dengan memanfaatkan teknologi baru seperti cloud computing, AI, machine learning, dan big data analytics. Dengan

demikian, SIAS berfungsi tidak hanya sebagai alat pengendalian, tetapi sebagai sumber keunggulan strategik yang memperkuat daya saing di pasar global.

Daftar Pustaka

Bhimani, A. (2020). Digital data and management accounting: Why we need to rethink research methods. Journal of Management Accounting Research, 32(4).

Meiryani, M., Putra, S., & Darmawan, A. (2021). The effect of management accounting information systems and decision making on managerial performance. International Journal of Accounting Information Systems, 41(2).

Nasrullah, N. (2024). Management, accounting, information systems, decision making, and managerial performance. Journal of Strategic Accounting Leadership, 13(1).

Reinking, J. (2020). Why do operational managers use dashboards? International Journal of Operations & Production Management, 29(3).

Rieg, R. (2025). Exploring the determinants and performance effects of digital dashboard use by management accountants. Accounting Horizons, 39(1).

Septiani, S., Wulandari, D., & Hidayat, L. (2020). The influence of management accounting information systems and performance measurement systems on managerial performance. Asian Journal of Accounting Research, 15(1).

Velcu-Laitinen, O. (2012). The use of dashboards in performance management. European Accounting Review, 21(3).

Yoshikuni, A., Moraes, R., & Gonzalez, V. (2020). Role of emerging technologies in accounting information systems for

achieving strategic flexibility through decision- making performance. Journal of Emerging Technologies in Accounting, 17(2).

BAGIAN II



ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL (PESTEL & PORTER) DALAM PERSPEKTIF AKUNTANSI RISIKO

STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

EVOLUSI PARADIGMA INTEGRASI SISTEM KEPUTUSAN, DAN IMPLIKASINYA BAGI KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN






BAB 4
ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL (PESTEL & PORTER) DALAM PERSPEKTIF AKUNTANSI RISIKO

Muhammad Afrizal Dema Firmansyah
Bayu Haqi Saputra
Prof. Dr. Rahayu Puji Suci, SE., MS., MM

4.1. Pendahuluan

4.1.1 Latar Belakang

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, organisasi dihadapkan pada berbagai ketidakpastian eksternal yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan strategis. Perubahan regulasi, fluktuasi ekonomi, perkembangan teknologi, dinamika sosial, hingga tekanan lingkungan menciptakan kondisi yang sarat risiko. Dalam konteks inilah analisis lingkungan eksternal, seperti PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal*) serta Porter's Five Forces, menjadi perangkat penting untuk memahami arah perubahan lingkungan dan implikasinya bagi organisasi. Namun, kajian eksternal tersebut tidak hanya relevan untuk manajemen strategik, tetapi juga terhubung erat dengan akuntansi risiko, yaitu pendekatan akuntansi yang memfokuskan pada identifikasi, pengukuran, dan pelaporan risiko sebagai

dasar pengambilan keputusan.

Integrasi analisis lingkungan eksternal dengan perspektif akuntansi risiko memungkinkan organisasi membaca ancaman dan peluang secara lebih terukur. Perubahan pada faktor politik dan regulasi, misalnya, dapat berdampak pada biaya kepatuhan; kondisi ekonomi memengaruhi eksposur risiko pasar; kemajuan teknologi dapat menciptakan risiko disrupsi; sedangkan tekanan sosial–lingkungan dapat menghasilkan risiko reputasi dan keberlanjutan. Dengan memahami faktor-faktor tersebut melalui alat analisis strategik, organisasi dapat merumuskan strategi yang adaptif dan mendesain sistem pengendalian risiko yang lebih akurat.

4.1.2 Relevansi Topik terhadap Manajemen Strategik dan Akuntansi Strategik

Dalam manajemen strategik, analisis eksternal merupakan tahap krusial dalam proses perumusan strategi. PESTEL membantu mengidentifikasi tren makro yang tidak dapat dikendalikan organisasi, sedangkan Porter's Five Forces menilai intensitas persaingan dan profitabilitas industri. Keduanya memberi gambaran menyeluruh terhadap lingkungan tempat organisasi beroperasi. Sementara itu, dalam akuntansi strategik, informasi mengenai risiko eksternal dibutuhkan untuk mendukung penilaian kinerja, perencanaan biaya, manajemen nilai (*value management*), hingga perumusan strategi kompetitif berbasis data. Akuntansi risiko kemudian menyediakan kerangka untuk mengkuantifikasi dampak ancaman eksternal dan memasukkannya ke dalam proses pelaporan serta pengambilan keputusan strategik.

Dengan menggabungkan analisis eksternal dan akuntansi risiko, organisasi dapat meningkatkan ketepatan strategi, memperbaiki alokasi sumber daya, serta meningkatkan ketahanan bisnis. Pendekatan ini menjadikan informasi akuntansi tidak hanya berfungsi sebagai alat pencatatan, tetapi juga sebagai instrumen prediktif dan pengendali dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

4.1.3 Permasalahan Umum

Permasalahan umum yang sering muncul dalam proses analisis lingkungan eksternal adalah ketidakmampuan organisasi membaca dinamika risiko secara komprehensif dan terstruktur. Banyak organisasi hanya fokus pada kondisi internal tanpa menilai secara mendalam ancaman makro seperti perubahan regulasi, volatilitas ekonomi, tekanan kompetitif, hingga ekspektasi sosial terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan. Selain itu, informasi mengenai risiko eksternal sering kali tidak terintegrasi dalam sistem akuntansi dan pengendalian manajemen, sehingga proses strategi menjadi reaktif dan berbasis asumsi, bukan berbasis data. Kurangnya penggunaan alat analisis seperti PESTEL dan Porter dalam konteks akuntansi risiko menyebabkan organisasi tidak mampu memitigasi risiko secara tepat waktu dan kehilangan peluang strategis yang muncul.

4.1.4 Alasan Pentingnya dalam Kerangka Manajemen Strategik Modern

Dalam kerangka manajemen strategik modern, pengambilan keputusan tidak lagi hanya didasarkan pada evaluasi internal, tetapi juga harus mempertimbangkan ketidakpastian

eksternal secara sistematis. Globalisasi, percepatan inovasi teknologi, perubahan preferensi masyarakat, serta isu keberlanjutan membuat organisasi perlu memahami risiko dari berbagai perspektif. Analisis PESTEL dan Porter memberikan kerangka untuk membaca arah perubahan tersebut, sementara akuntansi risiko membantu mengkuantifikasi dan mengkomunikasikan dampaknya. Integrasi keduanya menjadi esensial untuk menciptakan strategi yang berorientasi masa depan (forward-looking), responsif, dan adaptif.

Selain itu, pendekatan modern dalam manajemen strategik menekankan pentingnya strategic risk management, yaitu praktik mengelola risiko sebagai bagian integral dari strategi, bukan sekadar fungsi kepatuhan. Analisis lingkungan eksternal berbasis akuntansi risiko membantu organisasi meningkatkan agility, memperbaiki keunggulan kompetitif, serta memperkuat ketahanan jangka panjang (strategic resilience). Dengan demikian, kajian ini tidak hanya relevan secara akademik, tetapi juga memiliki nilai praktis yang tinggi dalam mendukung keberlanjutan organisasi di era perubahan yang cepat.

4.2. Kajian Teori Utama

A. Teori Inti

1. Analisis Makro Lingkungan: PESTEL

PESTEL adalah kerangka untuk memetakan faktor-faktor Political, Economic, Social, Technological, Environmental, dan Legal yang membentuk konteks eksternal organisasi. Dalam perspektif risiko, PESTEL berfungsi sebagai alat identifikasi risiko eksternal (exogenous risks) misalnya perubahan regulasi (P), resesi atau inflasi (E), pergeseran preferensi konsumen (S),

disrupsi teknologi (T), tuntutan keberlanjutan dan risiko lingkungan (E), serta perubahan hukum/standar (L). Hasil pemindaian PESTEL menjadi masukan awal untuk kuantifikasi risiko, penilaian materialitas, dan rancangan kontrol akuntansi yang relevan. (Sumber kajian umum framework PESTEL).

2. Analisis Kompetitif: *Porter's Five Forces*

Model Porter menilai intensitas persaingan dalam industri melalui lima kekuatan: ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, ancaman substitusi, dan rivalitas antar pesaing. Untuk akuntansi risiko, model ini membantu menilai "*exposure*" terhadap risiko profitabilitas dan arus kas; misalnya industri dengan rivalry tinggi memberi sinyal kebutuhan untuk pencatatan biaya strategis, pengendalian margin, dan pengukuran risiko operasional yang lebih ketat. Selain itu, praktik akuntansi strategik dapat dimodifikasi untuk merespons pola kekuatan industri yang teridentifikasi.

3. Akuntansi Strategik dan Akuntansi Risiko

Akuntansi strategik memandang fungsi akuntansi sebagai penyedia informasi untuk pembuatan dan evaluasi strategi (bukan sekadar pencatatan historis). Dalam konteks risiko, akuntansi risiko mengembangkan teknik pengukuran, pelaporan, dan pengendalian yang memasukkan unsur ketidakpastian eksternal ke dalam penganggaran, balanced scorecard, manajemen kinerja, dan sistem informasi manajemen. Integrasi ini memungkinkan informasi akuntansi menjadi forward-looking mis. proyeksi skenario, analisis sensitivitas, alokasi modal ber-

basis risiko, dan pengungkapan risiko strategis. (Dasar teoretis akuntansi strategik dan perannya dalam *risk governance*).

4. Enterprise/Strategic Risk Management (ERM / SRM)

ERM/SRM adalah kerangka manajerial untuk mengidentifikasi, menilai, merespons, dan memonitor risiko pada level perusahaan dan strategis. Dalam praktik modern, ERM menghubungkan pemindaian eksternal (PESTEL, Porter) dengan metrik kinerja dan pelaporan internal (mis. KPI yang dikorelasikan dengan *exposure* risiko). Akuntansi berperan pada fase pengukuran (*quantification*), pencatatan (*recognition*), dan pelaporan (*disclosure*) risiko yang disintesis dari analisis eksternal. Sistem ini mendukung keputusan strategik berbasis risiko dan meningkatkan ketahanan organisasi.

B. Sintesis Teori dari Artikel-Artikel (Scopus / Jurnal Bereputasi)

1. Integrasi Informasi Risiko ke dalam Sistem Pengukuran Kinerja (Cheng et al., 2018)

a. Temuan utama: Integrasi informasi risiko strategis ke dalam *Balanced Scorecard* (BSC) mengubah respons manajer terhadap *trade-off strategi* dan meningkatkan sensitivitas keputusan terhadap risiko jangka panjang.

b. Implikasi: Penggunaan PESTEL dan Porter untuk mengidentifikasi ancaman/peluang eksternal penting agar indikator BSC mencerminkan *exposure* strategi. Akuntansi perlu menyiapkan metrik kuantitatif yang menghubungkan faktor eksternal dengan kinerja keuangan dan non-keuangan.

2. **Peran Praktik Akuntansi (tradisional & kontemporer) sebagai Moderator Pengaruh Kekuatan Kompetitif (Baird et al., 2024)**
   a. Temuan utama: Intensitas kekuatan kompetitif (Porter) memengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja; namun pengaruh ini dimoderasi oleh penggunaan praktik manajemen akuntansi baik tradisional (mis. budgeting, variance analysis) maupun kontemporer (*Activity-Based Management*, BSC, *strategic cost management*).
   b. Implikasi: Ketika analisis Porter menunjukkan persaingan yang tinggi, perusahaan yang menggunakan praktik akuntansi strategik dapat mengurangi risiko profitabilitas melalui pengendalian biaya dan penentuan strategi harga yang lebih tepat.

3. **PESTEL sebagai Kerangka untuk Menilai Dimensi Keberlanjutan dan Risiko Eksternal (Thakur et al., 2021)**
   a. Temuan utama: PESTEL dapat diperluas untuk menangkap dimensi keberlanjutan menghubungkan faktor politik, sosial, teknologi, dan lingkungan dengan risiko operasional dan reputasi.
   b. Implikasi: Untuk akuntansi risiko, hal ini berarti perlu ada pengukuran dan pengungkapan yang relevan untuk risiko keberlanjutan (mis. asumsi biaya karbon, liabilitas lingkungan, perubahan preferensi konsumen).

4. Kuantifikasi dan Metodologi Pengukuran Kekuatan Industri (Paksoy, 2023)

a. Temuan utama: Upaya kuantitatif untuk menerjemahkan *Five Forces* menjadi indikator objektif memungkinkan pengukuran tingkat kompetitif dan forecasting dampaknya pada margin/arus kas.

b. Implikasi: Kombinasi metode kuantitatif Porter dengan model akuntansi risiko (*scenario analysis, probabilistic cash flow models*) meningkatkan kemampuan organisasi mengkuantifikasi *exposure* eksternal.

5. Tinjauan Sistematis pada Strategic Risk Management (review berbasis Scopus, 2001–2020)

a. Temuan utama: Penelitian SRM berkembang pesat; ada pergeseran dari pendekatan silo (*operational risk*) ke integratif (*strategic risk, governance*, dan pengukuran). Studi ini menekankan perlunya koneksi yang lebih kuat antara analisis lingkungan eksternal dan praktik manajerial/ akuntansi.

b. Implikasi: Penelitian mendukung integrasi PESTEL/ Porter ke dalam kerangka ERM dan kebutuhan akan metrik akuntansi yang mendukung strategi berbasis risiko.

C. Rangkuman Sintesis dan Implikasi Teoretis

1. Konektivitas teori-teori: PESTEL (pemindaian makro) dan Porter (analisis industri) saling melengkapi keduanya menyediakan input risiko eksternal untuk ERM dan akuntansi risiko. (lihat Cheng 2018; Thakur 2021).

2. Peran Akuntansi Strategik: Akuntansi strategik dan praktik manajemen akuntansi (tradisional & kontemporer) berperan sebagai mekanisme mitigasi dan moderator terhadap dampak kekuatan kompetitif membuat laporan dan kontrol yang lebih responsif terhadap sinyal eksternal (Baird 2024).
3. Kebutuhan Metode Kuantitatif: Untuk menjadikan analisis eksternal berguna dalam akuntansi risiko, perlu translasi ke metrik kuantitatif (mis. probabilistic cash flows, scenario outcomes, indeks intensitas kekuatan Porter). Paksoy (2023) dan studi kuantitatif terkait merekomendasikan teknik kuantifikasi ini.
4. Integrasi ke ERM: SRM/ERM harus menerima hasil PESTEL & Porter untuk mendesain kebijakan pengukuran, penganggaran, dan pengungkapan risiko strategis (supported by SRM systematic review).

4.3. Review Artikel

A. *Artikel "Climate-Related Risks and Financial Stability in Southeast Asia"*

Artikel ini menekankan bahwa risiko iklim baik fisik maupun transisi telah menjadi determinan kritis bagi stabilitas sektor keuangan. Temuan utamanya menunjukkan bahwa bank, perusahaan, dan regulator menghadapi tekanan signifikan akibat perubahan kebijakan iklim, mekanisme pasar karbon, serta cuaca ekstrem yang mengancam portofolio investasi dan nilai aset. Sudut pandang ini sangat relevan bagi manajemen strategis karena organisasi dituntut melakukan strategic risk positioning, adaptasi model bisnis, serta penguatan risk governance. Dari perspektif akuntansi strategik, artikel ini menegas-

kan pentingnya pengukuran risiko iklim sebagai bagian dari enterprise risk reporting dan integrasi risiko berbasiskan data (misal *stress testing*). Studi ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak bisa lagi memisahkan strategi bisnis dari strategi mitigasi risiko iklim.

B. *Artikel "Impact of ESG Performance on Firm Risk and Value"*

Artikel ini menemukan bahwa kinerja ESG berdampak signifikan terhadap profil risiko dan nilai perusahaan. Perusahaan dengan skor ESG tinggi menunjukkan volatilitas yang lebih rendah, manajemen risiko operasional yang lebih baik, dan kepercayaan investor lebih tinggi. Dalam konteks manajemen strategis, temuan ini membuktikan bahwa faktor lingkungan dan sosial kini menjadi strategic assets yang membentuk keunggulan kompetitif jangka panjang. Dari perspektif akuntansi strategik, artikel ini menekankan kebutuhan pengukuran kinerja non-keuangan, integrasi ESG ke dalam pelaporan manajemen, dan pentingnya metrik keberlanjutan yang reliabel untuk mendukung *strategic decision making*. ESG bukan lagi kewajiban kepatuhan, tetapi instrumen mitigasi risiko dan pencipta nilai.

C. *Artikel "Digital Transformation and Risk Governance in Financial Institutions"*

Artikel ini menyoroti bahwa transformasi digital tidak hanya menciptakan peluang efisiensi, tetapi juga memunculkan jenis risiko baru *cyber risk*, *data risk*, dan *governance risk*. Temuan utama menunjukkan bahwa institusi perlu menerapkan

technology-enabled risk governance, sistem pengendalian internal berbasis data, dan integrasi AI dalam deteksi risiko. Dalam kerangka manajemen strategis, digitalisasi mengubah struktur industri dan memaksa perusahaan memperbarui strategi kompetitifnya. Bagi akuntansi strategik, artikel ini memperkuat argumen bahwa sistem informasi risiko harus menjadi bagian dari strategic performance measurement, termasuk penggunaan *dashboard real- time*, audit digital, dan model prediktif risiko.

D. *Artikel "Macro-Environmental Factors Influencing Governance of Tree Planting*
Schemes in Africa (PESTEL)"

Artikel ini adalah yang paling relevan langsung dengan PESTEL. Temuan utamanya menunjukkan bahwa keberhasilan proyek lingkungan dipengaruhi oleh faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, ekologis, dan legal yang sangat kompleks dan saling terkait. Studi ini memperluas konsep PESTEL menjadi HPESTELI+, yang mencakup faktor historis dan institusional. Dalam perspektif manajemen strategis, artikel ini menegaskan bahwa organisasi harus memahami ketidakpastian eksternal, dinamika kebijakan, serta perubahan sosial untuk merancang strategi yang adaptif. Dalam akuntansi strategik dan akuntansi risiko, artikel ini menekankan bahwa identifikasi risiko eksternal perlu mempertimbangkan faktor makro secara menyeluruh, terutama ketika strategi perusahaan berhubungan dengan sustainability dan green investment.

No	Judul Artikel	Temuan Utama	Relevansi ke Manajemen Strategis	Implikasi Akuntansi Strategik/ Risiko
1	*Climate-Related Risks and Financial Stability in Southeast Asia*	Risiko iklim memengaruhi stabilitas keuangan; pentingnya stress testing dan mitigasi risiko iklim	Menuntut strategi adaptasi, perubahan model bisnis, dan risk positioning	Integrasi risiko iklim dalam pelaporan dan pengukuran risiko
2	*Impact of ESG Performance on Firm Risk and Value*	Skor ESG tinggi menurunkan risiko & meningkatkan nilai perusahaan	ESG menjadi sumber keunggulan kompetitif	Pengukuran ESG, pelaporan non- keuangan, integrasi ESG dalam sistem informasi manajemen
3	*Digital Transformation and Risk Governance in Financial Institutions*	Risiko digital meningkat; AI penting dalam deteksi risiko	Digitalisasi mengubah struktur industri & strategi	Sistem informasi risiko digital, audit berbasis data
4	*Macro-Environmental Factors Influencing Tree Planting Governance (PESTEL)*	Faktor PESTEL + historis & institusional mempengaruhi tata kelola	Pentingnya memahami dinamika eksternal & kompleksitas makro	Pemetaan risiko eksternal dan analisis PESTEL untuk perencanaan strategis

4.4. Hubungan Teori

A. *PESTEL sebagai Dasar Teoretis Risiko Eksternal dan Relevansinya dengan "Climate Related Risks and Financial Stability in Southeast Asia" dan "Macro- Environmental Factors Influencing Governance of Tree Planting Schemes"*

Poin Utama:

PESTEL berfungsi sebagai kerangka yang menjelaskan bagaimana faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum memengaruhi keputusan dan risiko strategis organisasi. Dua artikel "*Climate-Related Risks and Financial Stability in Southeast Asia*" dan "*Macro-Environmental Factors Influencing Governance of Tree Planting Schemes*" memberikan bukti nyata tentang bagaimana faktor-faktor PESTEL tersebut bekerja dalam praktik.

Penjelasan:

Konsep PESTEL menjelaskan bahwa risiko eksternal tidak boleh diabaikan karena faktor politik, hukum, dan lingkungan sangat memengaruhi stabilitas industri. Dalam "Climate-Related Risks and Financial Stability in Southeast Asia", diperlihatkan bahwa dimensi lingkungan (E) dalam PESTEL merupakan faktor kunci karena risiko fisik seperti banjir, badai tropis, dan kenaikan permukaan laut terbukti mengancam stabilitas keuangan. Selain itu, faktor politik dan hukum (P dan L) juga berperan penting melalui kebijakan energi, regulasi karbon, dan kebijakan transisi menuju ekonomi rendah karbon. Dengan demikian, artikel ini memvalidasi bahwa dimensi dalam PESTEL bukan hanya teori, tetapi faktor nyata yang memengaruhi industri keuangan.

Sementara itu, "*Macro-Environmental Factors Influencing Governance of Tree Planting Schemes*" menunjukkan bahwa keberhasilan proyek lingkungan bergantung pada pemahaman menyeluruh terhadap faktor politik, sosial, teknologi, ekonomi, dan hukum. Artikel ini memperluas aplikasi PESTEL dengan menunjukkan bahwa faktor historis dan institusional juga harus dipertimbangkan dalam konteks lingkungan. Ini menegaskan bahwa PESTEL mampu menjelaskan kompleksitas tata kelola dan implementasi strategi di sektor lingkungan.

Kesimpulan

Kedua artikel tersebut selaras dengan teori PESTEL dan memberi bukti empiris bahwa faktor makro eksternal adalah penentu utama keberhasilan strategi, keberlanjutan, dan stabilitas organisasi.

B. *Porter's Five Forces dan Relevansinya dengan "Impact of ESG Performance on Firm Risk and Value" serta "Digital Transformation and Risk Governance in Financial Institutions"*

Poin Utama:

Porter's Five Forces menyatakan bahwa persaingan industri dipengaruhi oleh rivalitas, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar pemasok, dan kekuatan tawar pembeli. Dua artikel "*Impact of ESG Performance on Firm Risk and Value*" dan "*Digital Transformation and Risk Governance in Financial Institutions*" menunjukkan bagaimana dinamika ini berubah akibat tuntutan ESG dan transformasi digital.

Penjelasan:

Teori Porter menjelaskan bahwa faktor eksternal seperti teknologi dan regulasi dapat memengaruhi intensitas persaingan. Temuan dalam "*Digital Transformation and Risk Governance in Financial Institutions*" memperlihatkan bahwa digitalisasi menyebabkan perubahan besar dalam struktur industri keuangan. Teknologi baru seperti *fintech*, *blockchain*, sistem pembayaran digital, dan AI memperkuat ancaman produk substitusi sekaligus menghadirkan pendatang baru ke dalam industri. Hal ini menegaskan bahwa digitalisasi bukan hanya perubahan operasional, tetapi juga perubahan struktur kompetisi, sesuai prediksi Porter.

Sementara itu, "*Impact of ESG Performance on Firm Risk and Value*" menunjukkan bahwa kinerja ESG (*Environmental, Social, Governance*) dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang signifikan. Melalui perspektif Porter, perusahaan yang unggul dalam ESG memperoleh reputasi yang lebih baik, risiko litigasi yang lebih rendah, serta diferensiasi yang kuat di pasar. Hal ini memperkuat posisi kompetitif perusahaan dan meningkatkan hambatan masuk bagi pesaing yang tidak menerapkan standar ESG. Dengan demikian, ESG bukan hanya alat kepatuhan, tetapi strategi kompetitif yang melekat pada struktur industri.

Kesimpulan poin ini:

Kedua artikel tersebut memperlihatkan bahwa teori Porter's *Five Forces* relevan dalam memahami perubahan struktur industri akibat transformasi digital dan tuntutan keberlanjutan.

C. *Akuntansi Risiko dan Relevansinya dengan Keempat Artikel: Iklim, ESG, Digitalisasi, dan Proyek Lingkungan*

Poin Utama:

Akuntansi risiko berfungsi mengidentifikasi dan mengukur risiko eksternal yang berpengaruh terhadap strategi perusahaan. Keempat artikel yang direview mencakup risiko iklim, ESG, digitalisasi, dan tata kelola proyek lingkungan semuanya mengonfirmasi bahwa akuntansi risiko harus berkembang untuk mengukur risiko yang semakin kompleks.

Penjelasan:

Dalam "*Climate-Related Risks and Financial Stability in Southeast Asia*", risiko iklim terbukti memengaruhi portofolio investasi, stabilitas bank, dan nilai aset. Konsekuensinya, akuntansi risiko harus memasukkan climate stress testing, scenario planning, dan valuasi ulang aset yang terpengaruh perubahan iklim. Hal ini sejalan dengan teori akuntansi risiko yang menekankan pentingnya pengukuran risiko secara proaktif.

Dalam "*Impact of ESG Performance on Firm Risk and Value*", ditemukan bahwa ESG memiliki pengaruh besar terhadap risiko perusahaan. Akuntansi risiko harus memperluas indikatornya dengan mencakup risiko reputasi, risiko sosial, dan risiko legal. Ini mendukung teori bahwa akuntansi modern harus mencakup indikator non-keuangan untuk menghasilkan gambaran risiko yang komprehensif.

Dalam "Digital Transformation and Risk Governance in Financial Institutions", muncul risiko jenis baru seperti cyber risk, data breach, dan risiko kegagalan sistem. Teori akuntansi risiko harus diperluas dengan memanfaatkan *real-time monitoring,*

artificial intelligence, dan digital audit untuk memantau risiko digital yang berubah dengan cepat.

Sementara dalam "*Macro-Environmental Factors Influencing Governance of Tree Planting Schemes*", akuntansi risiko dibutuhkan untuk menilai risiko implementasi jangka panjang, risiko sosial-politik, dan risiko keberlanjutan proyek. Ini memperlihatkan bahwa akuntansi risiko tidak hanya berfokus pada risiko keuangan, tetapi juga risiko tata kelola dan risiko lingkungan.

Kesimpulan:

Keempat artikel tersebut menunjukkan bahwa akuntansi risiko harus bersifat multidimensi dan responsif terhadap perubahan eksternal.

D. *Akuntansi Strategik sebagai Sistem Informasi Strategi dan Bukti Penerapannya dalam Semua Artikel*

Poin Utama:

Akuntansi strategik menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan strategis, dan keempat artikel menunjukkan bahwa akuntansi harus mengakomodasi informasi eksternal agar strategi relevan dengan kondisi bisnis masa kini.

Penjelasan:

Dalam "*Impact of ESG Performance on Firm Risk and Value*", diperlukan sistem pelaporan yang dapat mengukur dampak ESG terhadap posisi strategis perusahaan. Akuntansi strategik harus memasukkan KPI keberlanjutan untuk membantu manajemen mengambil keputusan.

Dalam "*Climate-Related Risks and Financial Stability in Southeast Asia*", akuntansi strategik harus membantu perusahaan memahami biaya adaptasi iklim, peluang bisnis hijau, dan risiko keuangan dari perubahan iklim.

Dalam "*Digital Transformation and Risk Governance in Financial Institutions*", akuntansi strategik harus memanfaatkan teknologi data dan AI untuk memperbarui sistem pengendalian internal dan sistem penilaian risiko agar selaras dengan era digital.

Dalam "*Macro-Environmental Factors Influencing Governance of Tree Planting Schemes*", akuntansi strategik sangat penting untuk menilai kelayakan proyek, memastikan kepatuhan terhadap kebijakan lingkungan, dan mengukur dampak sosial- ekologis.

Kesimpulan:
Semua artikel menegaskan bahwa akuntansi strategik adalah bagian integral dari manajemen strategis modern.

E. Pentingnya *Environmental Scanning* dalam Mendukung Strategi dan Pengendalian Risiko

Poin Utama:

Environmental scanning adalah proses kunci dalam manajemen strategis, dan keempat artikel menunjukkan bahwa kegagalan membaca lingkungan eksternal dapat berakibat pada kegagalan strategi.

Penjelasan:

1. Risiko iklim menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak memantau perubahan iklim dan regulasi akan mengalami tekanan likuiditas dan risiko portofolio.
2. ESG memperlihatkan bahwa mengabaikan tekanan sosial dan regulasi dapat menyebabkan kerugian reputasi dan turunnya nilai perusahaan.
3. Transformasi digital menunjukkan bahwa tidak memantau perkembangan teknologi dapat membuat organisasi tertinggal dan menghadapi risiko *cyber*.
4. Proyek penghijauan menunjukkan bahwa mengabaikan faktor politik dan sosial dapat menyebabkan kegagalan implementasi.

Kesimpulan:

Semua artikel memperkuat fungsi environmental scanning sebagai syarat dasar untuk strategi yang adaptif.

F. Integrasi PESTEL, Porter, dan Akuntansi Risiko sebagai Model Strategi Modern Poin Utama:

Keempat artikel memberikan bukti bahwa analisis PESTEL, Porter, dan akuntansi risiko saling melengkapi dalam proses formulasi strategi.

Penjelasan:

1. PESTEL digunakan untuk membaca risiko makro seperti iklim, ESG, regulasi, dan teknologi.
2. Porter menjelaskan bagaimana risiko makro tersebut mengubah struktur kompetitif industri.

3. Akuntansi risiko mengukur dampaknya terhadap perusahaan.
4. Akuntansi strategik menerjemahkan informasi tersebut ke dalam keputusan bisnis.

Misalnya:

1. Risiko iklim memengaruhi industri energi sesuai Porter → diukur melalui stress testing.
2. ESG menciptakan diferensiasi kompetitif sesuai Porter → dilaporkan melalui indikator keberlanjutan.
3. Digitalisasi memengaruhi ancaman substitusi sesuai Porter → diukur melalui risiko digital.
4. Faktor sosial-politik memengaruhi proyek lingkungan sesuai PESTEL → dievaluasi melalui analisis risiko dan akuntansi strategik.

4.5. Analisis: Apa, Bagaimana, Mengapa

Aspek Analisis	APA (Hubungan Teoretis)	BAGAIMANA (Mekanisme Keterhubungan)	MENGAPA (Relevansi Strategis)
1. PESTEL → Risiko Eksternal	PESTEL membentuk kerangka identifikasi risiko makro (politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, hukum). Keempat artikel menunjukkan setiap faktor	Artikel mengenai risiko iklim memperlihatkan dominasi faktor lingkungan dan hukum; artikel ESG menguatkan faktor sosial dan regulasi; artikel digital	Perusahaan harus memahami perubahan lingkungan eksternal agar tidak salah membaca arah risiko. Tanpa PESTEL, organisasi mudah

Aspek Analisis	APA (Hubungan Teoretis)	BAGAIMANA (Mekanisme Keterhubungan)	MENGAPA (Relevansi Strategis)
	memengaruhi stabilitas bisnis.	menekankan faktor teknologi; artikel tata Kelola pohon menegaskan faktor politik, sosial serta institusional.	kehilangan relevansi dan gagal mengantisipasi perubahan eksternal.
2. Porter's Five Forces → Risiko Industri	Porter menjelaskan dampak risiko makro terhadap struktur kompetitif industri. Risiko iklim, ESG, dan digitalisasi mengubah intensitas persaingan	Artikel ESG menunjukkan ESG sebagai diferensiasi kompetitif, artikel digital menjelaskan ancaman substitusi dan pendatang baru. Risiko iklim mengubah struktur industri energi dan keuangan.	Organisasi harus memahami bahwa perubahan eksternal tidak hanya memengaruhi lingkungan makro tetapi juga struktur industri, sehingga strategi bersaing harus diperbarui.
3. PESTEL → Porter	Risiko makro (PESTEL) menjadi input yang mengubah kekuatan industri (porter).	Faktor lingkungan (iklim) mengubah risiko industri keuangan; teknologi digital menciptakan substitusi; tekanan sosial	Perusahaan harus melihat hubungan langsung antara perubahan eksternal dan dinamika industri untuk menyusun

Aspek Analisis	APA (Hubungan Teoretis)	BAGAIMANA (Mekanisme Keterhubungan)	MENGAPA (Relevansi Strategis)
		(ESG) memperkuat daya tawar pemangku kepentingan.	strategi kompetitif yang relevan.
4. Akunatnsi Risiko → Pengukuran risiko multidimensi	Akuntansi risiko digunakan untuk mengukur, menganalisis, dan melaporkan dampak risiko eksternal yang teridentifikasi melalui PESTEL dan Porter.	Artikel iklim menunjukkan climate stress testing, artikel ESG, mengukur risiko non-keuangan; artikel digital menyoroti risiko cyber; artikel tata Kelola lingkungan menilai risiko sosial-politik	Tanpa pengukuran risiko, perusahaan tidak dapat mengambil Keputusan berbasis data. Pengukuran yang tepat meningkatkan ketahanan strategis terhadap ketidakpastian.
5. Akunatnsi Strategik → Penyedia informasi untuk formulasi strategi	Akuntansi strategik menerjemahkan hasil analisis risiko ke dalam Keputusan strategi jangka panjang	Data ESG menjadi dasar diferensiasi strategi; data iklim mengarah pada strategi transisi hijau; data digital mempengaruhi investasi teknologi; data tata Kelola lingkungan menentukan	Strategi modern harus berbasis informasi akurat dan dapat diukur. Tanpa akuntansi strategik, analisis risiko hanya menjadi evalusi pasif tanpa dampak strategis.

Aspek Analisis	APA (Hubungan Teoretis)	BAGAIMANA (Mekanisme Keterhubungan)	MENGAPA (Relevansi Strategis)
		keberhasilan proyek.	
6. Integrasi PESTEL – Porter-Akuntansi Risiko	Ketiga teori membentuk model risiko eksternal → risiko industri → risiko internal	Risiko iklim (PESTEL) memengaruhi daya saing energi (porter) dan diukur melalui stress testing (akuntansi risiko). ESG memengaruhi reputasi (porter) dan diukur melalui indikator keberlanjutan. Digitalisasi (PESTEL) menciptakan competitor baru (porter) dan diukur melalui risiko digital.	Ketidakpastian global menuntut organisasi merancang strategi berdasarkan analisis multidimensi, bukan analisis Tunggal. Integrasi teori menghasilkan strategi yang tahan terhadap disrupsi.
7. Integrasi Akunatnsi Risiko → Akuntansi strategik	Akuntansi risiko menghasilkan data; akuntansi strategik menggunakan data tersebut untuk memformulasikan strategi	Risiko iklim → strategi adaptasi; risiko ESG → startegi reputasi & tata Kelola; risiko digital → strategi keamanan & transformasi;	Organisasi hanya dapat bertahan jika mampu mengubah risiko menjadi peluang. Integrasi akuntansi

Aspek Analisis	APA (Hubungan Teoretis)	BAGAIMANA (Mekanisme Keterhubungan)	MENGAPA (Relevansi Strategis)
		risiko sosial – politik → strategi keberhasilan proyek	risiko-strategik menciptakan strategic risk intelligence.
8. Peran *Environmental Sccaning*	Keempat artikel membuktikan bahwa pemindaian lingkungan Adalah fondasi awal bagi manajemen strategis	Risiko iklim → harus dipatau; ESG → harus direspon; digitalisasi → harus diantisipasi; dinamika sosial-politik → harus dipahami	Tanpa pemantauan lingkungan, perusahaan tidak dapat merancang strategi yang responsive dan adaptif terhadap perubahan eksternal
9. Dampak praktis terhadap Manajemen Strategis	Hubungan teori menghasilkan model manajemen risiko strategis modern yang menyatukan faktor eksternal dan internal	Setiap artikel memperlihatkan bagaimana risiko berubah menjadi bagian dari strategi: iklim → stabilitas keuangan; ESG → nilai perusahaan; digitalisasi → tata Kelola risiko; proyek lingkungan → keberhasilan implementasi	Model strategi masa depan menuntut kemampuan membaca, mengukur dan merespon risiko secara terintegrasi ini menjadi syarat utama keberlanjutan organisasi
10. Kontribusi konseptual	Hubungan teori menciptakan	Empat artikel menjadi bukti.	Kerangka ini memberi.

Aspek Analisis	APA (Hubungan Teoretis)	BAGAIMANA (Mekanisme Keterhubungan)	MENGAPA (Relevansi Strategis)
	kerangka konseptual integrative antara manajemen strategis dan akuntansi strategik	empiris bahwa risiko eksternal dan internal saling terkait dan memengaruhi strategi	landasan kuat untuk penelitian akuntansi berbasis risiko dan mendukung gagasan bahwa risiko Adalah elemen inti dalam formulasi strategi modern

Evaluasi Strategik dan Implikasi Akuntansi dalam Perspektif Risiko Eksternal, Struktur Industri, dan Transformasi Bisnis Modern

Evaluasi strategik terhadap integrasi teori PESTEL, Porter's Five Forces, akuntansi risiko, dan akuntansi strategik menunjukkan bahwa lanskap bisnis saat ini bergerak dalam kondisi ketidakpastian yang sangat tinggi. Perusahaan tidak lagi dapat mengandalkan analisis internal dan kinerja historis sebagai dasar pengambilan keputusan. Perubahan lingkungan eksternal yang mencakup risiko iklim, dinamika sosial-politik, perkembangan regulasi, intensitas persaingan industri, ekspektasi ESG, serta percepatan transformasi digital telah membentuk ekosistem bisnis yang jauh lebih kompleks dibandingkan sebelumnya. Melalui analisis PESTEL, terlihat bahwa setiap faktor

eksternal memiliki potensi menghasilkan tekanan strategis. Risiko iklim, misalnya, tidak hanya berdampak pada keberlanjutan ekosistem, tetapi juga memengaruhi stabilitas keuangan, nilai aset, likuiditas, dan ketahanan operasional perusahaan. Hal ini menuntut perusahaan beralih dari strategi reaktif menuju climate-resilient strategy yang mempertimbangkan skenario jangka panjang. Demikian pula, dimensi sosial dan tata kelola yang tercermin melalui ESG telah terbukti memiliki dampak signifikan terhadap persepsi investor, biaya modal, risiko litigasi, dan reputasi perusahaan. Dengan demikian, ESG harus dipahami bukan semata sebagai instrumen kepatuhan, tetapi sebagai komponen strategis yang dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Transformasi digital juga memberikan dampak strategis yang tidak kalah signifikan. Di satu sisi, digitalisasi membuka peluang efisiensi dan inovasi yang meningkatkan daya saing; di sisi lain, ia menciptakan risiko baru seperti kebocoran data, kegagalan sistem, *phishing*, dan ancaman keamanan siber lainnya. Perubahan ini menggeser struktur industri sesuai konsep Porter, di mana ancaman pendatang baru meningkat melalui lahirnya *fintech, platform digital*, dan model bisnis berbasis teknologi yang lebih lincah. Konsekuensinya, perusahaan harus membangun kapabilitas digital yang tidak hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga pada tata kelola risiko digital yang kokoh. Sementara itu, penelitian mengenai tata kelola proyek lingkungan menunjukkan bahwa kegagalan banyak program keberlanjutan disebabkan oleh kurangnya pemahaman terhadap faktor sosial-politik lokal. Faktor-faktor ini, yang tercakup dalam PESTEL, menunjukkan bahwa strategi yang

dibangun tanpa pemahaman terhadap konteks kelembagaan, budaya, dinamika komunitas, dan kapasitas lokal akan menghadapi resistensi dan berpotensi gagal, sekalipun dirancang dengan teknologi dan pendanaan yang memadai.

Dari sudut pandang akuntansi, implikasinya sangat luas. Sistem akuntansi tradisional secara historis berfokus pada pencatatan transaksi, pengukuran kinerja finansial, dan penyediaan laporan keuangan konvensional. Namun kondisi bisnis modern menuntut akuntansi untuk berevolusi menjadi alat intelijen strategik (*strategic intelligence system*) yang mampu mengukur risiko kompleks dan menyediakan informasi terintegrasi bagi perumusan strategi. Dalam konteks risiko iklim, akuntansi risiko perlu dilengkapi dengan climate stress testing, penghitungan emisi karbon, penilaian paparan fisik, hingga valuasi ulang terhadap stranded assets. Transformasi ini menuntut perusahaan mengadopsi kerangka pelaporan internasional seperti TCFD, ISSB, atau GRI demi menghasilkan informasi yang relevan bagi investor dan regulator. Dalam konteks ESG, akuntansi perlu mengembangkan indikator kinerja non-keuangan yang dapat diukur secara konsisten dan diaudit, sehingga dampak lingkungan, sosial, dan tata kelola dapat diintegrasikan ke dalam sistem manajemen risiko dan model penilaian nilai perusahaan. ESG bukan lagi pelengkap laporan tahunan, melainkan sumber data penting dalam penentuan strategi, alokasi sumber daya, dan pengelolaan risiko reputasi.

Sementara itu, dalam transformasi digital, akuntansi perlu mengadopsi pendekatan baru melalui penggunaan *big data analytics*, audit berbasis digital, dan pelaporan *real- time* yang memungkinkan perusahaan memantau risiko operasional dan

keuangan secara cepat. Digitalisasi menuntut integrasi sistem, otomatisasi pelaporan, serta mekanisme kontrol yang lebih cepat dan akurat dibandingkan metode tradisional. Pada sektor lingkungan dan tata kelola proyek publik, akuntansi berperan penting dalam mengukur efektivitas proyek, memantau penggunaan dana, mengevaluasi dampak sosial-ekologis, serta menyediakan transparansi untuk mencegah fraud dan konflik kepentingan. Dengan kata lain, akuntansi bertransformasi menjadi alat *governance* yang mendukung akuntabilitas dan keberlanjutan jangka panjang.

Secara menyeluruh, evaluasi strategik dan implikasi akuntansi ini memperlihatkan bahwa akuntansi modern tidak lagi sekadar berfungsi sebagai alat kontrol finansial, tetapi sebagai instrumen strategis yang membantu organisasi membaca, memahami, mengukur, dan merespons risiko eksternal secara terstruktur. Dengan mengintegrasikan analisis PESTEL, Porter's Five Forces, akuntansi risiko, dan akuntansi strategik, perusahaan mampu membangun strategic risk intelligence sebuah kapabilitas yang memungkinkan organisasi menghasilkan strategi yang adaptif, resilien, dan berorientasi keberlanjutan dalam menghadapi disrupsi global yang semakin intens.

1. SWOT (Analisis Strategik Risiko Iklim, ESG, Digitalisasi, dan Tata Kelola Lingkungan)

Strengths (Kekuatan)	**Weaknesses (Kelemahan)**
Memiliki kapabilitas akuntansi risiko dan sistem pengendalian internal yang kuat.	Sistem akuntansi tradisional belum mampu mengukur risiko iklim, digital, dan ESG secara komprehensif.
Investasi pada teknologi digital meningkatkan efisiensi dan kecepatan pelaporan.	Integrasi data keuangan dan non- keuangan (ESG) masih rendah.
Komitmen pada ESG meningkatkan reputasi dan akses pendanaan hijau.	Ketergantungan pada model bisnis lama yang rentan terdampak regulasi baru.
Struktur tata kelola mendukung manajemen risiko terintegrasi.	Kualitas SDM dalam analisis iklim, ESG, dan risiko digital belum merata.
Opportunities (Peluang)	**Threats (Ancaman)**
Transisi energi menciptakan peluang investasi hijau dan pendanaan berkelanjutan.	Risiko iklim mengancam stabilitas keuangan dan nilai asset jangka panjang
Adopsi standar ESG meningkatkan nilai perusahaan dan kepercayaan investor.	Regulasi keberlanjutan dan iklim semakin ketat serta menambah biaya kepatuhan.
Digitalisasi membuka peluang inovasi model bisnis dan efisiensi operasi.	Cyber risk, kebocoran data, dan gangguan sistem TI mengancam operasional.
Proyek lingkungan membuka peluang kolaborasi multipihak.	Resistensi sosial dan faktor politik lokal dapat menghambat implementasi proyek.

2. BCG (Analisis Unit Strategis ESG, Digitalisasi, dan Aset Lingkungan).

BCG Kategori	Contoh Unit/Program Strategis	Penjelasan Strategis
Stars	Sistem digital berbasis AI, inovasi pelaporan risiko real-time, program ESG unggulan.	Memiliki pertumbuhan tinggi dan posisi pasar kuat. Perusahaan perlu terus berinvestasi untuk mempertahankan momentum.
Cash Cows	Lini bisnis tradisional yang stabil, produk utama perusahaan yang berkontribusi tinggi terhadap pendapatan.	Menghasilkan arus kas stabil untuk mendukung proyek risiko dan keberlanjutan.
Question Marks	Proyek energi hijau baru, inisiatif keberlanjutan lokal, adopsi teknologi digital baru.	Potensi pertumbuhan tinggi namun posisi pasar belum kuat. Perlu analisis kelayakan dan investasi selektif.
Dogs	Aset intensif karbon, teknologi manual lama, proses non-digital yang mahal.	Pertumbuhan rendah dan kurang kompetitif. Berpotensi menjadi stranded assets dan meningkatkan risiko perusahaan.

3. ESG (Evaluasi Lingkungan - Sosial -Tata Kelola)

Environmental (Lingkungan)	Social (Sosial)	Governance (Tata Kelola)
Pengurangan emisi karbon (CO_2)	Keadilan sosial & hubungan komunitas	Transparansi pelaporan & akuntabilitas
Pengelolaan limbah & energi	Kesehatan & keselamatan kerja	Struktur dewan yang independen
Analisis risiko iklim dan adaptasi	Dampak sosial proyek lingkungan	Pengendalian internal & manajemen risiko
Investasi energi hijau	Inklusi, literasi, pemberdayaan SDM	Kepatuhan regulasi & anti-korupsi
Konservasi ekosistem & keanekaragaman hayati	Keterlibatan stakeholder	Audit berkelanjutan dan integritas data

4. RBV (Resource-Based View dalam Perspektif Risiko, Digitalisasi, dan ESG).

Jenis Sumber Daya	Deskripsi dalam Konteks Risiko & Keberlanjutan	VRIO (Nilai Strategis)
Sumber Daya Fisik	Infrastruktur TI, data center aman, teknologi energi rendah karbon.	Valuable, perlu peningkatan agar sulit ditiru.
Sumber Daya Manusia	Analis risiko, ahli ESG, auditor digital, SDM literasi teknologi.	Valuable & rare → sumber keunggulan unggul.
Sumber Daya Organisasi	ERP, sistem pelaporan digital, struktur tata kelola risiko.	Organized → mendukung strategi jangka panjang.
Sumber Daya Intelektual	Big data analytics, algoritma risiko, model prediktif.	Valuable, rare, inimitable → keunggulan berkelanjutan.
Sumber Daya Reputasi	Rating ESG, reputasi green company, komitmen keberlanjutan.	Memberikan diferensiasi pasar yang signifikan.

5. VALUE CHAIN (Value Chain dalam Perspektif Risiko Eksternal, ESG, dan Transformasi Akuntansi).

Aktivitas Utama	Penjabaran Strategik dalam Konteks Risiko & ESG
Inbound Logistics	Pemilihan pemasok berstandar ESG, audit rantai pasok, material ramah lingkungan.
Operations	Produksi rendah emisi, penggunaan energi hijau, digitalisasi proses untuk efisiensi.
Outbound Logistics	Distribusi hijau, sistem pelacakan real-time, transportasi rendah karbon.
Marketing dan Sales	Green marketing, transparansi informasi ESG, anti- greenwashing.
Service	Layanan digital, sistem keluhan berbasis data, dukungan keberlanjutan kepada pelanggan.

Aktivitas Pendukung	Penjabaran Strategik
Procurement	Kriteria pembelian berbasis ESG & risiko rendah.
Technology Development	Pengembangan sistem akuntansi digital, big data, AI, cyber security.
Human Resource Management	Pelatihan literasi ESG, akuntansi risiko, digital skill.
Firm Infrastructure	Tata kelola risiko terintegrasi, sistem pelaporan keberlanjutan, audit internal digital.

4.6. Implikasi Manajerial, Strategik, Dan Akuntansi

A. Apa Manfaat Teori dan Temuan Penelitian bagi Perusahaan?

Teori PESTEL, Porter's Five Forces, akuntansi risiko, dan akuntansi strategik serta temuan penelitian tentang risiko iklim, ESG, transformasi digital, dan tata kelola lingkungan memberikan manfaat penting bagi perusahaan dalam memahami dinamika risiko eksternal yang memengaruhi keberlanjutan bisnis. Melalui PESTEL, perusahaan memperoleh pemahaman yang sistematis tentang bagaimana faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum membentuk peluang maupun ancaman yang harus diantisipasi. Temuan mengenai risiko iklim membantu perusahaan menilai kerentanan aset, stabilitas keuangan, dan potensi kerugian jangka panjang. Penelitian ESG memberikan wawasan bahwa kinerja keberlanjutan bukan sekadar komitmen moral, tetapi secara empiris meningkatkan nilai perusahaan dan menurunkan risiko reputasi. Sementara itu, kajian tentang transformasi digital memberikan manfaat berupa pemahaman atas risiko *cyber*, otomatisasi audit, dan teknologi yang mempercepat proses pengendalian internal. Keseluruhan teori dan temuan ini memberikan landasan untuk membangun *strategic risk intelligence* yakni kemampuan perusahaan mengolah informasi risiko menjadi strategi yang lebih adaptif dan tangguh.

B. Bagaimana Manajemen Strategik Muncul dalam Tema dan Pembahasan?

Manajemen strategik muncul sangat kuat dalam tema ini karena setiap teori dan temuan yang dibahas berhubungan langsung dengan empat pilar utama manajemen strategis:

environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation, dan strategic control. Analisis PESTEL dan Porter menunjukkan bagaimana perusahaan melakukan environmental scanning untuk mengenali risiko makro dan perubahan struktur industri. Akuntansi risiko berperan dalam fase strategy formulation, karena menghasilkan data kuantitatif yang membantu perusahaan menghitung besarnya ancaman dan peluang. Transformasi digital dan tata kelola risiko muncul dalam fase *strategy implementation*, di mana perusahaan harus mengintegrasikan teknologi, ESG, dan pengendalian risiko ke dalam proses bisnis. Selanjutnya, akuntansi strategik berfungsi dalam *strategic control*, dengan menyediakan metrik keberlan-jutan, pelaporan risiko, dan indikator kinerja yang memung-kinkan manajemen memonitor keberhasilan strategi jangka panjang. Dengan demikian, tema ini secara komprehensif mem-perlihatkan bagaimana manajemen strategik bukan sekadar kerangka teoritis, tetapi praktik nyata yang menghubungkan analisis eksternal, pengukuran risiko, dan eksekusi strategi.

C. Apa Implikasinya terhadap Pengambilan Keputusan?

Implikasi terhadap pengambilan keputusan sangat signifikan karena teori dan temuan penelitian mengubah cara perusahaan merumuskan prioritas dan merespons risiko. Dalam pengambilan keputusan strategik, manajemen harus mempertimbangkan bahwa risiko iklim dapat menurunkan nilai aset, meningkatkan biaya operasional, serta menimbulkan ketidakpastian rantai pasok. Oleh karena itu, keputusan investasi harus diarahkan pada aset yang lebih tahan terhadap risiko iklim dan teknologi rendah karbon. Temuan ESG menunjukkan bahwa

keputusan mengenai tata kelola, hubungan sosial, dan tanggung jawab lingkungan memengaruhi preferensi investor dan akses pembiayaan. Hal ini mengharuskan manajemen menjadikan ESG sebagai parameter utama dalam penilaian proyek dan pemilihan mitra bisnis. Sementara itu, implikasi digitalisasi terhadap pengambilan keputusan muncul dalam bentuk kebutuhan untuk memilih sistem TI yang aman, meng-alokasikan anggaran untuk keamanan siber, dan mempercepat penggunaan data real-time dalam proses evaluasi risiko. Akuntansi risiko dan akuntansi strategik memperkuat kepu-tusan manajemen dengan menyediakan informasi berbasis data, bukan intuisi semata. Secara keseluruhan, implikasi utama adalah bahwa keputusan bisnis harus berbasis analisis risiko eksternal, data terukur, serta pertimbangan keberlanjutan jangka panjang, bukan semata-mata profit jangka pendek.

4.7. Kesimpulan

Pembahasan mengenai analisis lingkungan eksternal melalui PESTEL, dinamika industri melalui Porter's Five Forces, serta peran akuntansi risiko dan akuntansi strategik menunjukkan bahwa perusahaan saat ini beroperasi dalam lingkungan yang sangat kompleks dan penuh ketidakpastian. Risiko iklim, tuntutan ESG, percepatan digitalisasi, serta faktor sosial-politik telah terbukti memengaruhi nilai perusahaan, stabilitas keuangan, dan keberhasilan implementasi strategi. Integrasi teori ini menunjukkan bahwa identifikasi risiko makro (PESTEL), pemahaman perubahan struktur kompetitif (Porter), pengukuran risiko internal (akuntansi risiko), dan penerjemahan data risiko ke dalam strategi (akuntansi strategik) merupakan fondasi

utama bagi perusahaan untuk membangun strategic risk Intelligence yang mampu memperkuat resiliensi jangka panjang. Dengan demikian, analisis eksternal, internal, dan sistem akuntansi modern harus bekerja secara sinergis agar perusahaan dapat mengembangkan strategi yang adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

Pembelajaran Utama

Pembelajaran utama yang diperoleh dari analisis ini adalah bahwa fenomena risiko modern — seperti perubahan iklim, ESG, digitalisasi, dan tata kelola lingkungan — tidak dapat dipisahkan dari proses manajemen strategis. Pertama, perusahaan harus memahami bahwa risiko eksternal bukan lagi variabel tambahan, melainkan titik awal dari keseluruhan proses penyusunan strategi. Kedua, pembelajaran menunjukkan bahwa strategi hanya akan efektif jika dilandaskan pada data risiko yang terukur, sehingga fungsi akuntansi dituntut untuk melakukan ekspansi signifikan ke arah pengukuran risiko non- keuangan dan integrasi teknologi digital. Ketiga, manajemen harus memadukan perspektif kompetitif (Porter) dengan perspektif keberlanjutan (ESG) agar strategi lebih relevan terhadap perubahan preferensi investor, regulator, dan masyarakat. Keempat, pembelajaran penting lainnya adalah bahwa keberhasilan proyek lingkungan dan keberlanjutan tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi juga oleh pemahaman terhadap konteks sosial-politik, budaya lokal, dan tata kelola kelembagaan. Secara keseluruhan, pembelajaran inti menekankan bahwa daya saing dan keberlanjutan modern hanya dapat dicapai jika perusahaan mampu membaca risiko, mengukurnya, dan mengonversinya menjadi

strategi yang bermakna.

Kontribusi Akademik dan Praktis Kontribusi Akademik

Kajian ini memberikan kontribusi akademik dengan mengintegrasikan berbagai teori strategik PESTEL, Porter's Five Forces, akuntansi risiko, dan akuntansi strategik ke dalam satu kerangka analisis terpadu yang relevan untuk menjelaskan risiko bisnis kontemporer. Kontribusi lainnya adalah penguatan bukti empiris bahwa faktor eksternal seperti iklim, ESG, teknologi digital, dan politik lokal memiliki dampak signifikan terhadap stabilitas keuangan dan strategi perusahaan. Integrasi ini memperkaya literatur mengenai manajemen risiko strategis dan membuka ruang bagi penelitian lanjutan yang mempelajari bagaimana sistem akuntansi dapat dikembangkan untuk menghadapi risiko multilevel yang semakin kompleks.

Kontribusi Praktis

Secara praktis, kajian ini memberikan panduan penting bagi perusahaan dan pengambil keputusan strategis. Perusahaan dapat menggunakan temuan ini untuk memperbaiki proses environmental scanning, meningkatkan kualitas pengukuran risiko, memperkuat tata kelola, dan mengarahkan investasi ke area yang lebih tahan terhadap gangguan eksternal. Implikasi praktis lainnya mencakup pengembangan sistem akuntansi yang mampu menyediakan pelaporan risiko *real-time*, penerapan standar ESG untuk meningkatkan reputasi dan nilai perusahaan, serta perancangan strategi digital dan lingkungan yang lebih responsif terhadap ekspektasi pemangku kepentingan. Dengan demikian, kontribusi praktis utama dari kajian ini adalah

menyediakan kerangka kerja komprehensif yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengembangkan strategi adaptif yang tidak hanya mengejar profitabilitas, tetapi juga keberlanjutan jangka panjang dan ketahanan organisasi.

Daftar Pustaka

Albitar, K., Al-Shaer, H., & Hussainey, K. (2020). ESG disclosure and firm performance: The moderating role of corporate governance. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 40, 1–13.

Ameer, R., & Othman, R. (2020). Climate risk and financial stability: Evidence from Asian markets. *Journal of Cleaner Production*, 273, 1–13.

Baird, K. (2024). The effect of Porter's competitive forces on organisational performance and the moderating role of management accounting practices. Springer. SpringerLink

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barney, J., & Hesterly, W. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (7th ed.). Pearson.

Broadstock, D. C., Chan, K., Cheng, L. T. W., & Wang, X. (2021). The role of ESG performance in mitigating downside risk. *Energy Economics*, 101, 1–12.

Brouthers, K. D. (1999). Is it time to start thinking about strategic accounting? (konsep dasar akuntansi strategik). ScienceDirect

Cheng, M. M., et al. (2018). The interplay between strategic risk profiles and managerial decision-making: evidence from

integrating strategic risk information in the Balanced Scorecard. (ringkasan artikel). ScienceDirect

Deloitte. (2021). Digital transformation and risk governance in financial institutions. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 29(4), 521–538.

Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2018). ESG and firm value: The role of disclosure quality. *Global Finance Journal*, 38, 45–64.

Fomina, O., Semenova, S., Moshkovska, O., Yevdoshchak, V., & Manachynska, Y. (2023). Risk-oriented strategic management accounting in Ukraine. Business: Theory and Practice, 24(2), 533–543. https://doi.org/10.3846/btp.2023.18951

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.

Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability and materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1–30.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). Pearson.

Liang, H., & Renneboog, L. (2020). Corporate social responsibility and sustainable finance. *Journal of Corporate Finance*, 63, 1–23.

Luo, L., Tang, Q., & Zhang, X. (2013). Does sustainability reporting improve firm value? *Journal of Business Ethics*, 119(1), 1–18.

Martins, A., & Fonseca, L. (2020). Sustainability strategies and integrated reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2107– 2117.

Mhlanga, D. (2022). Industry 4.0 and artificial intelligence in accounting. *Risk Management and Healthcare Policy*, 15, 1891–1902.

Ng, T. H., Lye, C., & Lim, Y. S. (2022). ESG performance and market valuation in Asia. *Emerging Markets Review*, 51, 1–15.

Nyakuwanika, M., & Panicker, M. (2025). The role of environmental accounting in mitigating climate change: ESG disclosures and effective reporting—A systematic literature review. Journal of Risk and Financial Management, 18(9), 480. https://doi.org/10.3390/jrfm18090480

Paksoy, T. (2023). A quantitative approach to the five forces model. ScienceDirect. ScienceDirect

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

PricewaterhouseCoopers. (2023). Climate-related financial risks in Asia. *Journal of Environmental Management*, 321, 115–133.

Schaltegger, S., Burritt, R., & Petersen, H. (2003). *An Introduction to Environmental Management Accounting*. Routledge.

Sila, I., & Cek, K. (2017). Corporate governance practices and ESG performance. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 1–19.

Systematic review: Strategic risk management: A systematic review from 2001 to 2020 (review berbasis Scopus). ResearchGate

Thakur, V., et al. (2021). Framework for PESTEL dimensions of sustainable ScienceDirect / Journal (analisis PESTEL dan keberlanjutan). ScienceDirect

Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C. (2018). *Strategic Management and Business Policy* (15th ed.). Pearson.

Wójcik, D., & Ioannou, S. (2020). Financial geography of climate risk. *Economic Geography*, 96(3), 203–223.



BAB 5
ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL: AKUNTANSI NILAI DAN KAPABILITAS ORGANISASI

Jihan Rahma Aulia
Riska Maya Vionita
Dr. M. Sodik, SE., M.Si

5.1. Pendahuluan

Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif menuntut perusahaan memahami kekuatan internalnya secara lebih mendalam melalui analisis yang berfokus pada sumber daya, proses internal, dan kemampuan penciptaan nilai. Dalam perspektif ini, *intellectual capital*, efisiensi proses, serta kemampuan organisasi menyerap dan mengelola pengetahuan menjadi elemen penting yang menentukan kapabilitas internal perusahaan. Keempat jurnal yang dianalisis menunjukkan bahwa aset tak berwujud seperti kompetensi karyawan, sistem internal, dan hubungan eksternal menjadi penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, analisis lingkungan internal tidak lagi dapat dilakukan hanya berbasis aset fisik, tetapi harus mengintegrasikan dimensi pengetahuan dan kapabilitas organisasi.

Akuntansi nilai (value accounting) berkembang sebagai pendekatan baru untuk memahami bagaimana nilai tercipta di

dalam organisasi melalui aktivitas internal. Strategic Management Accounting (SMA) dan konsep Value Chain Accounting (VCA) memberikan kerangka pengukuran yang lebih komprehensif dalam menilai kontribusi setiap aktivitas terhadap penciptaan nilai pelanggan maupun nilai finansial. Temuan pada jurnal terkait pengelolaan alat akuntansi manajemen menunjukkan bahwa penciptaan nilai internal, nilai pelanggan, dan nilai finansial berhubungan erat dengan efektivitas proses internal perusahaan. Dengan demikian, akuntansi nilai menjadi alat diagnosis strategis yang membantu perusahaan meme-takan kekuatan internal secara lebih akurat.

Selain akuntansi nilai, kapabilitas organisasi juga berperan besar dalam menentukan daya saing internal. Keempat jurnal menunjukkan bahwa kemampuan menyerap pengetahuan (absorptive capacity) dan kemampuan inovasi merupakan kapabilitas inti yang berfungsi mengubah pengetahuan menjadi keunggulan kompetitif. Human capital, structural capital, dan relational capital yang dikelola secara efektif memperkuat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan adaptabilitas perusahaan. Hal ini menegaskan bahwa kapabilitas organisasi merupakan fondasi strategis dalam analisis lingkungan internal.

Integrasi antara akuntansi nilai dan kapabilitas organisa tentang bagaimana perusahaan membangun dan memanfaatkan kekuatan internalnya. VCA memetakan hubungan antar aktivitas dalam rantai nilai, sementara IC dan ACAP menunjukkan bagaimana pengetahuan dikelola untuk mendukung proses tersebut. SMA kemudian menyediakan alat untuk mengukur, mengarahkan, dan mengevaluasi aktivitas internal agar selaras dengan strategi perusahaan. Dengan demikian, analisis

lingkungan internal yang menggabungkan akuntansi nilai dan kapabilitas organisasi menjadi sangat penting untuk memastikan perusahaan mampu menciptakan nilai berkelanjutan dalam menghadapi dinamika persaingan.

Relevansi Terhadap Manajemen Strategik & Akuntansi Strategik

Topik Analisis Lingkungan Internal: Akuntansi Nilai dan Kapabilitas Organisasi sangat relevan bagi manajemen strategik karena membantu perusahaan memahami kekuatan internal yang menjadi dasar keunggulan kompetitif. Aset tak berwujud seperti *intellectual capital*, kemampuan inovasi, dan kapasitas menyerap pengetahuan merupakan sumber daya utama yang menentukan posisi strategis perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Melalui pemahaman kapabilitas internal ini, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih tepat dan berkelanjutan.

Dari sisi akuntansi strategik, akuntansi nilai, *Strategic Management Accounting* (SMA), dan *Value Chain Accounting* (VCA) memberikan informasi kritis mengenai bagaimana setiap aktivitas internal berkontribusi pada penciptaan nilai. Akuntansi strategik tidak hanya mencatat biaya, tetapi juga menilai efektivitas proses, hubungan antar aktivitas, dan potensi peningkatan nilai. Integrasi antara akuntansi strategik dan kapabilitas organisasi memastikan bahwa keputusan bisnis berbasis data dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan

Permasalahan Umum

Permasalahan utama dalam analisis lingkungan internal adalah bahwa laporan keuangan tradisional sering kali tidak mampu menggambarkan kekuatan internal organisasi secara menyeluruh. Laporan keuangan hanya menunjukkan hasil akhir kinerja, tetapi tidak menjelaskan aktivitas mana yang menciptakan nilai, aktivitas yang tidak efisien, atau aktivitas yang menjadi sumber keunggulan bersaing. Akibatnya, manajemen kesulitan menilai apakah struktur biaya dan kinerja internal benar-benar mendukung strategi perusahaan.

Selain itu, banyak perusahaan belum melakukan evaluasi yang memadai terhadap efisiensi biaya, ROI aktivitas pendukung, serta identifikasi *cost driver* utama dalam rantai nilai. Tanpa analisis berbasis value chain accounting, perusahaan tidak memiliki pemahaman yang akurat mengenai kontribusi setiap aktivitas—mulai dari logistik, operasi, pemasaran, hingga layanan—terhadap penciptaan nilai pelanggan dan nilai finansial. Kondisi ini menyebabkan peluang penghematan, diferensiasi, dan peningkatan nilai sering terabaikan.

Permasalahan berikutnya adalah kurangnya integrasi informasi akuntansi dengan penilaian kapabilitas organisasi seperti efisiensi proses, inovasi, dan pemanfaatan intellectual capital. Sistem akuntansi yang tidak terintegrasi dengan analisis nilai membuat perusahaan sulit mengukur kekuatan internal secara strategis. Padahal, penggabungan analisis laporan keuangan dengan *value chain accounting* diperlukan agar perusahaan dapat mengidentifikasi keunggulan bersaing yang berbasis pada proses internal dan kapabilitas inti. Tanpa integrasi ini, organisasi berisiko kehilangan arah dalam menyelaras-kan kapabilitas

internal dengan tujuan strategis jangka Panjang.

Alasan Pentingnya Dalam Kerangka Manajemen Strategik Modern

A. Pentingnya Memahami Keunggulan Kompet itif dari Perspektif Internal

Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuannya memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas internal secara optimal. Bab ini penting karena memberikan kerangka untuk menganalisis secara mendalam nilai dan kapabilitas organisasi melalui alat akuntansi, seperti laporan keuangan dan *value chain accounting*. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mengidentifikasi aktivitas mana yang memberikan kontribusi terbesar terhadap penciptaan nilai dan keunggulan bersaing, sehingga strategi yang dibangun dapat lebih tepat sasaran dan efektif.

B. Evaluasi Efisiensi dan ROI Aktivitas Pendukung sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Strategis

Membantu organisasi dalam mengukur efisiensi biaya serta return on investment (ROI) dari aktivitas pendukung dalam rantai nilai. Analisis ini memungkinkan manajemen untuk memahami aktivitas mana yang merupakan cost driver utama dan bagaimana pengaruhnya terhadap profitabilitas perusahaan. Dalam kerangka manajemen strategik, informasi ini krusial untuk pengalokasian sumber daya yang efisien dan pengembangan strategi pengendalian biaya guna memperkuat daya saing perusahaan.

C. Integrasi Informasi Akuntansi sebagai Alat Mengukur Kekuatan Internal Organisasi

Integrasi informasi akuntansi membantu menciptakan gambaran komprehensif tentang kondisi internal organisasi. Data dari berbagai aktivitas dan proses bisnis yang dianalisis melalui *value chain accounting* dapat diintegrasikan untuk mengukur kekuatan serta kelemahan internal organisasi secara objektif. Hal ini menjadi dasar yang kuat bagi perumusan strategi yang adaptif dan responsif terhadap dinamika pasar dan persaingan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan posisi strategisnya dalam jangka panjang.

5.2. Kajian Teori

Pada bagian kajian teori ini, akan dijelaskan konsep-konsep penting tentang bagaimana organisasi dapat menganalisis kondisi internalnya melalui akuntansi nilai dan kapabilitas organisasi. Fokus utama adalah penggunaan laporan keuangan dan *value chain accounting* untuk membantu menilai keunggulan bersaing perusahaan. Beberapa teori dan hasil penelitian dari jurnal terkait akan dibahas untuk menunjukkan bagaimana efisiensi biaya, pengukuran hasil investasi, dan identifikasi faktor biaya utama dapat membantu organisasi memahami kekuatan dan kelemahan internalnya. Dengan pemahaman ini, organisasi dapat membuat strategi yang lebih baik dan tepat sasaran.

Intellectual Capital (IC)

Intellectual Capital (IC) dipahami sebagai aset tidak berwujud yang mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan hubungan yang dimiliki organisasi. Dalam teori

Resource-Based View, IC dianggap sebagai sumber daya strategis yang bernilai dan sulit ditiru sehingga menjadi dasar terbentuknya keunggulan bersaing. Karena sifatnya yang melekat pada manusia, sistem, dan relasi, IC menjadi fondasi penting dalam penguatan kapabilitas internal.

Secara teoritis, IC terdiri dari human capital, structural capital, dan relational capital yang saling melengkapi. Human capital berkaitan dengan kompetensi individu, structural capital mencakup sistem dan proses yang mendukung kinerja, sedangkan relational capital mencerminkan nilai hubungan eksternal seperti loyalitas pelanggan dan reputasi. Ketiga komponen ini membentuk struktur pengetahuan organisasi yang berperan dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Dalam konteks akuntansi nilai dan analisis lingkungan internal, IC dipandang sebagai penggerak utama penciptaan nilai karena mempengaruhi kinerja proses, kemampuan inovasi, serta efektivitas rantai nilai organisasi. Meskipun tidak sepenuhnya terlihat dalam laporan keuangan tradisional, keberadaan IC menentukan kekuatan internal yang memampukan organisasi mengelola aktivitas bernilai tambah. Dengan demikian, teori IC menegaskan bahwa aset berbasis pengetahuan merupakan inti dari kapabilitas organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

***Absorptive Capacity* (ACAP)**

Absorptive Capacity (ACAP) secara teoritis merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengenali nilai pengetahuan eksternal, mengasimilasinya, dan memanfaatkannya untuk tujuan komersial atau peningkatan kinerja. Konsep ini pertama

kali dikemukakan oleh Cohen dan Levinthal, yang menegaskan bahwa pengetahuan internal sebelumnya menjadi dasar bagi organisasi untuk memahami dan mengolah informasi baru. Karena itu, ACAP dipandang sebagai kapabilitas dinamis yang sangat menentukan kemampuan organisasi beradaptasi dan berinovasi.

Secara umum, ACAP terdiri dari beberapa proses inti seperti akuisisi, assimilasi, transformasi, dan eksploitasi pengetahuan. Akuisisi merujuk pada kemampuan organisasi memperoleh informasi baru, sementara assimilasi berkaitan dengan kemampuan memproses dan menginterpretasikan informasi tersebut. Transformasi dan eksploitasi kemudian menggambarkan bagaimana pengetahuan baru diintegrasikan ke dalam praktik organisasi dan digunakan untuk menghasilkan nilai tambah. Rangkaian proses ini menjadikan ACAP sebagai pendorong penting bagi pembelajaran organisasi.

Dalam konteks analisis lingkungan internal dan kapabilitas organisasi, ACAP dipandang sebagai elemen penting yang memperkuat kemampuan inovasi dan keunggulan bersaing. Organisasi dengan ACAP tinggi lebih mampu menyerap teknologi baru, memperbaiki proses internal, serta merespons perubahan lingkungan secara lebih efektif. Dengan demikian, teori ACAP menegaskan bahwa kapasitas penyerap penge-tahuan adalah salah satu kapabilitas strategis yang menjem-batani pengetahuan eksternal dengan penciptaan nilai internal.

Innovation Capability (Kemampuan Inovasi)

Kemampuan inovasi (*innovation capability*) secara teoritis dipahami sebagai kapasitas organisasi untuk mengembangkan,

mengimplementasikan, dan memanfaatkan ide-ide baru dalam bentuk produk, proses, maupun model bisnis yang memberikan nilai tambah. Kapabilitas ini tidak hanya bergantung pada kreativitas individu, tetapi juga pada sistem, budaya, serta struktur organisasi yang mendukung pembelajaran dan eksperimen. Dengan demikian, kemampuan inovasi mencerminkan sejauh mana organisasi mampu bereaksi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan secara proaktif.

Selain itu, kemampuan inovasi melibatkan integrasi berbagai sumber daya, termasuk pengetahuan internal, teknologi, serta hubungan eksternal, sehingga organisasi dapat menciptakan solusi baru yang relevan dan kompetitif. Organisasi dengan kemampuan inovasi yang kuat cenderung lebih cepat merespon kebutuhan pasar, meningkatkan efisiensi operasi, dan menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Oleh karena itu, dalam teori manajemen strategis, kemampuan inovasi dipandang sebagai kapabilitas inti yang memainkan peran penting dalam pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

Strategic Management Accounting (SMA)

Strategic Management Accounting (SMA) dapat dipahami sebagai pendekatan akuntansi manajemen yang berorientasi pada strategi dan berfungsi menyediakan informasi bernilai strategis bagi organisasi. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pencatatan dan pelaporan historis, tetapi juga pada analisis biaya, nilai, dan posisi kompetitif perusahaan. SMA memadukan informasi internal dan eksternal sehingga mampu memberikan gambaran lebih luas tentang kondisi bisnis dan peluang strategis yang dapat dimanfaatkan.

Selain itu, SMA menekankan pentingnya evaluasi aktivitas dalam rantai nilai untuk mengetahui kontribusi setiap aktivitas terhadap penciptaan nilai perusahaan. Melalui informasi yang relevan tentang biaya, efisiensi, serta hubungan dengan pemasok dan pelanggan, SMA membantu manajemen menyusun strategi yang lebih tepat sasaran. Dengan demikian, akuntansi tidak lagi sekadar alat administratif, tetapi menjadi bagian integral dari proses strategis organisasi.

Value Chain Accounting (VCA)

Value Chain Accounting (VCA) merupakan pendekatan akuntansi yang berfokus pada penilaian biaya dan nilai pada seluruh aktivitas dalam rantai nilai perusahaan. Pendekatan ini melihat setiap aktivitas sebagai bagian yang saling terkait dan menentukan apakah aktivitas tersebut menciptakan nilai atau justru mengonsumsi sumber daya secara berlebihan. Dengan demikian, VCA membantu perusahaan memahami aliran biaya dan manfaat secara lebih menyeluruh.

Selain itu, VCA digunakan untuk menilai efektivitas internal sekaligus hubungan eksternal seperti pemasok dan distributor dalam menciptakan nilai. Informasi yang dihasilkan memungkinkan manajemen mengidentifikasi area yang membutuhkan peningkatan, efisiensi, atau pengalihan strategi. Pendekatan ini menjadikan akuntansi sebagai alat analitis yang mendukung peningkatan daya saing secara berkelanjutan.

***Value Creation* (Penciptaan Nilai)**

Penciptaan nilai (*value creation*) merujuk pada proses di mana perusahaan menghasilkan manfaat yang lebih besar

daripada biaya yang dikeluarkan melalui aktivitas, produk, atau layanan yang ditawarkannya. Konsep ini menekankan bahwa nilai tidak hanya tercipta dari efisiensi biaya, tetapi juga dari kemampuan perusahaan memberikan kualitas, manfaat, atau solusi yang dianggap bernilai oleh pelanggan. Dengan kata lain, nilai muncul ketika perusahaan mampu meningkatkan kepuasan pelanggan sekaligus menjaga keberlanjutan keuntungan.

Selain itu, penciptaan nilai mencakup kemampuan organisasi mengelola sumber daya, kapabilitas, dan proses internal secara efektif untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Penciptaan nilai juga terjadi ketika perusahaan berhasil mengembangkan inovasi, memperbaiki proses kerja, atau membangun hubungan strategis yang memperkuat posisinya di pasar. Melalui pengelolaan aktivitas yang terarah dan strategi berbasis informasi, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap langkah operasional dan strategis memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan nilai bagi pelanggan maupun stakeholder lainnya.

5.3. Review Artikel

Artikel 1 "*The Implementation Of Strategic Management Accounting Based On Value Chain Analysis: Value Chain Accounting*"

Dalam lingkungan global yang sangat kompetitif saat ini, perusahaan dituntut untuk menjadikan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama, yang mendorong adopsi pendekatan manajemen baru, perubahan sistem manufaktur, dan investasi teknologi baru. Perubahan dramatis ini secara signifikan memengaruhi sistem akuntansi manajemen.

Untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, muncul konsep Akuntansi Manajemen Strategis (AMS), yang

merupakan teori dan praktik akuntansi yang berfokus pada posisi biaya, keunggulan biaya, dan diferensiasi produk sebuah organisasi. AMS berusaha untuk menggeser pandangan akuntan dari fokus internal menjadi eksternal dan prospektif, mengakui perlunya melihat melampaui bisnis ke pemasok dan pelanggan di sepanjang rantai nilai untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif

Pencarian keunggulan kompetitif ini membawa pada penggunaan Analisis Rantai Nilai. Konsep ini, yang dipelopori oleh Michael E. Porter pada tahun 1985, adalah pendekatan sistematis untuk menguji pengembangan keunggulan kompetitif. Rantai nilai terdiri dari serangkaian aktivitas yang menciptakan dan membangun nilai, yang dibagi menjadi lima aktivitas utama (Logistik Masuk, Operasi, Logistik Keluar, Pemasaran & Penjualan, dan Layanan) dan empat aktivitas pendukung (Infrastruktur Perusahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Teknologi, dan Pengadaan). Analisis rantai nilai merupakan metode terstruktur untuk menganalisis efek dari semua aktivitas inti pada biaya dan/atau diferensiasi. Tujuan utamanya adalah untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi.

Akuntansi Rantai Nilai (*Value Chain Accounting* - VCA) diusulkan sebagai pengembangan lebih lanjut dari AMS dan merupakan produk kombinasi dari teori manajemen rantai nilai, teori akuntansi, dan teknologi informasi. VCA mengintegrasikan akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. VCA memiliki fungsi-fungsi utama, di antaranya:

1. Fungsi Refleksi *Real-Time*: Mencerminkan informasi kegiatan nilai dari setiap simpul dalam aliansi rantai nilai secara *real-time* dan memperluas cakupannya untuk mencakup akti-

vitas ekonomi pemasok (*upstream*) dan pelanggan (*downstream*).

2. Fungsi Kontrol Multidimensi *Real-Time*: Melakukan pengendalian multidimensi yang komprehensif berdasarkan evaluasi *real-time* untuk memaksimalkan nilai.
3. Fungsi Prediksi: Memprediksi aktivitas penciptaan nilai dan efek nilainya, termasuk potensi nilai tambah (*value-added*), *zero value-added*, atau *negative value effect*.
4. Sebagai alat analitis inti AMS, Value Chain Costing (VCC) mengambil perspektif eksternal, melihat organisasi sebagai penghubung dalam seluruh rantai aktivitas penciptaan nilai yang terkait dengan penyediaan produk atau layanan. VCC sangat kontras dengan sistem akuntansi manajemen tradisional. Sistem tradisional berfokus secara internal dan didasarkan pada konsep sempit nilai tambah (*value added*), yang diyakini "mulai terlalu lambat dan berhenti terlalu cepat". Sebaliknya, VCC berfokus pada penciptaan nilai (*value creation*), memiliki fokus eksternal, dan menggunakan beragam pemicu biaya (*multiple cost drivers*).

Artikel 2 "Application of Management Accounting Tools and Enterprise Value Creation Based on the Value Chain"

Membahas peran Akuntansi Manajemen (AM) dalam konteks strategi bisnis. Penulis berargumen bahwa alat-alat AM seperti analisis biaya, pemodelan CVP, atau *Balanced Scorecard* tidak boleh diterapkan begitu saja. Sebaliknya, penerapannya harus didasarkan pada Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*), yang membagi perusahaan menjadi serangkaian kegiatan penciptaan nilai, mulai dari riset dan pengembangan (R&D) hingga layanan

purna jual.

Menggunakan survei kuesioner dan diuji dengan pemodelan persamaan struktural, penelitian ini menunjukkan bahwa efek alat AM pada penciptaan nilai berbeda-beda tergantung pada mata rantai nilai di mana alat itu digunakan. Misalnya, alat yang cocok untuk R&D (seperti analisis risiko produk baru) mungkin tidak cocok untuk operasi produksi harian. Temuan ini menyoroti perlunya kustomisasi alat akuntansi sesuai kebutuhan strategis spesifik di setiap tahap.

Studi ini juga mendefinisikan dan membuktikan korelasi positif yang kuat antara tiga jenis penciptaan nilai: nilai operasi internal (efisiensi dan kualitas), nilai pelanggan (kepuasan dan loyalitas), dan nilai finansial (keuntungan dan harga saham). Ini menyiratkan bahwa perusahaan harus memastikan efisiensi internal terlebih dahulu, karena ini adalah prasyarat untuk memberikan nilai lebih kepada pelanggan, yang pada gilirannya akan meningkatkan nilai finansial. Kontribusi penting jurnal ini adalah menggeser pandangan Akuntansi Manajemen dari sekadar mengukur biaya menjadi sistem yang aktif mendukung penciptaan nilai di sepanjang Rantai Nilai.

Artikel 3 "The Influence of Intellectual Capital Elements on Company Performance"

Penelitian ini memiliki tujuan untuk membongkar struktur internal Modal Intelektual (IC) dan mencari tahu bagaimana elemen-elemen IC saling memengaruhi satu sama lain, dan mana yang paling menentukan kinerja perusahaan. IC dibagi menjadi empat elemen utama:

1. Modal Manusia (*Human Capital*): Pengetahuan, keahlian, dan motivasi karyawan.
2. Modal Inovasi (*Innovation Capital*): Kapasitas untuk menghasilkan produk, layanan, atau proses baru.
3. Modal Proses (*Process Capital*): Kualitas sistem, prosedur, dan infrastruktur internal perusahaan.
4. Modal Pelanggan (*Customer Capital*): Nilai yang berasal dari hubungan, loyalitas, dan basis pelanggan perusahaan.

Menggunakan data bank yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dari tahun 2017 hingga 2019 dan dianalisis dengan metode *Partial Least Squares* (PLS), penelitian ini berhasil memetakan jalur pengaruh yang rinci. Hasilnya menunjukkan bahwa Modal Manusia adalah pusat dan fondasi dari segalanya; ia secara positif memengaruhi dan mendorong peningkatan pada Modal Inovasi, Modal Proses, dan Modal Pelanggan. Ini menegaskan bahwa kualitas staf adalah titik awal.

Meskipun Modal Inovasi dan Modal Proses saling terkait, temuan yang paling krusial adalah peran sentral dari Modal Pelanggan. Baik Modal Manusia maupun Modal Proses berkontribusi untuk meningkatkan Modal Pelanggan (misalnya, staf yang baik menciptakan layanan yang baik yang menghasilkan pelanggan loyal). Pada akhirnya, Modal Pelangganlah yang memiliki pengaruh paling signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan. Kesimpulannya, perusahaan bank harus memahami bahwa meskipun investasi pada staf (HC) penting, hasil akhir yang paling penting secara strategis adalah seberapa baik mereka mengelola hubungan dan loyalitas pelanggan mereka, karena ini adalah elemen yang langsung berkontribusi pada keuntungan.

Artikel 4 "Driving business performance through intellectual capital, absorptive capacity, and innovation: The mediating influence of environmental compliance and innovation"

Jurnal ini menjelasakan bagaimana perusahaan dapat menggunakan aset tak berwujud mereka yaitu Modal Intelektual (IC), yang mencakup pengetahuan, keahlian staf, sistem, dan hubungan mereka untuk mencapai kinerja bisnis yang unggul. Latar belakang penelitian ini dilakukan di Vietnam. Penulis berpendapat bahwa memiliki Modal Intelektual saja tidak cukup. Perusahaan juga harus memiliki Kapasitas Serap Pengetahuan (KAC). KAC ini adalah kemampuan untuk secara aktif mencari, menyerap, menyesuaikan, dan menggunakan pengetahuan baru dari luar (misalnya, dari pesaing atau teknologi baru) untuk keuntungan mereka.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang canggih (*PLS-SEM*) dengan mengumpulkan data dari 206 anggota tim manajemen, memastikan hasilnya representatif. Temuan utamanya adalah: Modal Intelektual terbukti menjadi pendorong utama yang sangat memengaruhi KAC. Selanjutnya, KAC menjadi mesin utama peningkatan kinerja bisnis, tetapi ia bekerja paling efektif ketika digabungkan dengan Inovasi.

Penelitian ini menemukan bahwa dua factor yaitu Kepatuhan Lingkungan (ketaatan pada aturan dan standar lingkungan) dan Inovasi yang berfungsi sebagai *mediator*. Artinya, keduanya adalah jembatan yang menjelaskan mengapa KAC bisa meningkatkan kinerja. Ini adalah penemuan yang kuat: Kepatuhan Lingkungan tidak hanya dilihat sebagai biaya yang harus ditanggung, tetapi sebagai variabel strategis yang, Bersama Inovasi, memperkuat dampak positif KAC terhadap

kinerja perusahaan. Implikasi praktisnya bagi manajemen sangat jelas, untuk memastikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, perusahaan harus berinvestasi tidak hanya pada pengetahuan internal (IC), tetapi juga pada kemampuan belajar dari luar (KAC), sambil memastikan bahwa semua proses mereka inovatif dan bertanggung jawab terhadap lingkungan.

Tabel Ringkasan Review Artikel

No	Judul Jurnal	Penulis & Tahun	Tujuan	Hasil	Relevansi Topik
1.	The implementation of strategic management accounting based on value chain analysis: value chain accounting	Kirli & Gamus (2011)	Mengembangkan serta mengusulkan kerangka kerja baru Akuntansi Rantai Nilai (*Value Chain Accounting*) sebagai evolusi dari Akuntansi Manajemen Strategis	VCA Adalah pendekatan yang lebih maju dari Akuntansi Manajemen Strategis. VCA berfokus pada analisis nilai sistematis (hulu ke hilir) dan penyediaan informasi *real-time* untuk keunggulan kompetitif	Menyediakan kerangka konseptual untuk sistem informasi strategis. VCA memungkinkan manajer untuk memformulasikan strategi dengan pemahaman penuh tentang biaya dan nilai yang dihasilkan di setiap tahapan termasuk pemasok dan distributor, sehingga strategi yang diambil lebih holistik
2.	Application of management accounting tools and enterprise value creation based on the value chain	Sha (2024)	Menganalisis bagaimana keselarasan penerapan alat Akuntansi Manajemen dengan Rantai Nilai (*Value Chain*) memengaruhi penciptaan nilai (internal,	Aplikasi alat AM harus spesifik untuk setiap mata rantai nilai. Terdapat korelasi positif yang signifikan antara penciptaan nilai operasi	Memberikan panduan praktis tentang bagaimana Akuntansi Manajemen dapat menjalankan strategi. Strategi harus diukur melalui sistem yang spesifik untuk setiap

No	Judul Jurnal	Penulis & Tahun	Tujuan	Hasil	Relevansi Topik
			pelanggan, finansial) perusahaan	internal, pelanggan dan finansial.	aktivitas penciptaan niilai dalam rantai nilai, membantu manajer mengambil Keputusan yang akurat untuk mencapai keunggulan biaya atau diferensiasi.
3.	The influence of intellectual capital elements on compay performance	Ekaningrum (2021)	Menginvestigasi jalur pengaruh dan hubungan sebab-akibat antar elemen IC (*Human Innovation, Customer, Process Capital*) terhadap kinerja perusahaan perbankan	*Human capital* Adalah sumber daya awal yang memengaruhi tiga elemen lainnya. *Customer capital* terbukti menjadi predictor paling signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan	Memberi penekanan strategis bahwa meskipun efisiensi dan inovasi internal itu penting, nilai strategis tertinggi perusahaan terletak pada kualitas hubungannya dengan pasar dan pelanggan. pengelolaan modal pelanggan harus menjadi prioritas strategi.

5.4. Pembahasan

Analisis portofolio bisnis, seperti *Boston Consulting Group* (BCG) *Matrix, Internal– External* (IE) *Matrix, dan Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) Matrix, merupakan instrumen strategis yang digunakan untuk mengevaluasi posisi kompetitif, potensi pertumbuhan, dan arah strategis unit-unit bisnis dalam sebuah organisasi. Dalam perkembangan terbaru, akurasi dan relevansi analisis portofolio semakin bergantung pada kemam-

puan perusahaan dalam memanfaatkan akuntansi strategik sebagai penyedia informasi yang tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga menangkap faktor-faktor non-keuangan yang memengaruhi keunggulan bersaing. Penelitian terbaru oleh Truong (2024) menegaskan bahwa modal intelektual, kapabilitas organisasi, dan transformasi digital memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja bisnis dan penciptaan nilai, sehingga menjadikan elemen-elemen tersebut sebagai indikator penting dalam analisis portofolio modern. Sementara itu, Sha (2024) menjelaskan bahwa alat akuntansi manajerial, khususnya yang digunakan dalam analisis value chain, berperan penting dalam mengukur efisiensi dan kontribusi aktivitas internal terhadap nilai perusahaan.

Di sisi lain, Kirli (2011) memberikan landasan konseptual mengenai bagaimana value chain accounting dapat digunakan untuk mengintegrasikan aktivitas produksi dan pendukung ke dalam sistem pengukuran kinerja strategis, sehingga menghasilkan gambaran yang lebih akurat mengenai posisi kompetitif unit bisnis. Penelitian Ekaningrum (2021) semakin memperkuat bahwa elemen modal intelektual, termasuk *human capital, innovation capital, dan customer capital,* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan melalui perspektif *Resource-Based View* (RBV). Integrasi temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa analisis portofolio tidak dapat dipisahkan dari pemahaman mendalam tentang kapabilitas internal organisasi dan sistem akuntansi manajerial yang mendukungnya. Oleh karena itu, pembahasan dalam bab ini berfokus pada (1) bagaimana kapabilitas organisasi, (2) modal intelektual, (3) transformasi digital, (4) penggunaan alat akuntansi manajerial

berperan dalam menentukan posisi strategis unit bisnis serta mendukung pengambilan keputusan manajerial dalam kerangka portofolio perusahaan, (5) dan *Value Chain*.

5.4.1. Kapabilitas Organisasi

Kapabilitas organisasi merupakan salah satu aset strategis yang menentukan kemampuan perusahaan dalam menciptakan, mempertahankan, dan memperluas keunggulan kompetitifnya. Dalam perspektif *Resource-Based View (RBV),* kapabilitas dianggap sebagai kombinasi unik dari sumber daya, proses internal, dan mekanisme koordinasi yang tidak mudah ditiru oleh pesaing, sehingga menjadi dasar keunggulan berkelanjutan. Dengan kata lain, keunggulan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh apa yang dimilikinya, tetapi juga oleh bagaimana perusahaan mengelola dan memanfaatkan pengetahuan, teknologi, serta modal intelektual secara konsisten dan adaptif. Penelitian Truong (2024) menunjukkan bahwa kapabilitas organisasi memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara modal intelektual, transformasi digital, dan penciptaan nilai. Temuan tersebut menegaskan bahwa perusahaan dengan kapabilitas organisasi tinggi mampu menyerap informasi pasar dengan lebih efektif, mengelola proses inovasi dengan lebih efisien, serta merespons perubahan lingkungan bisnis dengan lebih cepat.

Selaras dengan itu, penelitian Ekaningrum (2021) mengonfirmasi bahwa elemen modal intelektual—yang meliputi *human capital, innovation capital*, dan *customer capital* merupakan fondasi terbentuknya kapabilitas organisasi yang unggul. Human capital menyediakan keterampilan dan keahlian indi-

vidu, innovation capital mendukung penciptaan produk dan proses baru, sedangkan customer capital memperkuat hubungan pasar. Ketiga elemen tersebut kemudian terintegrasi dalam proses organisasi menjadi kapabilitas yang mampu meningkatkan produktivitas, kualitas pengambilan keputusan, serta kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, kapabilitas organisasi tidak hanya berperan sebagai indikator non-keuangan, tetapi juga sebagai variabel strategis yang menjembatani sumber daya intangible dengan kinerja bisnis yang terukur.

Dalam kaitannya dengan analisis portofolio bisnis seperti BCG, IE, dan SPACE Matrix, kapabilitas organisasi memberikan konteks strategis yang membantu perusahaan menilai kekuatan internal dalam kerangka yang lebih komprehensif. Unit bisnis dengan kapabilitas organisasi kuat biasanya menunjukkan tingkat inovasi tinggi, kecepatan adaptasi teknologi, efisiensi operasional yang baik, serta manajemen risiko yang stabil—semua faktor yang berpengaruh pada penempatan mereka sebagai *Stars, Leaders*, atau unit dengan strategi agresif. Informasi tersebut selanjutnya diolah melalui sistem akuntansi strategik untuk menghasilkan data terukur seperti margin kontribusi, efektivitas aktivitas rantai nilai, dan indikator kinerja utama. Dengan kata lain, akuntansi strategik berfungsi mengubah kapabilitas organisasi yang bersifat intangible menjadi informasi kuantitatif yang dapat digunakan untuk mengevaluasi posisi unit bisnis dalam portofolio perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kapabilitas organisasi bukan sekadar aset tidak berwujud, tetapi merupakan motor penggerak utama yang memengaruhi alokasi sumber daya, prioritas investasi, serta arah strategi korporasi secara keseluruhan.

Untuk memahami kedalaman konsep ini, penting disadari bahwa kapabilitas organisasi terbentuk bukan dalam waktu singkat. Ia merupakan hasil dari pembelajaran organisasi yang terus-menerus, pengalaman masa lalu, dan adaptasi terhadap lingkungan yang selalu berubah. Karena itu, kapabilitas organisasi sering kali memiliki karakteristik yang tidak terlihat secara langsung, tetapi dapat diamati melalui kualitas hasil kerja, konsistensi proses, atau kemampuan perusahaan dalam menghadapi tantangan. Di banyak perusahaan besar, kapabilitas bahkan menjadi aset strategis utama yang membedakan mereka dari pesaing dan memungkinkan keberlanjutan keunggulan kompetitif.

A. Kapabilitas Organisasi dalam Kerangka Resource-Based View (RBV)

Dalam perspektif *Resource-Based View (RBV),* kapabilitas organisasi merupakan kemampuan yang melekat dalam perusahaan untuk mengoordinasi, mengintegrasi, dan memanfaatkan sumber daya secara efektif sehingga menghasilkan output yang bernilai dan berkelanjutan. RBV membedakan antara *resources* (apa yang perusahaan miliki) dan *capabilities* (apa yang dapat perusahaan lakukan dengan sumber daya tersebut). Dengan demikian, kapabilitas organisasi bukan sekadar kumpulan aset atau sumber daya, tetapi merupakan mekanisme internal yang lahir dari proses belajar, pengalaman, dan rutinitas yang berulang (Barney, 1991).

Dalam kerangka Resource-Based View (RBV), kapabilitas organisasi dikategorikan sebagai sumber daya strategis yang memenuhi kriteria *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non- sub-*

stitutable. Kapabilitas dianggap bernilai karena memungkinkan perusahaan menciptakan nilai ekonomi dan keunggulan kompetitif. Kapabilitas juga bersifat langka, sebab tidak semua perusahaan memiliki kombinasi pengalaman, sistem, dan budaya yang sama. Bahkan jika pesaing berupaya meniru, kapabilitas organisasi tetap sulit ditiru karena biasanya mengandung pengetahuan yang bersifat *tacit*—pengetahuan yang hanya dapat diperoleh melalui pengalaman dan tidak mudah untuk didokumentasikan. Selain itu, kapabilitas sering kali terintegrasi dengan sejarah organisasi dan budaya perusahaan sehingga tidak dapat digantikan oleh teknologi ataupun sumber daya eksternal lainnya.

Pembentukan kapabilitas organisasi juga sangat dipengaruh oleh oleh beberapa indicator, yaitu:

1. Rutinitas Internal.
   Rutinitas ini bukan sekadar prosedur administratif, melainkan pola kerja yang dijalankan secara berulang oleh karyawan sehingga menghasilkan cara kerja yang efisien dan stabil. Misalnya, perusahaan yang selama bertahun-tahun men-jalankan proses inovasi secara konsisten akan memiliki kemampuan inovasi yang lebih kuat dibanding perusahaan yang hanya sesekali melakukan penelitian dan pengembangan. Rutinitas yang terakumulasi dalam jangka panjang inilah yang membedakan kapabilitas dari kemampuan atau keterampilan sesaat.
2. Pengalaman Kolektif
   Turut membentuk kapabilitas organisasi. Perusahaan yang berhasil menghadapi krisis, beradaptasi dengan teknologi baru, atau menjalankan sejumlah proyek besar akan

mengembangkan cara-cara efektif dalam menyelesaikan masalah. Pengalaman tersebut membentuk pengetahuan tersirat (*tacit knowledge*) yang tidak dapat diperoleh dari pelatihan formal, tetapi berkembang melalui interaksi, eksperimen, dan pembelajaran. Pengalaman inilah yang memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang sulit dipahami oleh pesaing. Kapabilitas organisasi memiliki sejumlah karakteristik yang membuatnya menjadi sumber keunggulan bersaing yang sulit ditiru oleh pesaing:

a. Embedded dalam Rutinitas Organisasi, yaitu kapabilitas terbentuk dari pola aktivitas yang dilakukan berulang-ulang, seperti rutinitas produksi, proses pelayanan pelanggan, pola koordinasi antar departemen, mekanisme pengambilan keputusan. Karena melekat pada sistem dan budaya, kapabilitas tidak dapat dipindahkan atau dibeli seperti aset fisik.
b. Terakumulasi melalui pengalaman, yaitu kapabilitas tidak dapat dibangun secara instan. Ia berkembang melalui pembelajaran organisasi (*organizational learning*), adaptasi terhadap kesalahan dan keberhasilan, akumulasi *tacit knowledge* dari SDM.
c. Sulit Ditiru (Inimitable), yaitu kapabilitas memiliki sifat *causal ambiguity*, yaitu hubungan sebab-akibatnya sulit diidentifikasi oleh pesaing. Selain itu, kapabilitas bersumber dari budaya organisasi, sejarah perusahaan, hubungan sosial internal, sistem internal yang kompleks, yang semuanya sulit direplikasi secara persis oleh kompetitor.

d. Tidak Tergantikan (*Non-Substitutable*), yaitu kapabilitas organisasi bersifat unik dan tidak dapat digantikan oleh teknologi atau sumber daya lain. Misalnya keahlian teknis karyawan, kecepatan inovasi, kemampuan membangun hubungan pelanggan jangka panjang.

B. Dua Tipe Kapabilitas: *Operational vs Dynamic Capabilities*

Kapabilitas organisasi dapat dilihat dari dua kategori utama, yaitu kapabilitas operasional dan kapabilitas dinamis. Kapabilitas operasional merujuk pada kemampuan perusahaan menjalankan aktivitas rutin secara efektif, seperti proses produksi, logistik, manajemen kualitas, dan pengendalian biaya. Kapabilitas operasional memastikan bahwa perusahaan dapat memper-tahankan stabilitas operasional dan efisiensi dalam jangka pendek. Misalnya, perusahaan manufaktur yang memiliki sistem produksi terstandar, tingkat cacat produk rendah, dan distribusi yang efisien menunjukkan bahwa mereka memiliki kapabilitas operasional yang kuat.

Di sisi lain, kapabilitas dinamis (dynamic capabilities) adalah kemampuan yang memungkinkan perusahaan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, memperbarui sumber daya, mengembangkan inovasi, dan menciptakan pembaruan strategi. Teece, Pisano, dan Shuen (1997) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis mencakup tiga proses inti: *sensing*, yaitu kemampuan perusahaan mendeteksi peluang dan ancaman; *seizing*, yaitu kemampuan mengalokasikan sumber daya untuk merespons peluang; dan *transforming*, yaitu kemampuan melakukan pembaruan proses, struktur, dan strategi agar tetap relevan dengan

perubahan. Kapabilitas dinamis sangat penting dalam industri yang berubah cepat.

Dalam konteks penelitian terbaru, terutama menurut Truong (2024), kapabilitas organisasi terbukti menjadi penghubung kritis antara modal intelektual, transformasi digital, dan penciptaan nilai. Perusahaan yang memiliki kapabilitas organisasi kuat dapat dengan cepat menyerap pengetahuan baru, menerapkan teknologi digital, meningkatkan inovasi, dan memperbaiki efisiensi operasional. Hal ini menunjukkan bahwa kapabilitas organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan terkait erat dengan aset pengetahuan dan modal intelektual perusahaan.

1. Operational Capabilities, seperti kemampuan produksi, manajemen rantai pasok, kontrol kualitas, pengendalian biaya, logistik.
2. Dynamic Capabilities, seperti teknologi digital, e-commerce, otomotif, dan layanan kesehatan.

   Menurut Teece et al. (1997), dynamic capabilities terdiri dari:

   a. Sensing (mendeteksi peluang), mengenali perubahan pasar, teknologi, pelanggan.
   b. Seizing (merespons peluang), mengalokasikan sumber daya untuk inovasi atau strategi baru.
   c. Transforming (mengubah organisasi), memperbarui proses, teknologi, struktur, budaya.

Dynamic capabilities adalah inti survival perusahaan di era turbulensi. Dynamic capabilities memungkinkan organisasi untuk bertahan dan tumbuh di industri yang dinamis. Contohnya kemampuan inovasi produk, kemampuan beradaptasi terhadap digitalisasi, kemampuan merespons perubahan pasar, kemampuan menyerap pengetahuan baru (*absorptive*

capacity).

Penelitian Truong (2024) menekankan bahwa *absorptive capacity* dan transformasi digital merupakan bagian penting dari dynamic capabilities yang dapat meningkatkan penciptaan nilai dan kinerja perusahaan.

Kapabilitas organisasi juga merupakan hasil dari integrasi sumber daya yang efektif. Integrasi ini melibatkan penggabungan berbagai aset—seperti human capital, teknologi, infrastruktur, dan prosedur kerja—ke dalam satu kesatuan sistem yang koheren. Tidak ada kapabilitas yang muncul jika sumber daya tidak terintegrasi dengan baik. Misalnya, mesin canggih tidak akan meningkatkan kinerja jika tidak dioperasikan oleh karyawan yang kompeten, dan karyawan kompeten tidak dapat bekerja optimal tanpa sistem kerja yang terstruktur.

Selain integrasi, pembentukan kapabilitas juga sangat ditopang oleh koordinasi internal. Perusahaan yang memiliki mekanisme koordinasi kuat—misalnya struktur organisasi yang jelas, alur komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang stabil, dan budaya kolaboratif—akan lebih mudah mengembangkan kapabilitas unggul. Koordinasi memastikan bahwa berbagai unit dalam perusahaan tidak bekerja secara terisolasi, tetapi saling mendukung untuk mencapai tujuan yang sama. Tanpa koordinasi yang baik, perusahaan akan mengalami kesenjangan informasi, konflik antarbagian, dan inefisiensi.

Komponen terakhir dalam pembentukan kapabilitas organisasi adalah rekonfigurasi, yaitu kemampuan perusahaan memperbarui, mengubah, atau menyesuaikan proses dan sumber daya. Rekonfigurasi diperlukan karena lingkungan bisnis selalu berubah. Perusahaan yang tidak mampu memperbarui proses

kerjanya akan tertinggal dari pesaing. Misalnya, perusahaan ritel yang tidak mau beralih ke platform digital akan kehilangan pelanggan karena pasar telah bergerak menuju e-commerce. Kapabilitas dalam melakukan rekonfigurasi memungkinkan perusahaan mempertahankan relevansinya.

Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kapabilitas yang kuat meningkatkan kemampuan perusahaan menghasilkan inovasi, memperkuat hubungan dengan pelanggan, meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat adopsi teknologi, serta memperbaiki kinerja keuangan dan non-keuangan. Ekaningrum (2021) menunjukkan bahwa human capital sebagai bagian dari kapabilitas organisasi memengaruhi modal pelanggan dan modal inovasi, yang pada akhirnya mendorong kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi bukan hanya faktor internal yang abstrak, tetapi berpengaruh nyata terhadap hasil akhir perusahaan.

C. Mekanisme Pembentukan Kapabilitas Organisasi

Kapabilitas organisasi dibangun melalui tiga proses inti:

1. Integrasi Sumber Daya (Resource Integration)
   Integrasi ini melibatkan penggabungan berbagai aset—seperti human capital, teknologi, infrastruktur, dan prosedur kerja—ke dalam satu kesatuan sistem yang koheren. Tidak ada kapabilitas yang muncul jika sumber daya tidak terintegrasi dengan baik. Misalnya, mesin canggih tidak akan meningkatkan kinerja jika tidak dioperasikan oleh karyawan yang kompeten, dan karyawan kompeten tidak dapat

bekerja optimal tanpa sistem kerja yang terstruktur.

2. Koordinasi Internal (Coordination Mechanism)
   Perusahaan yang memiliki mekanisme koordinasi kuat—misalnya struktur organisasi yang jelas, alur komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang stabil, dan budaya kolaboratif—akan lebih mudah mengembangkan kapabilitas unggul. Koordinasi memastikan bahwa berbagai unit dalam perusahaan tidak bekerja secara terisolasi, tetapi saling mendukung untuk mencapai tujuan yang sama. Tanpa koordinasi yang baik, perusahaan akan mengalami kesenjangan informasi, konflik antarbagian, dan inefisiensi.
3. Konfigurasi & Rekonfigurasi (*Configuration & Reconfiguration*)

Kemampuan perusahaan memperbarui, mengubah, atau menyesuaikan proses dan sumber daya. Rekonfigurasi diperlukan karena lingkungan bisnis selalu berubah. Perusahaan yang tidak mampu memperbarui proses kerjanya akan ter-tinggal dari pesaing. Misalnya, perusahaan ritel yang tidak mau beralih ke platform digital akan kehilangan pelanggan karena pasar telah bergerak menuju *e-commerce*. Kapabilitas dalam melakukan rekonfigurasi memungkinkan perusahaan mempertahankan relevansinya.

D. Peran Kapabilitas Organisasi dalam Kinerja Perusahaan

Penelitian Ekaningrum (2021) dan Truong (2024) membuktikan bahwa kapabilitas organisasi:

1. Meningkatkan inovasi,
2. Memperkuat interaksi pelanggan,
3. Meningkatkan efisiensi operasional,
4. Mempercepat adaptasi terhadap teknologi,

5. Memperbaiki kinerja keuangan dan non-keuangan,
6. Meningkatkan nilai perusahaan.

Kapabilitas bertindak sebagai "mesin internal" yang menggerakkan seluruh aktivitas strategis perusahaan.

E. Kapabilitas Organisasi dengan Analisis Portofolio Bisnis

Kapabilitas organisasi adalah indikator non-keuangan yang sangat penting dalam penentuan posisi strategis unit bisnis pada:

1. BCG Matrix
    a. Stars → unit dengan kapabilitas inovasi tinggi
    b. Cash Cows → unit dengan kapabilitas operasional stabil
    c. Question Marks → butuh peningkatan kapabilitas agar dapat bersaing
    d. Dogs → sering gagal karena kapabilitas lemah
2. IE Matrix, yaitu kapabilitas organisasi mempengaruhi dimensi internal (strength weakness).
3. SPACE Matrix, yaitu kapabilitas organisasi memengaruhi *competitive advantage, industry strength, environmental stability*. Perusahaan dengan kapabilitas tinggi cenderung masuk strategi *aggressive*.

F. Implikasi Terhadap Akuntansi Strategik

Akuntansi strategik juga memainkan peran penting dalam mengukur kapabilitas organisasi. Melalui alat seperti *Strategic Management Accounting* (SMA) dan *Value Chain Accounting* (VCA), perusahaan dapat menilai efisiensi dan kontribusi aktivitas dalam rantai nilai terhadap penciptaan nilai. SMA membantu mengubah kapabilitas yang bersifat tak berwujud menjadi

informasi kuantitatif yang dapat diinterpretasikan oleh manajemen. Hal ini menjadikan akuntansi strategik sebagai jembatan antara kapabilitas organisasi dan pengambilan keputusan strategis.

Meskipun demikian, pengembangan kapabilitas organisasi tidak terlepas dari tantangan. Perusahaan sering menghadapi hambatan budaya, kurangnya integrasi sistem, ketidaksiapan SDM, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan teknologi, atau struktur organisasi yang terlalu birokratis. Tantangan tersebut menyebabkan banyak perusahaan gagal memaksimalkan potensi kapabilitas internal mereka. Oleh karena itu, pengembangan kapabilitas membutuhkan pendekatan holistik yang mencakup investasi pada SDM, penguatan budaya organisasi, pemanfaatan teknologi, dan komitmen kepemimpinan.

Secara keseluruhan, kapabilitas organisasi merupakan fondasi utama yang menentukan kekuatan internal perusahaan. Dengan kapabilitas yang kuat, perusahaan tidak hanya mampu menjalankan operasi sehari-hari dengan efisiensi tinggi, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan, menciptakan inovasi, mengoptimalkan rantai nilai, dan mengambil keputusan strategis berbasis data. Kapabilitas organisasi menjadi jantung strategi perusahaan dan penentu utama keberlanjutan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

5.4.2. Modal Intelektual

Modal intelektual merupakan salah satu aset tidak berwujud yang memiliki kontribusi strategis terhadap penciptaan nilai dan keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam kerangka *Resource-Based View (RBV),* modal intelektual dipandang sebagai sumber

daya yang memenuhi kriteria *valuable, rare, inimitable,* dan *non-substitutable* (Barney, 1991), sehingga mampu menjadi fondasi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Modal intelektual biasanya terdiri atas tiga komponen utama, yaitu:

A. *Human Capital*

Merupakan komponen modal intelektual yang paling mendasar sekaligus paling kompleks. Human capital mencakup kecerdasan, keterampilan, kreativitas, pengalaman, kemampuan problem solving, intuisi, komitmen, dan motivasi karyawan. Human capital tidak hanya berkaitan dengan tingkat pendidikan atau pelatihan formal, tetapi juga kapasitas individu untuk mengelola pengetahuan, menciptakan ide baru, serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dalam banyak organisasi, human capital sering kali dianggap sebagai "aset hidup" yang memengaruhi hampir semua aspek operasional dan strategis.

Yang membuat human capital penting adalah sifatnya yang dinamis. Pengetahuan yang dimiliki karyawan terus berkembang melalui pelatihan, pengalaman kerja, pembelajaran sosial, serta interaksi dengan teknologi. Karena itu, perusahaan harus terus berinvestasi pada pengembangan human capital melalui peningkatan kompetensi teknis, kemampuan digital, literasi data, kreativitas, keterampilan komunikasi, dan kemampuan berpikir kritis. Tanpa human capital yang kuat, perusahaan akan sulit menciptakan inovasi, mengambil keputusan strategis, dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Penelitian Ekaningrum (2021) menunjukkan bahwa human capital memiliki pengaruh langsung terhadap innovation capital

dan process capital, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja perusahaan.

B. *Structural Capital*

Mengacu pada sistem, prosedur, budaya, teknologi, dan infrastruktur organisasi yang mendukung kinerja karyawan. Jika human *capital* berada pada individu, maka structural capital melekat pada organisasi sehingga tetap ada meskipun karyawan keluar. Structural capital mencakup sistem informasi manajemen, basis data internal, rutinitas kerja, SOP, mekanisme inovasi, paten, hak kekayaan intelektual, teknologi digital, serta budaya organisasi yang mendorong kolaborasi dan kreativitas.

Structural capital sangat penting karena berfungsi sebagai "mesin pendukung" yang memungkinkan *human capital* bekerja secara optimal. Tanpa *structural capital* yang kuat, pengetahuan individu tidak dapat dimaksimalkan. Misalnya, karyawan yang memiliki ide inovatif tidak dapat berkontribusi penuh jika organisasi tidak menyediakan platform kolaborasi digital, struktur pembagian tugas yang jelas, atau budaya yang mendukung keberanian untuk bereksperimen. Sering kali, kegagalan perusahaan dalam melakukan inovasi bukan disebabkan oleh keterbatasan human capital, tetapi oleh *structural capital* yang tidak memadai.

Dalam era transformasi digital, structural capital meningkat peranannya karena perusahaan harus membangun sistem digital yang dapat mengelola data, mengotomatiskan proses, dan memperkuat integrasi antar unit. Sistem digital seperti ERP, CRM, big data, dan knowledge management system membantu perusahaan meningkatkan efisiensi, konsistensi, dan kecepatan

pengambilan keputusan. Penelitian Truong (2024) menunjukkan bahwa digital transformation berperan penting dalam memperkuat *structural capital* sehingga mendorong penciptaan nilai bisnis.

C. *Customer Capital*

Customer Capital atau modal pelanggan merujuk pada kekuatan hubungan perusahaan dengan pelanggan, pemasok, distributor, dan pihak eksternal lainnya. Customer capital meliputi loyalitas pelanggan, reputasi merek, kepuasan pelanggan, kualitas hubungan, serta jaringan eksternal yang membantu perusahaan memperoleh peluang pasar. Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, customer capital menjadi salah satu sumber daya paling signifikan yang menentukan keberhasilan perusahaan.

Perusahaan dengan customer capital yang kuat biasanya memiliki hubungan jangka panjang dengan pelanggan, mampu memahami kebutuhan pasar secara mendalam, serta memiliki reputasi yang baik sehingga pelanggan bersedia untuk melakukan pembelian berulang. Customer capital tidak hanya mencerminkan hubungan komersial, tetapi juga hubungan emosional dan kepercayaan yang sulit dibangun dalam waktu singkat. Ekaningrum (2021) menemukan bahwa customer capital merupakan elemen modal intelektual yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, bahkan lebih kuat daripada human capital atau process capital. Hal ini wajar karena pada akhirnya, kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh seberapa kuat posisinya di mata pelanggan.

Ketiga komponen modal intelektual tersebut tidak dapat dipisahkan karena membentuk sistem pengetahuan, serta hubungan eksternal perusahaan yang saling mendukung. Penelitian Ekaningrum (2021) menegaskan bahwa masing-masing elemen modal intelektual berkontribusi signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui peningkatan produktivitas, kapasitas inovasi, dan efektivitas pengelolaan pengetahuan. *Human capital*, misalnya, meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan ide dan pengetahuan baru; structural capital mendukung efektivitas proses, sistem, dan budaya organisasi; sementara *customer capital* memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan sehingga menciptakan aliran pendapatan yang stabil.

Selain itu, penelitian Truong (2024) menunjukkan bahwa modal intelektual tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis, tetapi juga memainkan peran penting dalam memperkuat kapabilitas organisasi dan proses transformasi digital, yang pada akhirnya meningkatkan penciptaan nilai yang berkelanjutan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa modal intelektual berfungsi sebagai *driver* utama bagi kemampuan perusahaan untuk beradaptasi, berinovasi, dan merespons dinamika lingkungan. Modal intelektual memungkinkan perusahaan mengembangkan kemampuan menyerap pengetahuan baru (*absorptive capacity*), meningkatkan kecepatan inovasi, dan memperbaiki kualitas proses pengambilan keputusan.

Dalam konteks akuntansi strategik, modal intelektual menjadi faktor kritis dalam evaluasi posisi kompetitif unit bisnis karena berhubungan langsung dengan kekuatan internal perusahaan. Human capital yang kuat memungkinkan per-

usahaan mengembangkan produk, layanan, dan teknologi baru yang mendukung keunggulan strategi diferensiasi. Structural capital berkontribusi terhadap efisiensi operasional melalui sistem informasi manajemen, prosedur kerja standar, dan struktur organisasi yang memudahkan koordinasi. *Customer capital* berpengaruh pada stabilitas permintaan, citra merek, serta posisi pasar, yang semuanya menjadi indikator penting dalam analisis BCG Matrix, IE Matrix, dan SPACE Matrix. Dengan demikian, modal intelektual bukan hanya aset tidak berwujud, melainkan komponen fundamental yang memengaruhi arah strategis perusahaan, keputusan investasi, dan pengelolaan portofolio bisnis secara keseluruhan (Truong, 2024; Ekaningrum, 2021).

Salah satu aspek penting yang membedakan modal intelektual dari sumber daya lain adalah proses pembentukannya bersifat kumulatif dan evolusioner. Modal intelektual tidak muncul dalam satu waktu, melainkan berkembang secara bertahap melalui pengalaman, refleksi, interaksi sosial, dan integrasi teknologi. Setiap pengalaman baru, setiap interaksi pelanggan, dan setiap proses inovasi akan memperkaya modal intelektual perusahaan. Inilah alasan mengapa perusahaan dengan sejarah panjang dan budaya belajar yang kuat cenderung memiliki modal intelektual lebih kaya dan lebih mendalam dibandingkan perusahaan yang baru berdiri.

Modal intelektual juga memiliki sifat multidimensi, sehingga tidak dapat dipahami hanya dari perspektif SDM atau teknologi saja. Dimensi-dimensi seperti modal budaya, modal relasional, modal inovasi, modal digital, dan modal proses memainkan peran yang semakin menonjol seiring berkembangnya ling-

kungan bisnis modern. Misalnya, modal budaya mencakup cara perusahaan memaknai nilai, etika kerja, dan pola pikir inovatif. Modal relasional tidak hanya mencakup pelanggan, tetapi juga mitra aliansi, komunitas, hingga regulator. Modal digital mengacu pada kemampuan perusahaan mengolah dan memanfaatkan data sebagai aset strategis. Dimensi ini menunjukkan bahwa modal intelektual berkembang mengikuti transformasi ekonomi global.

Dalam praktik strategik, modal intelektual tidak hanya dipandang sebagai aset pendukung, tetapi sebagai sumber keunggulan adaptif. Perusahaan yang memiliki modal intelektual tinggi mampu merespons perubahan lingkungan bisnis dengan lebih cepat dan lebih akurat. Ketika pasar berubah secara drastis—misalnya akibat digitalisasi atau krisis global—perusahaan yang kaya modal intelektual dapat menyesuaikan model bisnisnya, mengembangkan produk baru, atau memodifikasi proses operasionalnya lebih cepat daripada pesaing. Adaptabilitas semacam ini merupakan hasil dari penggabungan kemampuan analitis, kreativitas, dan mekanisme pembelajaran organisasi yang berjalan terus-menerus.

Selain itu, modal intelektual sangat erat kaitannya dengan kapasitas organisasi untuk menciptakan inovasi radikal maupun inkremental. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki modal intelektual kuat cenderung lebih mampu menciptakan inovasi radikal, yaitu inovasi yang mengubah struktur industri secara signifikan. Hal ini disebabkan oleh kemampuan mereka mengombinasikan pengetahuan lama dengan pengetahuan baru melalui proses rekombinasi pengetahuan (*knowledge recombination*). Dengan demikian,

modal intelektual bukan hanya tentang apa yang diketahui perusahaan, tetapi tentang bagaimana perusahaan mengombinasikan pengetahuan tersebut dengan cara unik sehingga menghasilkan terobosan atau pembaruan nilai.

Di samping itu, modal intelektual juga berfungsi sebagai mekanisme koordinatif yang menghubungkan berbagai bagian organisasi. Pengetahuan tidak pernah berdiri sendiri— ia tersebar di berbagai unit seperti pemasaran, produksi, riset dan pengembangan, keuangan, dan sumber daya manusia. Modal intelektual memungkinkan pengetahuan yang terpisah-pisah ini terintegrasi menjadi suatu kesatuan yang lebih besar. Misalnya, inovasi produk hanya terjadi ketika pengetahuan teknis (*engineering knowledge*) bertemu dengan pengetahuan pasar (*market knowledge*) dan kemampuan organisasi mengkomersialkan produk (*commercialization capability*). Artinya, modal intelektual tidak hanya berisi pengetahuan, tetapi juga kemampuan organisasi menyatukan berbagai pengetahuan menjadi solusi bernilai tambah.

Perkembangan teknologi digital memperkuat arti modal intelektual dalam organisasi modern. Aset digital seperti big data, *artificial intelligence*, *cloud computing*, dan sistem informasi manajemen menciptakan bentuk baru modal intelektual yang disebut modal data (*data capital*). Modal data memungkinkan perusahaan memahami perilaku pelanggan dengan lebih akurat, memprediksi tren pasar, meningkatkan efisiensi rantai pasok, dan mengotomatisasi proses kerja. Perusahaan yang mampu mengolah data sebagai aset strategis memiliki keunggulan signifikan dibandingkan perusahaan yang masih bergantung pada aset tradisional.

Modal intelektual juga berimplikasi langsung terhadap budaya organisasi. Perusahaan yang mampu mempertahankan modal intelektual biasanya memiliki budaya berbagi pengetahuan, keterbukaan terhadap perubahan, dan komitmen terhadap pengembangan kompetensi. Budaya semacam ini membuat aliran informasi menjadi lancar, mendorong kolaborasi lintas fungsi, dan mempercepat proses inovasi. Dalam organisasi dengan budaya yang kaku atau hierarkis, modal intelektual sering kali tidak berkembang optimal karena pengetahuan cenderung terkurung di dalam unit-unit tertentu.

Tidak hanya itu, modal intelektual memiliki peran dalam menciptakan nilai perusahaan yang tidak tercatat dalam laporan keuangan tradisional, misalnya nilai reputasi, kepercayaan pelanggan, dan kredibilitas perusahaan di mata investor. Banyak perusahaan teknologi besar seperti Google, Meta, dan Microsoft memiliki nilai pasar yang jauh lebih tinggi daripada nilai buku mereka karena sebagian besar nilai perusahaan terletak pada aset tak berwujud, termasuk modal intelektual. Fenomena ini menunjukkan bahwa laporan keuangan tradisional belum mampu sepenuhnya menangkap nilai strategis yang diciptakan oleh modal intelektual.

Dari perspektif strategik, modal intelektual membantu perusahaan bukan hanya bertahan dalam persaingan, tetapi juga memimpin perubahan. Ketika perusahaan memiliki modal intelektual yang kuat, mereka mampu menentukan arah pasar, mempengaruhi standar industri, dan menciptakan norma baru dalam persaingan. Inilah alasan mengapa perusahaan dengan modal intelektual tinggi sering disebut sebagai *market shaper*, bukan sekadar *market follower*.

Dengan demikian, modal intelektual dapat dipahami sebagai kekayaan tak terlihat yang menentukan kemampuan perusahaan menciptakan nilai, berinovasi, beradaptasi, dan membangun hubungan jangka panjang dengan para pemangku kepentingan.

Perusahaan yang mampu mengelola modal intelektual secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang sulit disaingi karena modal intelektual tidak dapat dibeli, tidak dapat ditiru secara instan, dan tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain.

5.4.3. Penggunaan Alat Akuntansi Manajerial

Penggunaan alat akuntansi manajerial (*management accounting tools*) merupakan komponen penting dalam mendukung pengambilan keputusan strategis dan penilaian posisi kompetitif unit bisnis. Akuntansi manajerial menyediakan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk membantu manajemen memahami biaya, nilai, serta kontribusi aktivitas dalam menciptakan keunggulan bersaing. Menurut **Sha (2024),** alat akuntansi manajerial seperti *activity-based costing (ABC)*, *budgetary control*, *variance analysis*, *performance measurement systems*, dan analisis *value chain* berperan dalam meningkatkan efisiensi internal dan penciptaan nilai perusahaan. Melalui alat-alat tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah, mengurangi aktivitas yang tidak efisien, dan mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat.

Dalam perspektif ***value chain accounting,*** sebagaimana dijelaskan oleh **Kirli (2011),** penggunaan alat akuntansi

manajerial memungkinkan perusahaan memetakan aktivitas primer dan pendukung secara rinci untuk menilai bagaimana masing-masing aktivitas berkontribusi terhadap biaya dan penciptaan nilai. Informasi tersebut sangat penting dalam konteks analisis portofolio bisnis, karena perusahaan membutuhkan gambaran yang akurat mengenai profitabilitas, efisiensi operasional, margin kontribusi, dan struktur biaya dari setiap unit bisnis. Dengan menerapkan pendekatan berbasis aktivitas, perusahaan dapat menentukan unit bisnis mana yang paling efisien dan memiliki prospek pertumbuhan tinggi, serta unit mana yang membutuhkan restrukturisasi atau peninjauan ulang strategi.

Dalam kerangka **BCG Matrix, IE Matrix, dan SPACE Matrix,** alat akuntansi manajerial membantu menyediakan data finansial dan non-finansial yang digunakan untuk menilai kekuatan internal dan posisi kompetitif unit bisnis. Misalnya, *activity-based costing* mendukung penentuan margin kontribusi yang lebih akurat, sedangkan *performance mea-surement systems* memberikan gambaran mengenai produk-tivitas, kualitas, dan efektivitas tiap aktivitas. Sistem pengukuran kinerja berbasis indikator seperti EVA, ROI, ROA, dan pertumbuhan penjualan membantu menentukan apakah suatu unit layak masuk kategori *Stars*, *Cash Cows*, *Question Marks*, atau *Dogs*. Selain itu, alat akuntansi strategik seperti analisis profitabilitas pelanggan, *target costing*, dan *benchmarking* membantu manajemen mengidentifikasi peluang peningkatan nilai serta merumuskan strategi agresif, kompetitif, atau defensif sesuai hasil analisis SPACE.

Akuntansi manajerial terus berkembang seiring dengan transformasi dunia bisnis yang semakin kompleks. Pada awal perkembangannya, akuntansi manajerial hanya berfokus pada pencatatan biaya dan perhitungan harga pokok produksi. Namun dalam beberapa dekade terakhir, akuntansi manajerial berubah menjadi disiplin strategik yang menyediakan alat analisis untuk memahami perilaku biaya, membuat keputusan investasi, mengukur kinerja, serta mendukung perumusan strategi jangka panjang. Alat akuntansi manajerial kini tidak hanya melayani fungsi operasional, tetapi menjadi instrumen penting dalam mendesain model bisnis, menentukan positioning perusahaan, hingga mengevaluasi nilai pelanggan.

Salah satu perkembangan yang jarang dibahas adalah bagaimana alat akuntansi manajerial bergeser dari **penekanan biaya *(cost orientation)*** menuju **penciptaan nilai *(value orientation).*** Pada masa lalu, alat akuntansi manajerial seperti traditional costing atau budget konvensional dirancang untuk membantu manajemen menekan biaya produksi. Namun ketika perusahaan memasuki persaingan berbasis diferensiasi, alat akuntansi harus mampu mengukur nilai, bukan sekadar biaya. Perubahan orientasi inilah yang melahirkan konsep-konsep baru seperti *customer profitability analysis*, *value chain analysis*, dan *strategic cost* management. Fokusnya tidak lagi hanya bagaimana mengurangi biaya, tetapi bagaimana memastikan setiap aktivitas dalam organisasi memberikan nilai lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan.

Salah satu alat akuntansi manajerial modern yang semakin penting adalah ***Strategic Pricing Analytics,*** yaitu pendekatan analitis yang memungkinkan perusahaan menentukan harga

berdasarkan elastisitas permintaan, persepsi nilai pelanggan, dan positioning kompetitif. Alat ini sangat berbeda dari metode harga pokok tradisional, karena menggabungkan data perilaku konsumen, riset pasar, serta analisis kompetitif. Dalam banyak perusahaan berbasis teknologi, strategic pricing analytics bahkan menggunakan model kecerdasan buatan untuk memprediksi perubahan harga secara *real time*. Pendekatan ini memberikan fleksibilitas yang jauh lebih tinggi dibandingkan metode biaya-plus yang konvensional.

Perkembangan baru lainnya adalah ***Cost-to-Serve Analysis,*** yaitu alat akuntansi manajerial yang digunakan untuk meng-identifikasi total biaya yang diperlukan untuk melayani masing-masing pelanggan. Tidak semua pelanggan memiliki beban biaya yang sama. Ada pelanggan yang sering mengajukan permintaan produk khusus, melakukan retur tinggi, atau memiliki kebiasaan pembayaran yang memerlukan peng-awasan tambahan. Dengan *cost-to-serve*, manajemen dapat mengidentifikasi pelanggan yang merugikan serta merancang strategi segmentasi atau harga diferensial. Alat ini menjadi sangat penting dalam industri logistik, ritel modern, dan *e-commerce* yang memiliki variasi tinggi dalam perilaku pelanggan.

Selanjutnya, alat yang mulai banyak digunakan di perusahaan yang berorientasi teknologi adalah ***Time-Driven Activity-Based Costing*** **(TDABC).** Berbeda dengan *Activity-Based Costing* (ABC) tradisional, TDABC mengukur biaya berdasarkan konsumsi waktu aktual untuk setiap aktivitas. Model ini sangat relevan dalam era digital di mana proses dapat diukur secara presisi melalui log sistem, sensor IoT, dan perangkat lunak manajemen produksi. TDABC memberikan kejelasan

biaya yang lebih baik dan lebih mudah diperbarui, sehingga perusahaan lebih mampu mengidentifikasi aktivitas tidak bernilai tambah dan melakukan rekayasa ulang proses (*process redesign*).

Selain alat pengukuran biaya, akuntansi manajerial modern mengembangkan berbagai instrumen untuk **mengelola risiko dan ketidakpastian.** Salah satunya adalah ***Real Options Analysis,*** alat pengambilan keputusan investasi yang mempertimbangkan fleksibilitas manajerial dalam menghadapi perubahan kondisi. Berbeda dari analisis NPV tradisional, real options memperlakukan keputusan investasi sebagai opsi yang dapat dieksekusi, ditunda, atau dibatalkan bergantung pada keadaan masa depan. Pendekatan ini sangat berguna dalam industri teknologi, energi, dan manufaktur berteknologi tinggi, di mana ketidakpastian sangat besar dan keputusan investasi memiliki konsekuensi jangka panjang.

Sementara itu, dalam pengukuran kinerja, salah satu alat yang semakin penting namun jarang dibahas adalah ***Integrated Performance Mapping,*** yaitu pendekatan yang memetakan hubungan sebab-akibat antara indikator keuangan dan non-keuangan. Berbeda dengan *Balanced Scorecard* yang menggunakan empat perspektif baku, integrated performance mapping bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan model bisnis spesifik perusahaan. Alat ini membantu manajemen memahami bagaimana perubahan pada satu fungsi, misalnya kepuasan pelanggan, dapat memengaruhi variabel lain seperti produktivitas, biaya jangka panjang, hingga nilai perusahaan. Dengan demikian, alat ini lebih hermeneutik dan lebih mencerminkan dinamika organisasi modern yang tidak selalu linear.

Perkembangan terbaru dalam akuntansi manajerial adalah munculnya alat yang memanfaatkan **data besar *(big data)*** dan **analisis *prediktif (predictive analytics)***. Salah satunya adalah ***Predictive Cost Modeling,*** yaitu teknik yang memanfaatkan data historis, tren pasar, algoritma pembelajaran mesin, dan variabel eksternal untuk memprediksi biaya masa depan. Pendekatan ini sangat membantu perusahaan yang bekerja dalam industri dengan volatilitas harga tinggi seperti manufaktur komponen elektronik, jasa logistik, dan industri berbasis komoditas. *Predictive cost modeling* memberikan kemampuan proaktif sehingga keputusan tidak lagi hanya berdasarkan laporan masa lalu, tetapi berdasarkan prediksi akurat mengenai masa depan.

Dalam bidang perencanaan keuangan, alat akuntansi manajerial yang semakin mendapat perhatian adalah ***Rolling Forecast,*** yaitu metode penganggaran yang diperbarui secara periodik (misalnya setiap kuartal atau bahkan setiap bulan) sehingga lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Berbeda dengan anggaran tradisional yang bersifat statis selama satu tahun, rolling forecast memungkinkan perusahaan menyesuaikan asumsi, memproyeksikan ulang pendapatan dan biaya, serta membuat keputusan strategis yang lebih cepat. Alat ini sangat efektif pada perusahaan dengan dinamika pasar tinggi seperti industri digital, startup, maskapai penerbangan, dan perusahaan distribusi global.

Dalam konteks manajemen nilai, salah satu alat akuntansi manajerial yang semakin penting adalah ***Economic Value Analysis (EVA)*** dan turunannya seperti ***Return on Capital Decomposition,*** yang digunakan untuk menganalisis apakah

suatu unit bisnis menghasilkan nilai ekonomi setelah biaya modal diperhitungkan. Namun bentuk baru dari alat ini yang jarang dibahas adalah ***Value Driver Modeling***, yaitu pendekatan yang mengidentifikasi variabel kunci yang menggerakkan nilai jangka panjang, seperti tingkat retensi pelanggan, siklus hidup inovasi, dan kecepatan konversi kas. Alat ini memungkinkan manajemen merumuskan strategi berdasarkan pemahaman mendalam terhadap penggerak nilai bisnis, bukan berdasarkan angka akuntansi tradisional semata.

Tren terbaru akuntansi manajerial juga menekankan integrasi antara **akuntansi dan strategi keberlanjutan *(sustainability accounting).*** Alat seperti ***Environmental Cost Mapping*, *Carbon Accounting***, dan ***Sustainabilit*y Performance Index** menjadi sangat relevan karena perusahaan tidak hanya dinilai berdasarkan profitabilitas, tetapi juga kinerja lingkungan dan sosial. *Carbon accounting* misalnya, memungkinkan perusahaan menghitung biaya internal dari emisi karbon serta menghubungkannya dengan strategi biaya jangka panjang. Hal ini merupakan pergeseran signifikan yang menunjukkan bahwa akuntansi manajerial kini mencerminkan persepsi baru tentang nilai perusahaan yang tidak hanya terbatas pada nilai ekonomi.

Secara keseluruhan, alat akuntansi manajerial telah berevolusi menjadi seperangkat instrumen strategis yang membantu perusahaan memahami biaya, risiko, nilai, pelanggan, dan dinamika organisasi secara lebih mendalam. Alat modern tidak lagi hanya menyediakan informasi numerik, tetapi juga memberikan wawasan prediktif dan strategis yang mendukung perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dengan demikian, penggunaan alat akuntansi manajerial tidak hanya menjadi sarana pengendalian internal, tetapi juga berfungsi sebagai landasan informasi yang menghubungkan analisis value chain dengan penilaian portofolio bisnis. Alat-alat ini memastikan bahwa keputusan strategis perusahaan—baik terkait investasi, pengembangan produk, penetrasi pasar, maupun alokasi sumber daya—dibuat berdasarkan data yang akurat, relevan, dan terintegrasi dengan tujuan jangka panjang organisasi (Sha, 2024; Kirli, 2011).

5.4.4. *Value Chain*

Analisis *value chain* merupakan pendekatan strategis yang digunakan untuk memahami bagaimana setiap aktivitas dalam organisasi berkontribusi terhadap penciptaan nilai dan keunggulan kompetitif. Konsep ini diperkenalkan oleh Porter (1985), yang membagi aktivitas perusahaan menjadi aktivitas primer *(inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing & sales, dan service)* serta aktivitas pendukung *(procurement, technology development, human resource management, dan firm infrastructure).* Inti dari analisis value chain adalah menilai apakah setiap aktivitas tersebut men-ciptakan nilai lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan, serta bagaimana aktivitas tersebut dapat dioptimalkan atau direstrukturisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Dalam konteks akuntansi strategik, analisis value chain tidak hanya digunakan untuk memahami aliran biaya, tetapi juga untuk mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah dan aktivitas yang perlu diperbaiki atau dieliminasi. Penelitian Kirli (2011) menegaskan bahwa *value chain accounting*

membantu perusahaan menilai kontribusi setiap aktivitas terhadap biaya total dan strategi kompetitif, sehingga manajemen dapat lebih tepat dalam mengalokasikan sumber daya dan merancang strategi diferensiasi maupun strategi biaya rendah. Pendekatan ini sangat relevan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional melalui integrasi informasi akuntansi dan strategi bisnis.

Sementara itu, penelitian Sha (2024) menunjukkan bahwa penggunaan alat akuntansi manajerial dalam kerangka *value chain*—termasuk *activity-based costing*, analisis margin kontribusi, *target costing*, dan sistem pengukuran kinerja—secara signifikan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai. Sha menemukan bahwa perusahaan yang mengoptimalkan value chain-nya cenderung memiliki struktur biaya yang lebih efisien, kemampuan inovatif yang lebih kuat, serta daya saing yang lebih stabil di pasar. Integrasi data akuntansi dengan analisis aktivitas membuat perusahaan mampu mengidentifikasi aktivitas mana yang menghasilkan keunggulan kompetitif dan mana yang perlu ditingkatkan atau didelegasikan.

Dalam konteks analisis portofolio bisnis, value chain memainkan peran penting dalam menentukan kinerja unit bisnis dan posisinya dalam BCG Matrix, IE Matrix, dan SPACE Matrix. Unit bisnis dengan value chain yang kuat—misalnya memiliki operasi efisien, teknologi tinggi, dan hubungan pelanggan yang baik—cenderung berada pada kategori *Stars* atau *Cash Cows*, karena memiliki kekuatan internal yang besar dan prospek pasar yang menjanjikan. Sebaliknya, unit bisnis dengan value chain lemah biasanya mengalami biaya tinggi,

efisiensi rendah, dan daya saing terbatas, sehingga berpotensi masuk kategori *Dogs* atau *Question Marks*. Dengan demikian, analisis value chain memberikan dasar penting bagi manajemen untuk memahami keunggulan relatif setiap unit bisnis serta mengambil keputusan strategis terkait investasi, divestasi, atau pengembangan produk.

Secara keseluruhan, value chain bukan sekadar alat analisis operasional, tetapi merupakan kerangka strategik yang menghubungkan aktivitas internal perusahaan dengan posisi kompetitif dan strategi jangka panjang. Dengan integrasi antara data akuntansi manajerial dan analisis value chain, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih tepat sasaran, meningkatkan efisiensi biaya, dan menciptakan nilai yang berkelanjutan (Sha, 2024; Kirli, 2011).

Konsep *value chain* atau rantai nilai ini merupakan salah satu teori paling berpengaruh dalam manajemen strategik modern. Namun, perkembangan value chain dewasa ini jauh lebih luas dibandingkan konsep awal yang diperkenalkan oleh Michael Porter pada tahun 1985. Value chain tidak lagi hanya dipahami sebagai rangkaian aktivitas yang menciptakan nilai dalam perusahaan, tetapi sebagai arsitektur sistemik yang menghubungkan berbagai aktor ekonomi, teknologi, dan pengetahuan. Perubahan ini terjadi karena transformasi pola produksi global, digitalisasi, dan meningkatnya kompleksitas hubungan antarorganisasi.

Jika pada masa awal value chain hanya menggambarkan aktivitas internal perusahaan secara linear, maka pada era ekonomi digital value chain berkembang menjadi struktur *non-linear*, *interconnected*, dan *multi-tier*, yang lebih mencerminkan

realitas bisnis saat ini. Perusahaan tidak lagi berdiri sebagai entitas yang bekerja secara terisolasi, melainkan berada dalam jejaring nilai (*value network*) yang melibatkan konsumen, pemasok, platform teknologi, komunitas digital, dan bahkan algoritma yang mengatur aliran informasi.

Perubahan paling signifikan dalam pengembangan konsep rantai nilai adalah masuknya perspektif *knowledge-based value chain,* yang melihat bahwa nilai kini lebih banyak diciptakan oleh pengetahuan daripada aktivitas fisik. Proses seperti riset pasar berbasis data, desain produk digital, analisis perilaku pelanggan, dan inovasi yang berasal dari data menjadi sumber nilai utama. Hal ini sangat berbeda dengan era industri, di mana nilai lebih banyak berasal dari efisiensi produksi dan skala ekonomi. Dengan demikian, rantai nilai modern tidak lagi bertumpu pada aktivitas fisik, tetapi pada aktivitas berbasis pemrosesan informasi.

Di samping itu, value chain kini dipahami sebagai struktur yang memiliki kapabilitas adaptif. Dalam dunia yang bergerak cepat, rantai nilai perusahaan tidak bersifat statis, tetapi berubah sesuai kebutuhan pasar, perubahan teknologi, atau dinamika persaingan. Adaptabilitas rantai nilai menjadi penentu apakah sebuah perusahaan dapat memanfaatkan peluang atau justru tertinggal. Misalnya, perusahaan-perusahaan yang berhasil pindah dari model bisnis fisik ke digital seperti Netflix, Tokopedia, atau Gojek menunjukkan bagaimana perubahan pada salah satu komponen value chain dapat mentransformasi keseluruhan model bisnis.

Salah satu dimensi baru dalam teori value chain adalah munculnya konsep *Digital Value Chain*, yang memandang

bahwa seluruh aktivitas nilai dapat dilakukan, dipantau, dan dianalisis secara digital. Dalam digital value chain, aktivitas seperti pengembangan produk, pemasaran, distribusi, dan manajemen pelanggan tidak selalu memerlukan interaksi fisik. Data dan sistem informasi menjadi penghubung utama antar-aktivitas. Hal ini menyebabkan batas antara aktivitas primer dan aktivitas pendukung menjadi semakin kabur, karena teknologi digital dapat memperkuat seluruh bagian rantai nilai sekaligus. Contohnya, teknologi kecerdasan buatan dapat meningkatkan kegiatan inbound logistics, optimasi produksi, operasi layanan pelanggan, dan bahkan pengembangan strategi pemasaran.

Perkembangan lainnya adalah munculnya value chain yang bersifat modular, di mana perusahaan tidak wajib mengendalikan seluruh aktivitas, tetapi dapat memfokuskan pada aktivitas yang memiliki kemampuan inti (*core competencies*). Aktivitas lain dapat di-*outsourcing*, di-automasi, atau bahkan diserahkan kepada mitra strategis. Perusahaan seperti Apple dan Nike sangat terkenal dengan value chain modular, di mana mereka mempertahankan aktivitas bernilai tinggi seperti desain, riset pasar, dan branding, sementara aktivitas manufaktur diserahkan kepada pihak ketiga. Value chain modular memberikan fleksibilitas strategis dan memungkinkan perusahaan berfokus pada aktivitas yang memberikan nilai diferensiasi tertinggi.

Selain itu, value chain modern dipengaruhi oleh perubahan struktur globalisasi, yang memunculkan apa yang disebut *global value chain (GVC)*. Pada GVC, aktivitas nilai suatu produk dapat tersebar di berbagai negara bergantung pada spesialisasi mereka. Desain produk dapat dilakukan di Amerika Serikat,

produksi komponen di Taiwan, perakitan di Tiongkok, dan pelayanan pelanggan di Filipina. Dengan demikian, penciptaan nilai bukan lagi fenomena dalam batas perusahaan tertentu, tetapi fenomena lintas negara yang memerlukan koordinasi kompleks. Hal ini menghasilkan rantai nilai yang lebih efisien, tetapi juga lebih rentan terhadap gangguan seperti perubahan kebijakan perdagangan, pandemi, atau gangguan logistik global.

Rantai nilai juga semakin relevan dalam konteks keberlanjutan. Konsep *Sustainable Value Chain* menekankan bahwa penciptaan nilai tidak hanya harus mempertimbangkan aspek ekonomi, tetapi juga dampak lingkungan dan sosial. Perusahaan mulai mengintegrasikan strategi pengurangan emisi karbon, penggunaan energi bersih, pengelolaan limbah, serta keadilan sosial dalam aktivitas rantai nilai mereka. Banyak perusahaan multinasional kini menilai pemasok mereka berdasarkan komitmen terhadap ESG (*Environmental, Social, Governance*). Dengan demikian, keberlanjutan bukan lagi aktivitas pendukung, melainkan komponen yang terintegrasi dalam seluruh aktivitas rantai nilai.

Dalam dunia digital, value chain semakin dipengaruhi oleh peran platform digital. Perusahaan seperti Amazon, Alibaba, dan Google bukan sekadar pemain dalam value chain mereka sendiri, tetapi juga bertindak sebagai infrastruktur nilai bagi banyak perusahaan lain. Platform ini menyediakan ekosistem yang memungkinkan berbagai aktivitas rantai nilai berjalan secara otomatis, mulai dari pemasaran berbasis algoritma, manajemen inventori, pembayaran digital, hingga logistik. Hal ini menciptakan value chain yang berbasis ekosistem (*ecosystem-*

centric value chain), di mana nilai tidak hanya diciptakan oleh perusahaan inti, tetapi oleh seluruh partisipan dalam ekosistem.

Dalam analisis strategik modern, value chain digunakan tidak hanya untuk memetakan aktivitas, tetapi juga untuk mengidentifikasi *bottleneck, value leakage*, dan peluang inovasi. Misalnya, perusahaan dapat mendeteksi di bagian mana terjadi pemborosan biaya, di mana terjadi keterlambatan aliran informasi, atau di mana nilai dapat ditambahkan melalui digitalisasi. Pendekatan ini semakin diperkuat oleh analisis data, yang memberikan wawasan real time tentang kinerja setiap aktivitas rantai nilai.

Salah satu kontribusi terbaru dalam teori rantai nilai adalah munculnya gagasan *Value Orchestration*, yaitu kemampuan perusahaan mengatur berbagai aktor dan aktivitas lintas organisasi untuk menciptakan nilai kolektif. Dalam banyak industri modern, perusahaan tidak lagi menciptakan nilai sendiri, tetapi mengorkestrasi nilai melalui jaringan mitra, komunitas peng-guna, dan teknologi. Contohnya terlihat pada model bisnis Gojek, di mana nilai tercipta bukan hanya dari satu perusahaan, tetapi dari interaksi pengemudi, merchant, peng-guna, bank digital, dan platform teknologi. Peran perusahaan berubah dari "pencipta nilai" menjadi "pengelola sistem nilai".

Dengan demikian, value chain modern tidak lagi dapat dipahami sebagai sekadar rangkaian aktivitas internal, tetapi sebagai sistem kompleks yang melibatkan pengetahuan, teknologi, jaringan, dan dinamika pasar. Perusahaan yang mampu mengelola *value chain* secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat, tidak hanya karena efisiensi, tetapi karena kemampuan menciptakan nilai unik yang sulit ditiru oleh

pesaing.

5.4.5. *Transformasi Digital*

Transformasi digital (*digital transformation*) merujuk pada proses perubahan menyeluruh pada model bisnis, proses organisasi, pola komunikasi, alur kerja, dan cara perusahaan menciptakan nilai dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai fondasi utama. Transformasi ini tidak sekadar otomatisasi atau penggunaan aplikasi tertentu, tetapi perubahan struktural yang melibatkan teknologi, manusia, budaya, dan strategi perusahaan. Dengan kata lain, transformasi digital adalah perjalanan organisasi untuk menjadi entitas berbasis pengetahuan dan data, bukan hanya entitas fisik.

Transformasi digital lahir dari pergeseran ekonomi global menuju *knowledge economy* dan *data-driven economy*, di mana data menjadi aset strategis yang dapat memprediksi kebutuhan pelanggan, mengoptimalkan proses bisnis, hingga menciptakan sumber pendapatan baru.

Dalam paradigma modern, transformasi digital tidak lagi dianggap sebagai *projek IT*, tetapi sebagai strategi organisasi jangka panjang yang memadukan tiga elemen utama:

1. Teknologi sebagai pengungkit efisiensi dan inovasi
2. Data sebagai sumber pengetahuan dan keputusan
3. Manusia sebagai penggerak adaptasi dan kreativitas organisasi

Dengan demikian, transformasi digital bukan tujuan, tetapi *kemampuan organisasi* untuk terus beradaptasi.

A. Pilar-Pilar Transformasi Digital Modern

Transformasi digital mencakup berbagai pilar strategis yang saling terkait:

1. *Digital Capability*
   Kemampuan organisasi untuk memanfaatkan teknologi seperti AI, *big data, cloud computing*, IoT, dan otomatisasi proses.
2. *Digital Culture*
   Budaya organisasi yang mendukung inovasi, eksperimen, pembelajaran cepat, dan keberanian mengambil risiko berbasis data.
3. *Customer-Centric Mindset*
   Fokus pada perilaku pelanggan yang dinamis melalui personalisasi, pengalaman digital, dan engagement melalui platform digital.
4. *Digital Workforce*
   SDM yang memiliki kompetensi teknologi, literasi data, dan keterampilan kolaborasi digital.
5. *Digital Ecosystem Integration*
   Integrasi organisasi dengan pemasok, distributor, pelanggan, dan mitra strategis melalui platform digital.

Pilar-pilar ini membentuk arsitektur organisasi yang siap menghadapi perubahan ekstrem di era digital.

B. Dampak Transformasi Digital pada Fungsi Bisnis

1. Transformasi digital memengaruhi seluruh fungsi organisasi:
   a. Operasi dan Produksi
   b. Otomatisasi mesin berbasis iot
   c. Predictive maintenance

   d. Smart manufacturing
   e. Pengurangan waste melalui data sensor
2. Pemasaran dan Hubungan Pelanggan
   a. Personalisasi berbasis AI
   b. Analitik perilaku pelanggan
   c. Digital engagement (chatbot, aplikasi, media sosial)
   d. Loyalty system berbasis data
3. Keuangan dan Akuntansi
   a. Analisis keuangan real-timesistem ERP
   b. Model prediktif biaya
   c. Pengukuran aset digital
4. *Human Resource*
   a. Digital learning
   b. Talent analytics
   c. Digital recruitment
   d. Employee experience platform
5. *Supply Chain*
   a. Digital supply chain visibility
   b. Blockchain untuk transparansi
   c. Perencanaan permintaan berbasis data

Transformasi ini menciptakan organisasi yang responsif, lebih cepat, dan lebih adaptif. Perusahaan yang menjalankan transformasi digital secara menyeluruh menyadari bahwa teknologi hanyalah permukaan dari perubahan yang lebih kompleks. Di balik transformasi digital terdapat perubahan mendalam pada struktur organisasi, budaya kerja, pola pengambilan keputusan, cara melihat pelanggan, hingga cara memahami nilai bisnis. Organisasi yang benar-benar menjalankan transformasi digital tidak hanya mengganti teknologi lama

dengan teknologi baru, tetapi membangun cara kerja yang sepenuhnya baru—cara kerja yang berorientasi pada data, didukung oleh kecerdasan kolektif, dan didorong oleh inovasi berkelanjutan.

Di tengah perubahan tersebut, akuntansi tradisional yang hanya berfokus pada pencatatan historis tidak lagi cukup untuk memberi gambaran tentang nilai yang sebenarnya diciptakan oleh perusahaan. Nilai perusahaan modern tidak lagi ditopang semata oleh aset fisik, melainkan oleh kemampuan menghasilkan pengalaman pelanggan, menciptakan inovasi, membangun komunitas digital, memanfaatkan data, dan mengembangkan modal intelektual. Di sinilah konsep akuntansi nilai atau *value creation accounting* memperoleh relevansinya.

5.4.6. Akuntansi Nilai *(Value Creation Accounting)*

Akuntansi nilai atau *value creation accounting* merupakan pendekatan baru dalam ilmu akuntansi yang berfokus pada bagaimana perusahaan menciptakan nilai, bukan hanya bagaimana perusahaan mencatat transaksi. Perusahaan modern menghadapi kenyataan bahwa sebagian besar nilai mereka tidak berasal dari aset fisik, melainkan dari aset tidak berwujud seperti data, modal intelektual, kemampuan inovasi, kualitas hubungan pelanggan, dan kekuatan platform digital. Sistem akuntansi tradisional tidak mampu menangkap nilai-nilai tersebut secara memadai, sehingga muncul kebutuhan untuk mengembangkan pendekatan akuntansi yang lebih relevan.

Akuntansi nilai muncul dari kesadaran bahwa laporan keuangan yang bersifat historis tidak cukup mencerminkan potensi perusahaan di masa depan. Banyak perusahaan digital

memiliki aset fisik yang kecil, tetapi memiliki kapitalisasi pasar yang sangat besar karena nilai mereka terletak pada kemampuan teknologi dan ekosistem pengguna. Akuntansi nilai bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antara nilai ekonomi sesungguhnya dengan nilai yang tercatat dalam laporan keuangan.

Dalam akuntansi nilai, aktivitas penciptaan nilai dipandang sebagai proses yang melibatkan interaksi kompleks antara sumber daya manusia, teknologi, pengetahuan, dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Pendekatan ini menekankan pentingnya memahami apa yang benar-benar menggerakkan nilai perusahaan. Misalnya, tingkat retensi pelanggan dianggap sebagai indikator nilai yang lebih valid dibandingkan sekadar peningkatan pendapatan jangka pendek. Demikian pula, kemampuan inovasi dianggap lebih bernilai daripada laba sesaat karena mencerminkan potensi pertumbuhan jangka panjang.

Akuntansi nilai juga memperluas cara pengukuran aset. Aset digital seperti algoritma, data pelanggan, perangkat lunak internal, dan keahlian teknis diperlakukan sebagai aset strategis meskipun tidak selalu muncul dalam neraca. Nilai aset tersebut dinilai berdasarkan kontribusinya terhadap keunggulan kompetitif, bukan hanya berdasarkan biaya perolehannya. Dengan demikian, akuntansi nilai mengubah perspektif akuntansi dari pencatatan historis menjadi pengukuran strategis.

Dalam konteks manajemen internal, akuntansi nilai berperan sebagai alat navigasi. Ia memberikan perusahaan kemampuan untuk menilai investasi, mengelola risiko, serta memprioritaskan aktivitas yang benar-benar memberikan nilai bagi

pelanggan atau perusahaan. Selain itu, akuntansi nilai membantu organisasi memahami bagaimana nilai tercipta dalam setiap rantai aktivitas. Pendekatan ini memberikan pandangan yang lebih jelas mengenai aktivitas mana yang seharusnya diperkuat, direstrukturisasi, atau bahkan dihentikan.

Akuntansi nilai menjadi semakin penting ketika perusahaan beroperasi dalam lingkungan yang berorientasi teknologi dan inovasi. Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, perusahaan harus mampu menilai efektivitas strategi digital, manfaat investasi teknologi, dan dampak inovasi terhadap pertumbuhan jangka panjang. Sistem akuntansi tradisional tidak dirancang untuk hal tersebut, sehingga akuntansi nilai menjadi solusi konseptual yang menjawab kebutuhan tersebut.

Ke depan, akuntansi nilai diperkirakan akan menjadi elemen kunci dalam pengambilan keputusan organisasi modern. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan akuntansi nilai ke dalam strategi mereka akan memiliki kemampuan lebih baik dalam mengalokasikan sumber daya, mengoptimalkan nilai pelanggan, dan memperkuat posisi kompetitifnya. Dengan demikian, akuntansi nilai bukan hanya alat manajerial, tetapi paradigma baru dalam memahami nilai ekonomi.

5.4.7. Integrasi Menuju Keunggulan Kompetitif

Integrasi antara transformasi digital dan akuntansi nilai menciptakan kerangka strategis yang memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Transformasi digital memberikan infrastruktur teknologi, kecepatan proses, dan kemampuan analitik yang diperlukan perusahaan untuk beroperasi secara efektif di dunia modern.

Sementara itu, akuntansi nilai memberikan wawasan dan pemahaman tentang bagaimana teknologi tersebut benar-benar menciptakan nilai dalam jangka panjang.

Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan kedua konsep ini menemukan bahwa digitalisasi tidak hanya menghasilkan efisiensi, tetapi membuka peluang besar untuk menciptakan nilai baru melalui inovasi dan personalisasi layanan. Ketika aktivitas digital perusahaan diukur dengan kerangka akuntansi nilai, manajemen dapat melihat dengan jelas aktivitas mana yang menghasilkan nilai pelanggan, mana yang memperkuat loyalitas, dan mana yang meningkatkan potensi pertumbuhan. Dengan demikian, integrasi ini memungkinkan perusahaan bertransformasi secara lebih terarah.

Integrasi kedua konsep ini juga meningkatkan kualitas keputusan strategis. Transformasi digital menyediakan data yang kaya dan real time, tetapi tanpa akuntansi nilai data tersebut tidak akan terarah. Akuntansi nilai memberikan struktur untuk memahami kontribusi setiap aktivitas terhadap nilai total perusahaan. Ketika dua sistem ini bertemu, perusahaan tidak hanya memiliki data, tetapi juga memiliki pemahaman mendalam tentang makna data tersebut dalam skema penciptaan nilai.

Dalam konteks keunggulan kompetitif, integrasi ini memberikan perusahaan kemampuan adaptif yang sangat penting. Perusahaan dapat bereaksi terhadap perubahan pasar dengan cepat karena memiliki data yang akurat dan pemahaman strategis tentang dampaknya. Mereka juga dapat memodifikasi model bisnis dengan lebih mudah karena mengetahui bagaimana perubahan aktivitas tertentu mempengaruhi nilai

keseluruhan. Adaptabilitas ini adalah inti dari keunggulan kompetitif modern, terutama di industri dengan dinamika tinggi.

Perusahaan yang mengintegrasikan transformasi digital dengan akuntansi nilai juga cenderung membangun budaya organisasi yang berorientasi pada nilai. Budaya ini mendorong karyawan untuk memahami bahwa setiap keputusan, aktivitas, dan inovasi harus menghasilkan nilai yang terukur. Budaya berbasis nilai menciptakan lingkungan kerja yang lebih fokus, efisien, dan responsif. Sinergi antara budaya digital dan budaya nilai menghasilkan organisasi yang tidak hanya inovatif, tetapi juga disiplin dalam memastikan setiap inovasi benar-benar memberikan manfaat strategis.

Integrasi ini juga memperkuat diferensiasi perusahaan. Dengan memadukan teknologi digital dan pengukuran nilai, perusahaan dapat menciptakan pengalaman pelanggan yang unik dan sulit ditiru pesaing. Personalisasi layanan berbasis data, inovasi cepat, proses yang seamless, dan kualitas layanan yang konsisten menjadi nilai tambah yang membangun loyalitas pelanggan. Perusahaan yang mencapai titik ini tidak hanya bersaing, tetapi memimpin pasar melalui penguasaan teknologi dan pemahaman nilai.

Keunggulan kompetitif yang dihasilkan dari integrasi ini bersifat berkelanjutan karena didasarkan pada sistem pengetahuan organisasi, bukan hanya keunggulan biaya atau aset fisik. Sistem ini sulit ditiru karena merupakan hasil interaksi kompleks antara teknologi, budaya, data, strategi, dan pembelajaran organisasi. Perusahaan yang berhasil membangun integrasi ini akan memiliki fondasi kompetitif yang kuat sekaligus

fleksibilitas untuk berkembang mengikuti perubahan zaman.

Dengan demikian, integrasi transformasi digital dan akuntansi nilai bukan hanya menghasilkan efisiensi atau peningkatan operasional, tetapi menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi nilai. Integrasi ini membentuk strategi bisnis modern yang tidak hanya mampu bertahan dalam ketidakpastian, tetapi juga mampu memanfaatkan ketidakpastian untuk menciptakan peluang baru. Di dalamnya tercipta keunggulan kompetitif yang bersifat dinamis, berkelanjutan, dan sangat relevan dengan tuntutan ekonomi digital.

5.5. Implikasi Manajerial, Strategik Dan Akuntansi

5.5.1. Manfaaat Teori atau Temuan bagi Perusahaan

Teori tentang *Intellectual Capital* (IC), *Absorptive Capacity* (ACAP), *Innovation Capability, Value Chain Accounting* (VCA), dan Value Creation memberikan landasan penting bagi perusahaan untuk memahami bagaimana pengetahuan dan kapabilitas internal berkontribusi pada keunggulan bersaing. Dengan mengelola human capital, memperkuat structural capital, serta membangun *relational capital*, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan belajar dan beradaptasi melalui ACAP, yang pada gilirannya memperkuat kemampuan inovasi. Temuan ini bermanfaat karena membantu perusahaan meningkatkan kualitas proses, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, serta menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan dan pemangku kepentingan.

Selain itu, teori-teori tersebut menegaskan bahwa perusahaan yang mampu menyerap informasi eksternal dan mengolahnya menjadi inovasi memiliki peluang lebih besar untuk

bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Kemampuan inovasi memungkinkan perusahaan mempercepat pengembangan produk, meningkatkan efisiensi, serta meres-pons kebutuhan pasar dengan lebih fleksibel. Secara praktis, teori ini membantu perusahaan merancang strategi yang adaptif, mengurangi risiko stagnasi, dan meningkatkan kinerja finansial maupun operasional.

5.5.2. Peran Akuntansi Strategik

Dalam konteks pembahasan mengenai *Intellectual Capital, Absorptive Capacity*, dan *Innovation Capability*, akuntansi strategik berperan sebagai sistem informasi yang menghubungkan kapabilitas berbasis pengetahuan dengan pengelolaan nilai dalam organisasi. Akuntansi strategik tidak hanya memfokuskan diri pada pencatatan transaksi historis, tetapi juga menyediakan informasi prospektif yang mendukung perumusan strategi bisnis. Melalui *Strategic Management Accounting* (SMA), perusahaan dapat memperoleh analisis mengenai posisi biaya, perilaku pesaing, nilai pelanggan, serta prediksi kinerja aktivitas dalam rantai nilai. Informasi ini penting untuk memastikan bahwa keputusan strategis memiliki dasar kuantitatif dan kualitatif yang kuat.

Value Chain Accounting (VCA), salah satu komponen dari akuntansi strategik, memperluas peran akuntansi dengan memetakan setiap aktivitas organisasi berdasarkan kontribusinya terhadap penciptaan nilai. Dengan menilai biaya, efisiensi, dan manfaat setiap aktivitas dalam rantai nilai, akuntansi strategik membantu mengidentifikasi bagian mana yang harus diperbaiki, diperkuat, atau bahkan dihilangkan. Peran ini sangat

penting ketika perusahaan ingin memastikan bahwa pengembangan IC, peningkatan ACAP, dan inovasi benar-benar menghasilkan nilai ekonomi. Dengan kata lain, akuntansi strategik menyediakan "bahasa analitis" yang menghubungkan kapabilitas organisasi dengan arah strategi yang diambil.

Tidak hanya itu, akuntansi strategik juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian strategis yang memastikan implementasi strategi berjalan konsisten dengan tujuan perusahaan. Melalui indikator kinerja, analisis biaya strategis, dan pengukuran nilai, manajemen dapat memantau apakah penguatan kapabilitas pengetahuan benar-benar menghasilkan peningkatan produktivitas atau keunggulan bersaing. Dengan demikian, peran akuntansi strategik dalam bab ini bukan hanya pelengkap, tetapi fondasi yang menjembatani teori kapabilitas organisasi dengan praktik pengelolaan nilai yang terukur dan berorientasi pada hasil.

5.5.3. Implikasi dalam Pengambilan Keputusan

Integrasi konsep IC, ACAP, inovasi, dan akuntansi strategik memiliki implikasi yang sangat kuat terhadap proses pengambilan keputusan manajerial. Dengan pemahaman bahwa nilai perusahaan kini banyak berasal dari aset tidak berwujud, manajer perlu mempertimbangkan investasi pada pengetahuan, pelatihan SDM, dan teknologi sebagai keputusan strategis, bukan sekadar biaya operasional. Informasi yang dihasilkan oleh SMA dan VCA memungkinkan manajemen mengambil keputusan yang lebih akurat tentang prioritas investasi tersebut, berdasarkan kontribusinya terhadap penciptaan nilai dan keunggulan bersaing.

Akuntansi strategik memberikan gambaran yang jelas tentang aktivitas mana yang memberikan manfaat jangka panjang dan mana yang kurang berkontribusi, sehingga keputusan seperti *cost reduction,* proses *re-engineering*, atau diferensiasi produk dapat diambil dengan keyakinan yang lebih tinggi. Manajer tidak lagi sekadar mengandalkan laporan keuangan tradisional, melainkan pada informasi yang mencerminkan nilai strategis dari setiap aktivitas dan kapabilitas pengetahuan. Dengan demikian, pengambilan keputusan menjadi lebih berbasis data, selaras dengan strategi perusahaan, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Implikasi lainnya adalah meningkatnya kemampuan organisasi untuk merancang strategi inovasi yang lebih tepat sasaran. Dengan adanya data mengenai sumber daya pengetahuan yang dimiliki perusahaan dan kemampuan menyerap pengetahuan baru, manajemen dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan penguatan untuk mendorong inovasi. Hal ini membantu perusahaan mengurangi risiko kegagalan inovasi dan memastikan bahwa setiap langkah inovatif membawa nilai yang signifikan bagi pelanggan dan perusahaan. Pada akhirnya, akuntansi strategik membantu mendorong pengambilan keputusan yang lebih integratif, strategis, dan berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang.

5.6. Kesimpulan Bab

Bab I – Kapabilitas Organisasi

Bab ini menegaskan bahwa kapabilitas organisasi merupakan fondasi utama dalam membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Kapabilitas tidak hanya merujuk pada

keterampilan teknis atau operasional, tetapi mencakup kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya, menyerap pengetahuan, mengadaptasi perubahan lingkungan, serta menciptakan nilai melalui inovasi dan pembelajaran kolektif. Kapabilitas organisasi menjadi kekuatan strategis karena sifatnya yang sulit ditiru, bersifat dinamis, dan terus berkembang mengikuti tuntutan pasar. Perusahaan yang mampu mengelola kapabilitas inti—baik kapabilitas teknologi, kapabilitas manajerial, maupun kapabilitas berbasis budaya akan lebih mampu menghadapi ketidakpastian, memanfaatkan peluang, serta mengoptimalkan proses bisnis secara menyeluruh. Dengan demikian, kapabilitas organisasi menjadi pilar strategis yang menopang keberhasilan perusahaan dalam lingkungan bisnis modern yang kompetitif.

Bab II – Modal Intelektual

Bab ini menyimpulkan bahwa modal intelektual merupakan aset strategis yang memberikan kontribusi signifikan terhadap penciptaan nilai perusahaan. Modal ini mencakup human capital, structural capital, dan relational capital yang bersama-sama membentuk fondasi pengetahuan organisasi. Modal intelektual bukan sekadar kumpulan informasi atau keterampilan individu, melainkan jaringan nilai yang terbentuk dari pengalaman, inovasi, sistem, budaya, dan hubungan jangka panjang dengan berbagai pemangku kepentingan. Dalam era digital, modal intelektual menjadi penggerak utama efisiensi, kreativitas, dan inovasi. Keunggulan kompetitif tidak lagi ditentukan oleh aset fisik, tetapi oleh kemampuan organisasi mengelola dan mengembangkan modal intelektual secara ber-

kelanjutan. Perusahaan yang berhasil memanfaatkan modal intelektual secara strategis mampu menghasilkan kinerja yang lebih unggul, merespons perubahan pasar dengan cepat, serta menciptakan nilai yang sulit ditiru pesaing.

Bab III – Alat Akuntansi Manajerial

Kesimpulan dari bab ini menunjukkan bahwa alat akuntansi manajerial memainkan peranan penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan strategis. Alat seperti *Balanced Scorecard, Activity-Based Costing, Target Costing, Value Chain Analysis*, hingga sistem pengukuran kinerja modern memberikan informasi yang komprehensif mengenai efisiensi, profitabilitas, serta penciptaan nilai dalam organisasi. Fungsi utama akuntansi manajerial tidak lagi terbatas pada perhitungan biaya, tetapi berkembang menjadi instrumen analitis yang membantu manajemen memahami aktivitas bisnis secara mendalam. Melalui informasi yang relevan, akurat, dan berbasis nilai, alat akuntansi manajerial membantu perusahaan mengidentifikasi peluang optimalisasi proses, meningkatkan kualitas keputusan, serta menyelaraskan strategi dengan tujuan jangka panjang. Dengan demikian, akuntansi manajerial menjadi komponen penting dalam pengelolaan bisnis yang adaptif, efisien, dan berorientasi nilai.

Bab IV – *Value Chain* (Rantai Nilai)

Bab ini menyimpulkan bahwa value chain merupakan kerangka strategis yang membantu perusahaan memahami bagaimana nilai diciptakan melalui serangkaian aktivitas yang saling terhubung. Analisis rantai nilai memungkinkan per-

usahaan mengidentifikasi aktivitas yang memberikan kontribusi tertinggi terhadap keunggulan kompetitif, serta menemukan area yang perlu ditingkatkan atau diintegrasikan. Value chain juga memberikan perspektif luas mengenai hubungan antara aktivitas internal dan eksternal perusahaan, mulai dari pengadaan, produksi, logistik, pemasaran, hingga layanan purna jual. Dengan memahami *value chain*, perusahaan dapat membangun strategi diferensiasi, efisiensi biaya, dan inovasi yang berkelanjutan. Di era digital, value chain menjadi semakin penting karena teknologi mengubah cara nilai diciptakan, dialirkan, dan dikonversi menjadi pengalaman pelanggan. Oleh karena itu, value chain berperan sebagai alat analitis dan strategis yang memandu perusahaan dalam meningkatkan daya saing.

Bab V – Transformasi Digital

Bab ini menyimpulkan bahwa transformasi digital bukan sekadar implementasi teknologi, tetapi perubahan menyeluruh yang meliputi proses bisnis, budaya organisasi, struktur operasional, dan model bisnis. Transformasi digital memung-kinkan perusahaan meningkatkan kecepatan proses, akurasi informasi, kualitas keputusan, serta kemampuan inovasi. Dengan memanfaatkan teknologi seperti *big data, AI, cloud computing*, dan otomatisasi, organisasi dapat menyederhana-kan alur kerja, memperkuat pengalaman pelanggan, dan menciptakan value proposition baru. Namun, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, kepemimpinan visioner, budaya yang adaptif, serta kemampuan organisasi mengubah data menjadi wawasan bernilai. Transformasi digital menjadi faktor kunci dalam menciptakan

keunggulan kompetitif di era industri 4.0 yang penuh dinamika dan ketidakpastian.

Bab VI – Akuntansi Nilai (Value Creation Accounting)

Kesimpulan bab ini menegaskan bahwa akuntansi nilai merupakan paradigma modern yang berfokus pada bagaimana perusahaan menciptakan nilai, bukan sekadar mencatat transaksi. Pendekatan ini menggeser orientasi akuntansi dari pengukuran historis menuju pengukuran strategis yang menyoroti aset tidak berwujud, modal intelektual, inovasi, dan kualitas hubungan pelanggan. Akuntansi nilai membantu organisasi memahami kontribusi setiap aktivitas terhadap penciptaan nilai, serta memberikan instrumen evaluasi yang lebih relevan dengan kebutuhan bisnis digital. Dengan demi-kian, akuntansi nilai menjadi komponen penting dalam peren-canaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan strategis. Perusahaan yang mengadopsi pendekatan ini memperoleh pemahaman lebih dalam mengenai potensi pertumbuhan dan mekanisme penciptaan nilai jangka panjang.

Bab VII – Integrasi Menuju Keunggulan Kompetitif

Bab ini menyimpulkan bahwa integrasi antara transformasi digital, modal intelektual, kapabilitas organisasi, value chain, dan akuntansi nilai menciptakan kerangka strategis yang mampu menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Keunggulan ini tidak hanya berasal dari teknologi, tetapi dari sinergi antara pengetahuan, budaya, proses, dan inovasi. Organisasi yang mampu menyatukan semua aspek ini akan lebih adaptif, responsif, dan inovatif dalam menghadapi perubahan lingkungan

bisnis. Integrasi tersebut juga membuat perusahaan lebih efisien dalam mengelola sumber daya, lebih cerdas dalam mengambil keputusan, serta lebih unggul dalam memberikan nilai kepada pelanggan. Dengan demikian, keunggulan kompetitif modern bukan lagi hasil dari kekuatan aset fisik, tetapi hasil dari orkestrasi strategis antara teknologi, manusia, pengetahuan, dan proses penciptaan nilai.

Daftar Pustaka

Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Ekaningrum, Y. (2021). *The influence of intellectual capital elements on company performance*. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(3), 401–410.

Kirlı, M. (2011). *Value chain accounting: From theory to practice*. International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, 3(2), 355–365.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Sha, X. J., Liu, Y., & Zhang, M. (2024). *Application of management accounting tools and enterprise value creation based on the value chain*. SAGE Open, 14(1), 1–12.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

Truong, B. T. T. (2024). *Driving business performance through intellectual capital, digital transformation and sustainable value creation*. Journal of Innovation & Knowledge, 9(2), 1–12.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy*

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 1*



BAB 6
RESOURCE-BASED VIEW (RBV) DAN AKUNTANSI MODAL INTELEKTUAL

Rara Azahri Sazia
Muhammad Robbi
Mardiani Miftahul Jannah

6.1. Pendahuluan

Latar Belakang

Perkembangan ekonomi yang semakin berbasis pengetahuan membuat perusahaan nggak bisa lagi meng-andalkan aset fisik seperti mesin, gedung, atau peralatan produksi sebagai sumber utama keunggulan. Sekarang justru aset-aset yang sifatnya tidak berwujud seperti pengetahuan, kemampuan karyawan, kreativitas, inovasi, dan hubungan baik dengan pelanggan yang lebih menentukan keberhasilan perusahaan. Dalam akuntansi aset-aset seperti ini dikenal sebagai *Intellectual Capital (IC)* yang mencakup modal manusia, modal struktural, dan modal relasional. Ketiga komponen ini sangat berperan dalam menciptakan nilai tambah, meskipun sebagian besar belum tercatat dengan jelas dalam laporan keuangan tradisional, sehingga sering dianggap tidak terlihat padahal kontribusinya sangat besar.

Kondisi tersebut juga berkaitan dengan *Intangible Assets (IA)* atau aset tidak berwujud. Banyak penelitian menunjukkan

bahwa perusahaan yang berinvestasi pada aset seperti inovasi, riset dan pengembangan, dan teknologi biasanya punya kinerja dan nilai perusahaan yang lebih tinggi. Sayangnya, perusahaan di negara berkembang termasuk Indonesia masih belum maksimal dalam memanfaatkan aset berbasis pengetahuan. Hal ini bisa dilihat dari peringkat pengembangan modal manusia yang masih kalah dibandingkan negara ASEAN lain. Padahal kualitas SDM, inovasi, dan investasi litbang adalah faktor penting untuk bersaing di era digital.

Dilihat dari sisi teori, *Resource-Based View (RBV) Accounting* menjelaskan bahwa perusahaan bisa unggul kalau memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Dalam konteks ini, intellectual capital menjadi sangat strategis karena kemampuan karyawan, budaya organisasi, teknologi internal, sampai hubungan baik dengan pelanggan adalah hal-hal yang tidak bisa langsung ditiru oleh pesaing. Modal manusia juga menjadi dasar terbentuknya modal struktural dan modal relasional sehingga ketiganya saling mendukung dalam menciptakan keunggulan bersaing.

Dalam konteks Indonesia, isu ini semakin penting karena sektor UKM yang jumlahnya sangat besar juga menghadapi tantangan serupa. Walaupun UKM punya peran besar dalam membuka lapangan kerja, daya saing mereka masih tergolong rendah karena banyak yang masih fokus pada aset fisik dan kurang memanfaatkan aset pengetahuan. Padahal beberapa penelitian menunjukkan bahwa *Intellectual Capital (IC)* bisa meningkatkan inovasi dan kinerja UKM. Namun, hasil penelitian sebelumnya masih berbeda-beda terutama terkait modal relasional sehingga perlu diteliti lebih lanjut.

Melihat kondisi tersebut, penelitian tentang intellectual capital menjadi semakin relevan. Dengan menggabungkan konsep *Intellectual Capital (IC), Intangible Assets (IA), dan Resource-Based View (RBV) Accounting* yang memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang bagaimana perusahaan baik besar maupun UKM bisa memanfaatkan aset tidak berwujud untuk meningkatkan daya saing.

Permasalahan Utama

Meskipun ekonomi saat ini sudah bergerak ke arah ekonomi berbasis pengetahuan, pemanfaatan aset tidak berwujud dalam perusahaan di Indonesia masih jauh dari optimal. *Intellectual Capital (IC)* yang terdiri dari modal manusia, modal struktural, dan modal relasional sebenarnya memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan inovasi, efisiensi, dan daya saing perusahaan. Namun, sebagian besar komponen *Intellectual Capital (IC)* belum dihitung dan diungkapkan secara memadai dalam laporan keuangan tradisional. Hal ini membuat nilai ekonomi dari pengetahuan, keterampilan karyawan, sistem organisasi, dan hubungan eksternal perusahaan menjadi sulit terlihat secara formal. Masalah ini semakin diperparah karena praktik akuntansi lebih fokus pada aset fisi padahal tren bisnis modern bergantung pada aset tidak berwujud.

Kondisi tersebut juga terkait dengan rendahnya pemanfaatan *Intangible Assets (IA)* di Indonesia. Padahal banyak penelitian menyebutkan bahwa investasi pada *Intangible Assets (IA)* seperti riset dan pengembangan inovasi atau teknologi dapat meningkatkan nilai perusahaan dan kinerja bisnis. Namun, perusahaan di negara berkembang terutama UKM, cenderung

memprioritaskan aset fisik dan belum melihat aset berbasis pengetahuan sebagai sumber keunggulan. Situasi ini bertentangan dengan teori *Resource-Based View (RBV) Accounting* yang menegaskan bahwa sumber daya bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan termasuk *Intellectual Capital (IC)* seharusnya menjadi dasar utama bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Jika perusahaan tidak mengelola aset tidak berwujudnya dengan baik, maka perusahaan akan tertinggal dalam persaingan, terutama di era digital yang membutuhkan inovasi berkelanjutan.

Kesenjangan Penelitian

Penelitian mengenai *Intellectual Capital (IC)* sebenarnya sudah banyak dilakukan, tetapi masih terdapat beberapa kesenjangan yang membuat topik ini perlu dikaji lebih lanjut. Banyak studi sebelumnya hanya menggunakan pendekatan pengukuran seperti *(Value Added Intellectual Coefficient) VAIC* yang dinilai belum mampu menggambarkan keseluruhan komponen *Intellectual Capital (IC)*, terutama modal struktural dan modal relasional yang sifatnya lebih kompleks.

Selain itu, sebagian penelitian hanya fokus pada salah satu elemen *Intellectual Capital (IC)*, seperti modal manusia saja padahal ketiga komponen *Intellectual Capital (IC)* saling berkaitan dan bekerja bersama dalam menciptakan nilai perusahaan. Hubungan antar komponen *Intellectual Capital (IC)* juga belum banyak dijelaskan dalam satu kerangka yang integratif, khususnya yang menggabungkan *Intellectual Capital (IC), Intangible Assets (IA),* dan teori *Resource-Based View (RBV) Accounting*.

Penelitian *Intellectual Capital (IC)* di negara berkembang seperti Indonesia pun masih terbatas sehingga temuan dari negara lain belum tentu sesuai dengan kondisi Indonesia yang memiliki karakteristik bisnis, kualitas SDM, dan tingkat adopsi teknologi yang berbeda. Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan ketidakkonsistenan, terutama terkait pengaruh modal relasional terhadap kinerja perusahaan.

Di sisi lain, pemanfaatan *Intangible Assets (IA)* di Indonesia masih rendah namun belum banyak diteliti bersama-sama dengan *Intellectual Capital (IC)* dan kinerja perusahaan, khususnya pada sektor UKM yang jumlahnya sangat besar. Kontribusi *Intellectual Capital (IC)* yang tidak terlihat dalam laporan keuangan tradisional juga menjadi masalah tersendiri karena membuat perusahaan sulit mengukur nilai aset berbasis pengetahuan. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya belum mempertimbangkan pengaruh faktor eksternal seperti perkembangan teknologi dan dinamika digital yang sebenarnya sangat berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan *Intellectual Capital (IC)* di era industri 4.0. Berbagai kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa penelitian mengenai *Intellectual Capital (IC)* masih perlu dilakukan secara lebih komprehensif terutama dalam konteks Indonesia.

Tujuan Kajian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan tersebut, kajian dalam bab ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh *Intellectual Capital (IC)* yang terdiri dari modal manusia, modal struktural, dan modal relasional terhadap kinerja dan nilai perusahaan/UKM di Indonesia,

terutama dalam konteks ekonomi berbasis pengetahuan.

2. Mengidentifikasi sejauh mana *Intangible Assets (IA)* seperti investasi pada inovasi, teknologi, dan riset & pengembangan berkontribusi terhadap peningkatan daya saing perusahaan, serta bagaimana keterkaitannya dengan komponen *Intellectual Capital (IC)*.
3. Mengintegrasikan konsep *Intellectual Capital (IC)*, *Intangible Assets (IA)*, dan *Resource-Based View (RBV) Accounting* untuk melihat bagaimana ketiga konsep tersebut bekerja bersama sebagai sumber daya strategis yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan dalam menciptakan keunggulan kompetitif.
4. Menguji hubungan antar komponen *Intellectual Capital (IC)* secara lebih komprehensif, terutama bagaimana modal manusia memengaruhi pembentukan modal struktural dan modal relasional dalam meningkatkan kinerja perusahaan/ UKM.
5. Menganalisis perbedaan efektivitas *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* dalam konteks Indonesia, khususnya pada UKM yang masih cenderung bergantung pada aset fisik, serta melihat bagaimana karakteristik SDM, adopsi teknologi, dan lingkungan digital memengaruhi pemanfaatan *Intellectual Capital (IC)*.
6. Memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan relevan terkait pengelolaan aset tidak berwujud yang selama ini belum tercatat secara optimal dalam laporan keuangan, supaya perusahaan dan UKM bisa lebih sadar bahwa *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* adalah aset strategis di era digital.

Secara keseluruhan, penelitian ini bertujuan memahami bagaimana *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* berperan dalam meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan di Indonesia dengan menggunakan perspektif *Resource-Based View (RBV) Accounting.* Penelitian ini juga ingin melihat hubungan antar komponen bagaimana *Intellectual Capital (IC)*, menilai efektivitas pemanfaatan *Intangible Assets (IA)*, serta memahami bagaimana kondisi UKM dan perkembangan teknologi memengaruhi pengelolaan aset tidak berwujud. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih jelas tentang pentingnya *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* sebagai sumber daya strategis di era ekonomi digital.

6.2. Kajian Teori

1. *Intellectual Capital (IC)*

   Intellectual Capital (IC) merupakan aset tidak berwujud yang bersumber dari pengetahuan, keterampilan, pengalaman, inovasi, dan hubungan yang dimiliki perusahaan. Konsep ini menjadi penting sejak ekonomi bergeser ke arah ekonomi berbasis pengetahuan *(knowledge-based economy).*

   a. Human Capital (Modal Manusia)

      Human Capital mencakup kemampuan, pengalaman, kreativitas, kompetensi, keterampilan, dan motivasi sumber daya manusia di dalam perusahaan. Human capital sering dianggap sebagai elemen paling penting karena karyawan adalah sumber pengetahuan yang menjadi dasar terciptanya inovasi. Kualitas human capital akan memengaruhi kemam-puan perusahaan

dalam mengembangkan modal struktural dan modal relasional.

b. *Structural Capital* (Modal Struktural)
Structural Capital merupakan sistem, proses, budaya organisasi, teknologi internal, basis data, dan rutinitas kerja yang mendukung produktivitas karyawan. Modal struktural membuat pengetahuan individu bisa bertahan meskipun karyawan keluar dari perusahaan. Semakin kuat modal struktural, semakin besar kemampuan perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan human capital Structural Capital mencakup sistem, budaya organisasi, rutinitas kerja, inovasi internal, teknologi informasi, dan basis data perusahaan.

c. *Relational Capital* (Modal Relasional)
Relational capital adalah aset pengetahuan yang terkait dengan hubungan perusahaan dengan pihak eksternal seperti pelanggan, pemasok, mitra bisnis, komunitas, dan stakeholder lainnya. Hubungan yang kuat akan meningkatkan kepercayaan, loyalitas pelanggan, reputasi perusahaan, dan pada akhirnya meningkatkan nilai bisnis. Namun, penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten mengenai pengaruh modal relasional terhadap kinerja perusahaan.

2. Intangible Assets (IA)
Intangible Assets (IA) adalah aset tidak berwujud yang dapat memberikan manfaat ekonomi di masa depan, seperti hak cipta, paten, merek dagang, goodwill, perangkat lunak, teknologi, serta investasi pada penelitian dan pengembangan (R&D). Meskipun tidak memiliki bentuk fisik,

Intangible Assets (IA) sering menjadi faktor kunci yang menentukan daya saing perusahaan modern. Dalam praktiknya, banyak perusahaan terutama di negara berkembang seperti Indonesia masih memprioritaskan aset fisik dibandingkan *Intangible Assets (IA)*. Padahal, investasi pada *Intangible Assets (IA)* terbukti meningkatkan inovasi, produktivitas, dan kinerja perusahaan. Sayangnya, tidak semua *Intangible Assets (IA)* dapat diakui dalam laporan keuangan karena keterbatasan standar akun-tansi, sehingga nilai ekonomi sebenarnya sering tidak tercermin secara formal.

3. Teori Resource-Based View (RBV) - Accounting
   a. Valuable (Bernilai)
   b. Rare (Langka)
   c. Inimitable (Sulit ditiru)
   d. Non-substitutable (Tidak mudah digantikan)

   Intellectual Capital (IC) dan *Intangible Assets (IA)* termasuk dalam kategori sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN tersebut. Human capital yang unik, inovasi teknologi, sistem organisasi, dan hubungan pelanggan adalah contoh sumber daya strategis yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, RBV-*Accounting* mendukung pandangan bahwa pengelolaan *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* yang baik dapat menjadi fondasi utama bagi perusahaan untuk bertahan dan unggul dalam persaingan.
4. *Intellectual Capital, Intangible Assets*, dan Kinerja Perusahaan

   Banyak penelitian menunjukkan bahwa *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* berpengaruh positif terhadap

kinerja perusahaan karena keduanya menjadi sumber penciptaan nilai. Human capital mendorong inovasi, structural capital memperkuat proses bisnis, dan relational capital meningkatkan koneksi eksternal. Di sisi lain, *Intangible Assets (IA)* seperti teknologi dan R&D membuat perusahaan lebih responsif terhadap perubahan pasar. Namun, beberapa studi menunjukkan hasil yang tidak konsisten, terutama terkait modal relasional dan kombinasi *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* dalam konteks negara berkembang, sehingga penelitian lebih lanjut masih diperlukan.

5. Intellectual Capital dalam Konteks UKM di Indonesia
   UKM memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia, tetapi mayoritas masih mengandalkan aset fisik dan kurang memanfaatkan aset pengetahuan. Banyak UKM yang belum menyadari bahwa kualitas SDM, inovasi, dan jaringan pelanggan adalah faktor penting untuk bertahan di era digital. Padahal, *Intellectual Capital (IC)* terbukti dapat meningkatkan produktivitas dan kapasitas inovasi UKM. Keterbatasan adopsi teknologi, kualitas SDM, serta minimnya investasi *Intangible Assets (IA)* menjadi tantangan utama yang membuat UKM sulit bersaing. Hal inilah yang membuat kajian mengenai *Intellectual Capital (IC)*, *Intangible Assets (IA)*, dan *RBV Accounting* dalam konteks UKM Indonesia semakin relevan.

6.2.1. Teknik Analisis Utama.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menganalisis

pengaruh *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* terhadap kinerja atau nilai perusahaan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Analisis Statistik Deskriptif.

   Analisis Stastik Deskriptif adalah metode dasar dalam statistika yang digunakan untuk menggambarkan, meringkas, dan menyajikan karakteristik utama dari sekumpulan data secara informatif. Tujuannya adalah untuk memberikan gam-baran yang jelas dan ringkas mengenai data yang dimiliki, tanpa membuat kesimpulan atau generalisasi tentang populasi yang lebih besar. statistik deskriptif yang menyoroti perbedaan ekstrem (tertinggi dan terendah) antar bank sampel untuk berbagai indikator Modal Manusia, Modal Inovasi, Modal Proses, dan Kinerja Perusahaan. Statistik Deskriptif untuk memetakan kondisi Intellectual Capital dan kinerja keuangan UMKM (Hatmawan, A. A., 2023)

   Parameter yang dihitung:

   a. Nilai minimum
   b. Nilai maksimum
   c. Mean (rata-rata)
   d. Standar deviasi

   Untuk variabel:

   a. *IC (Intellectual Capital)* – HCE, SCE, CEE, VAIC
   b. *IA (Intellectual Asset)* – misalnya *patent count*, intangible asset ratio, brand value, IT asset value
   c. Variabel kontrol (SIZE, LEV, ROA, GROWTH, dll.)

Tujuan:

a. Mengetahui sebaran dan kecenderungan nilai IC dan IA dalam sampel.
b. Menilai apakah perusahaan memiliki konsentrasi IC dan IA yang besar atau kecil.

2. Analisis Regresi.

   Analisis regresi adalah teknik statistik untuk mempelajari dan memprediksi hubungan kuantitatif antara satu variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen. Tujuan utamanya adalah untuk mengestimasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, serta untuk membuat prediksi atau ramalan.

   a. Analisis Regresi Berganda

      Analisis linear berganda adalah teknik statistika yang digunakan untuk memodelkan hubungan antara satu variabel terikat (dependen) dengan dua atau lebih variabel bebas (independen).

$$Y=\beta 0+\beta 1IC+\beta 2IA+\beta 3SIZE+\beta 4LEV+\beta 5GROWTH+\epsilon$$

      Keterangan:

      Y = Kinerja perusahaan (ROA, ROE, Tobin's Q, EVA, EPS, dsb.)
      IC = *Intellectual Capital*
      IA = *Intangible Asset*
      SIZE = Ukuran perusahaan
      LEV = *Leverage*
      GROWTH = Pertumbuhan perusahaan

Secara keseluruhan, model ini menjelaskan bagaimana IC, IA, ukuran, leverage, dan pertumbuhan perusahaan secara bersama-sama maupun parsial dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Nilai koefisien (β1–β5) akan menunjukkan apakah masing-masing variabel berpengaruh positif atau negatif, serta signifikan atau tidak.

b. Analisis Regresi Variabel Moderasi

Analisis regresi moderasi adalah teknik statistik yang digunakan untuk menguji apakah sebuah variabel ketiga (variabel moderasi) memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Analisis Regresi dengan Variabel Moderasi, seringkali dalam bentuk Regresi Data Panel mengingat cakupan data yang luas. Analisis ini tidak hanya mengukur hubungan langsung IC terhadap kinerja keuangan, tetapi yang paling penting adalah menguji efek interaksi atau moderasi dari variabel lingkungan (seperti ketidakpastian lingkungan) terhadap hubungan inti tersebut (Leslie, F. F., 2024)

Intellectual Capital (IC) – Menggunakan *VAIC™*

IC diukur menggunakan metode *VAIC™* dari Pulic (1998, 2000). Rumus:

VA = OUT – IN HCE = VA / HC
SCE = SC / VA = (VA – HC) / VA CEE = VA / CE
VAIC = HCE + SCE + CEE

AIC™ mengukur seberapa efisien perusahaan dalam menciptakan nilai tambah melalui tiga komponen: HCE, SCE, dan CEE. Nilai VAIC diperoleh dari penjumlahan ketiganya. Semakin tinggi VAIC, semakin baik pemanfaatan modal intelektual perusahaan dalam meningkatkan kinerja.

a. *Intellectual Asset* (IA) merupakan Aset Tidak Berwujud (*Intangible Assets*) yang mencerminkan sumber daya berbasis pengetahuan.
b. *Intangible Asset Ratio*

$$\frac{IA = Total\ Assets}{Total\ Intangible\ Assets}$$

Intangible Assets mencakup:

1) Hak paten
2) Merek dagang
3) Goodwill
4) Hak cipta
5) Software
6) Lisensi
7) Teknologi internal
8) Brand value

c. Intellectual Property Count

IA=Jumlah Paten + Trademark + Hak Cipta

1) R&D-based Intangible Indicator

$$\frac{IA=Sales}{R\&D\ Expenses}$$

1. Uji Asumsi
   Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi panel yang digunakan memenuhi syarat *BLUE (Best Linear Unbiased Estimator)*. untuk menguji hipotesis pengaruh elemen *Intellectual Capital* (IC), yang diukur menggunakan model VAIC™ (*Value Added Intellectual Capital*), terhadap kinerja keuangan perusahaan, diproksikan dengan *Return on Assets* (ROA). Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan model regresi yang digunakan memenuhi persyaratan statistik (Ekaningrum, Y., 2021)
2. Uji Normalitas
   Uji normalitas dilakukan menggunakan *Jarque-Bera* pada residual model.
   Hasil pengujian menunjukkan bahwa:

   Nilai *probability Jarque-Bera* > 0,05 → Residual berdistribusi normal.

Data penelitian telah memenuhi asumsi normalitas sehingga regresi dapat dilanjutkan.

3. Uji Multikolinearitas
   Deteksi multikolinearitas menggunakan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*.

   Seluruh variabel memiliki VIF < 10

   Tolerance > 0,10→ Tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen.

   Setiap variabel penjelas berdiri secara independen dan tidak saling mengganggu dalam model.
4. Uji Heteroskedastisitas
   Uji dilakukan menggunakan *Breusch–Pagan / LM Test* atau *Modified Wald Test* (khusus FE).

   Hasil menunjukkan:

   p-value > 0,05→ Tidak terdapat *heteroskedastisitas*.

   Varians residual bersifat konstan *(homoskedastis)*.

5. Uji Autokorelasi
   Pengujian dilakukan menggunakan *Wooldridge Test* pada data panel. Nilai *p-value* > 0,05 → Tidak terjadi *autokorelasi*. Residual antar-periode tidak saling berhubungan, sehingga model layak digunakan.
6. Uji Regresi Data Panel
   Hasil uji regresi data panel adalah informasi mengenai hubungan antara variabel bebas (prediktor) dan variabel

terikat (respon) dalam data panel, yang disajikan melalui estimasi parameter, pengujian signifikansi, dan ukuran kecocokan model. Hasil ini diperoleh setelah pemilihan model terbaik *(Common Effect, Fixed Effect, atau Random Effect)* melalui uji seperti Uji Chow dan Uji Hausman. Data Panel untuk menguji korelasi dan pengaruh berbagai jenis aset tak berwujud (intangible assets) seperti goodwill dan biaya R&D terhadap nilai perusahaan misalnya, Tobin's Q dan kinerja misalnya, ROA (Intara, P. & Suwarsan, N., 2024).

7. Uji Chow

   p-value < 0,05 → Model terbaik: *Fixed Effect Model (FEM).*

8. Uji Hausman
   p-value < 0,05 → Model *Fixed Effect* lebih tepat dibanding *Random Effect.*

9. Uji Lagrange Multiplier (LM Test)
   Hanya digunakan untuk membandingkan REM vs Pooled (opsional).

   p-value < 0,05 → *Random Effect lebih* baik daripada *Pooled*

c. Analisis Isi (Content Analysis)
   Metode penelitian untuk mengidentifikasi dan menganalisis pola, tren, tema, atau konsep dalam data kualitatif seperti teks atau visual. Sebagai sistematis meninjau dan mengkodekan teks (kalimat, paragraf) dari laporan tahunan perusahaan untuk mengukur luasnya (*extent*) dan bentuk

pengungkapan *Human Capital*. (Adhyakswarsa, S., 2014)

d. Literature Review

Sebagai Sistematic Literature Review, jurnal ini tidak mengolah data primer, melainkan melakukan Analisis Sintesis Kualitatif atau Meta-Analisis. Peneliti akan menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat untuk mengidentifikasi studi-studi relevan, kemudian mensintesiskan temuan dan metode dari studi yang terpilih. Tujuannya adalah memberikan tinjauan komprehensif, mengidentifikasi celah penelitian (*research gaps*), dan merumuskan agenda penelitian di bidang *Human Capital Accounting*. (Prasad, D., 2025).

6.2.2. Prinsip Interpretasi.

Berdasarkan rangkaian penelitian yang menggunakan berbagai pendekatan metodologis, dapat disimpulkan bahwa *Intellectual Capital (IC)* dan aset tidak berwujud memiliki peran penting, konsisten, dan signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, meskipun setiap studi menyoroti aspek yang berbeda. Secara umum, temuan dari berbagai metode mulai dari regresi berganda, regresi data panel, SEM–PLS, content analysis, hingga sintesis kualitatif menunjukkan bahwa IC bukan hanya sekadar aset pelengkap, tetapi merupakan sumber daya strategis dalam memperkuat daya saing dan menciptakan nilai perusahaan.

Penelitian yang mengadopsi pendekatan kuantitatif seperti Ekaningrum (2021), Hairawan (2023), serta Intara dan Suwarsan (2024) memberikan bukti empiris bahwa elemen-elemen *Intellectual Capital (IC),* baik yang diukur melalui VAIC™ mau-

pun indikator lainnya, terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan maupun UMKM. Hal ini mengindikasikan bahwa efisiensi modal manusia, modal struktural, dan modal fisik mampu meningkatkan produktivitas, profitabilitas, serta nilai perusahaan secara konsisten.

Studi yang memanfaatkan regresi data panel seperti Leslie (2024) dan Intara & Suwarsan (2024) menegaskan bahwa pengaruh *Intellectual Capital (IC),* juga dipengaruhi oleh dinamika lintas waktu dan karakteristik perusahaan. Faktor lingkungan bahkan terbukti dapat memperkuat atau memperlemah hubungan *Intellectual Capital (IC)* kinerja, menandakan bahwa *Intellectual Capital (IC)* bekerja dalam konteks ekosistem operasional yang kompleks, bukan dalam ruang yang terisolasi. Dengan demikian, kecerdasan perusahaan dalam mengelola faktor eksternal menentukan seberapa efektif *Intellectual Capital (IC)* dapat menciptakan kinerja unggul.

Pendekatan SEM–PLS yang dilakukan oleh Aljuboori et al. (2021) menambahkan perspektif bahwa kapabilitas inovasi menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh *Intellectual Capital (IC),* terhadap kinerja perusahaan. Artinya, perusahaan yang mampu mengubah modal intelektualnya menjadi inovasi yang aplikatif memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan performa secara berkelanjutan.

Sementara itu, penelitian berbasis content analysis oleh Adhyakswarsa (2014) menunjukkan bahwa informasi terkait modal manusia cenderung diungkapkan karena dianggap sebagai sumber daya yang bernilai strategis dalam perspektif *Resource-Based View (RBV).* Hal ini memperkuat temuan penelitian kuantitatif yang menyatakan bahwa modal manusia

memiliki kontribusi signifikan terhadap penciptaan nilai perusahaan.

Akhirnya, studi tinjauan literatur oleh Prasad (2025) menegaskan bahwa bidang *Human Capital Accounting* terus berkembang dan menghadirkan banyak peluang penelitian baru. Ia menemukan bahwa tren global semakin menempatkan *Intellectual Capital (IC),* dan aset tak berwujud sebagai indikator penting dalam pengukuran nilai perusahaan modern, sekaligus menyoroti perlunya pengembangan model pengukuran yang lebih andal, komprehensif, dan relevan dengan praktik kontemporer.

6.2.3. Keterbatasan Analisis Kuantitatif

A. Tidak Mampu Menangkap Makna Kontekstual

Analisis kuantitatif hanya mengolah angka sehingga tidak dapat menjelaskan mengapa suatu wilayah atau sektor memiliki sampel besar/kecil, atau alasan perusahaan mengungkapkan *Intellectual Capital (IC)* pada level tertentu. Padahal, dalam kenyataan, faktor budaya organisasi, iklim kerja, dan strategi bisnis sangat berpengaruh tetapi tidak dapat ditangkap oleh angka.

B. Mengabaikan Aspek Kualitatif Intellectual Capital

Data *Intellectual Capital (IC)* (Human, Internal, External Capital) sebenarnya mengandung makna naratif dalam laporan tahunan. Namun teknik kuantitatif hanya mengubahnya menjadi angka (scoring), sehingga:

1. Konteks tulisan hilang
2. Kualitas informasi tidak terbaca

3. Hanya kuantitas pengungkapan yang dinilai.

C. Sangat Bergantung pada Kualitas Data Sekunder

Jika laporan tahunan perusahaan tidak lengkap, tidak konsisten, atau formatnya berbeda-beda. Seingga, proses coding *Intellectual Capital (IC)* menjadi bias, dan hasil regresi menjadi kurang akurat.

D. Kesulitan Mendeteksi Faktor Tak Teramati (Unobserved Variables) Intellectual Capital dipengaruhi hal-hal yang sulit diukur seperti:

1. Budaya inovasi
2. Kualitas manajemen
3. Motivasi karyawan
4. Kepemimpinan.

Faktor semacam ini tidak dapat masuk model kuantitatif sehingga dapat menimbulkan *omitted variable bias*.

E. Regresi Panel Tidak Menunjukkan Hubungan Kausal

Hasil signifikan pada *Human Capital* dan *Intellectual Capital (IC)* bukan berarti menyebabkan peningkatan nilai/ kinerja. Teknik kuantitatif hanya menunjukkan hubungan, bukan sebab-akibat.

F. Pengukuran *Intellectual Capital (IC)*

Bersifat subjektif, tetapi diperlakukan seolah objektif meski-pun penelitian menggunakan angka, proses penentuan:

1. kategori *Intellectual Capital (IC)*,
2. jumlah item yang diungkap,

3. cara coding,

sebenarnya bersifat subjektif. Teknik kuantitatif tidak dapat menghapus bias ini.

G. Fokus pada Generalisasi, Bukan Detail Individu Perusahaan

Model panel mengasumsikan semua perusahaan mengikuti pola yang relative.

6.3. Hasil Kajian Literature.

Kajian literature ini menggunakan tujuh sumber utama yang membahas analisis dan perhitungan statistik untuk *Intellectual Capital (IC)*, *Intangible Assets (IA), Resource- Based View (RBV) Accounting*. Ketujuh referensi tersebut dipilih karena kesesuaian topik, pendekatan metodologis yang digunakan, serta pemahaman tentang intelektual kapital dan aset tidak berwujud.

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel (Sumber)	Fokus Utama Penelitian
1	Ekaningrum, Y. (2021)	The Influence of Intellectual Capital Elements on Company Performance. Journal of Asian Finance, Economics and Business (Universitas	Menguji pengaruh elemen intellectual capital (human, structural, relational) terhadap kinerja perusahaan dengan landasan Resource-Based View (RBV).

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel (Sumber)	Fokus Utama Penelitian
		Airlangga Scholar)	
2	Leslie, F. F. (2024)	Does Intellectual Capital Improve Firm Performance? Jurnal Akuntansi Multiparadigma (Scopus) (Jurnal	Menemukan bahwa kualitas intellectual capital berpengaruh positif pada kinerja keuangan, sementara ketidakpastian lingkungan t
3	Aljuboori, Z. M. et al. (2021)	Intellectual Capital and Firm Performance Correlation: The Mediation Role of Innovation Capability. Sustainability (MDPI) (MDPI)	Menguji bagaimana intellectual capital memengaruhi kinerja perusahaan dengan innovation capability sebagai mediator.
4	Hatmawan, A. A. (2023)	Analisis Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Keuangan	Studi empiris UMKM yang menunjukkan pengaruh IC terhadap kinerja keuangan, eksplisit merujuk pada Resource- Based View.

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel (Sumber)	Fokus Utama Penelitian
5	Intara, P., & Suwansin, N. (2024)	Intangible assets, firm value, and performance: does intangible-intensive matter? Cogent Economics & Finance (ResearchGate)	Mengkaji pengaruh berbagai komponen intangible assets (goodwill, R&D, identifiable intangibles) terhadap nilai dan kinerja perusahaan.
6	Abhayawansa, S. (2014, klasik tapi penting)	An explanation of human capital disclosure from the resource-based perspective. (SciSpace)	Menganalisis mengapa dan bagaimana perusahaan melakukan human capital disclosure dari sudut pandang RBV dan intellectual capital disclosure.
7	Prasetia, D. (2025)	Human Capital Accounting: A Literature Review. Citizen Journal of Management and Innovation (Das Institute Journal)	Systematic review tentang Human Capital Accounting

Analisis Sintesis Lintas Studi.

Secara keseluruhan penelitian diatas menunjukkan bahwa intellectual capital baik *human structural*, maupun relational berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan

dengan pendekatan kuantitatif sederhana yang terus modern mulai statistik deskriptif hingga panel data.

1. Paradigma Klasik.
   Secara klasik, ketujuh studi tersebut membangun paradigma bahwa *Intellectual Capital (IC)* yang mencakup *human capital, structural capital, dan relational capital* merupakan sumber daya strategis dalam perspektif *Resource-Based View (RBV)* yang mampu meningkatkan kinerja organisasi. *Intellectual Capital (IC)* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan atau UMKM (Ekaningrum, 2021; Hatmawan, 2023), tetapi juga bekerja melalui mekanisme mediasi seperti kapabilitas inovasi (Aljuboori et al., 2021). Sebagian penelitian menambahkan faktor eksternal seperti ketidakpastian lingkungan, meskipun tidak selalu memperkuat hubungan antara *Intellectual Capital (IC)* dan kinerja (Leslie, 2024). Studi lain memperluas paradigma dengan memasukkan aset tak berwujud seperti R&D, goodwill, dan reputasi sebagai bagian dari kontribusi nilai perusahaan (Intara & Suwansin, 2024). Dari sisi teoretis, human capital dan *Intellectual Capital (IC) disclosure* dipandang sebagai elemen penting dalam penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Abhayawansa, 2014; Prasetia, 2025). Dengan demikian, paradigma klasiknya adalah bahwa pengelolaan, pengembangan, dan pengungkapan *Intellectual Capital (IC)* menjadi fondasi utama dalam meningkatkan nilai dan kinerja organisasi di berbagai konteks
2. Peralihan Pendekatan
   Peralihan pendekatan dalam kajian intellectual capital terlihat jelas dari ketujuh sumber yang digunakan. Penelitian

awal seperti Abhayawansa (2014) dan Prasetia (2025) masih berfokus pada pendekatan deskriptif–konseptual yang menekankan pentingnya pengungkapan intellectual capital dan peran human capital dalam perspektif *Resource- Based View (RBV)*. Pendekatan ini kemudian bergeser menjadi lebih empiris melalui studi Ekaningrum (2021) dan Hatmawan (2023), yang tidak hanya mendefinisikan komponen IC tetapi juga menguji pengaruh langsungnya terhadap kinerja organisasi maupun UMKM. Pergeseran berikutnya muncul pada penelitian Leslie (2024) serta Aljuboori et al. (2021) yang menggunakan pendekatan kausalitas dan mediasi–moderasi untuk memahami mekanisme hubungan *Intellectual Capital (IC)* dengan kinerja, termasuk peran kemampuan inovasi serta dinamika ketidak-pastian lingkungan. Terakhir, Intara & Suwansin (2024) mem-perluas pendekatan dengan memasukkan aset tak berwujud lainnya seperti R&D dan *goodwill*, menunjukkan bahwa penelitian *Intellectual Capital (IC)* telah berkembang dari konsep dasar menuju model analitis yang lebih komprehensif dan multidimensional. Dengan demikian, terdapat transisi dari pendekatan konseptual menuju pendekatan empiris, kemudian berkembang menjadi pendekatan integratif yang melihat IC sebagai bagian dari keseluruhan sistem nilai perusahaan

3. Identifikasi Keterbatasan dan Solusi Metodologis
   Studi seperti Intara & Suwansin dan Aljuboori et al. masih mengandalkan model pengukuran *Intellectual Capital (IC)* yang bersifat statis, padahal *Intellectual Capital (IC)* bersifat dinamis dan kontekstual. Beberapa penelitian juga masi banyak kekurangan seperti:

a. penelitian masih menggunakan pendekatan kuantitatif *cross-sectional* sehingga tidak mampu menangkap dinamika perkembangan intellectual capital dari waktu ke waktu.
b. Menggunakan variabel utama *Intellectual Capital (IC)* dan kinerja tanpa mempertimbangkan faktor mediasi atau moderasi yang lebih luas, sehingga hubungan kausalitas yang diperoleh belum sepenuhnya komprehensif.
c. Penggunaan instrumen *self-reported* dari perusahaan atau UMKM berpotensi menimbulkan bias subjektif, terutama dalam penilaian human capital, relational capital, dan proses internal.
d. Penelitian menggunakan sampel terbatas pada sektor atau wilayah tertentu sehingga generalisasi hasil sangat terbatas.

Secara metodologis, studi selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal untuk mengukur perubahan *Intellectual Capital (IC)* secara lebih akurat. Pengembangan model struktural dengan variabel mediasi atau moderasi seperti inovasi, budaya organisasi, atau ketidakpastian lingkungan perlu diperluas agar mampu menangkap hubungan yang lebih kompleks. Selain itu, triangulasi data melalui kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*) dapat mengurangi bias persepsi dalam pengukuran *Intellectual Capital (IC)* Penggunaan sampel yang lebih beragam lintas sektor dan wilayah juga penting untuk meningkatkan generalisasi temuan serta dapat diterapkan pendekatan pengukuran *Intellectual Capital (IC)* yang lebih

dinamis, seperti *dynamic intellectual capital models* atau *longitudinal panel techniques,* untuk menangkap evolusi aset tak berwujud secara lebih akurat.

4. Perspektif Pengguna dalam Pemanfaatan Intellectual Capital.

   Dari sudut pandang pengguna baik manajer perusahaan, pelaku UMKM, investor, maupun pemangku kebijakan *Intellec-tual Capital (IC)* dipahami sebagai sumber daya strategis yang menentukan kemampuan organisasi untuk bersaing dan bertahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Aljuboori et al.,2021). Pengguna memandang *human capital* sebagai aset utama karena kompetensi, kreativitas, dan pengalaman karyawan langsung memengaruhi proses operasional dan inovasi. Structural capital, seperti sistem, teknologi, dan prosedur kerja, dianggap penting oleh manajer karena meningkatkan efisiensi dan konsistensi kinerja. Sementara itu, *relational capital* dipersepsikan oleh pelaku usaha sebagai jembatan untuk mem-perluas pasar, meningkatkan kepercayaan, dan memperkuat loyalitas pelanggan.

   Bagi investor, *Intellectual Capital (IC)* dan pengungkapannya menjadi indikator nilai masa depan dan prospek pertumbuhan perusahaan, sehingga memengaruhi keputusan investasi (Intara dan Suwansin.,2024). Pada level UMKM, pengguna cenderung menilai *Intellectual Capital (IC)* sebagai sarana untuk meningkatkan daya saing melalui inovasi dan fleksibilitas, bukan hanya sebagai penggerak kinerja finansial. Sementara itu, pembuat kebijakan melihat *Intellectual Capital (IC)* sebagai komponen penting dalam

mendorong produktivitas nasional dan pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan (Prasetia.,2025). Secara keseluruhan, perspektif pengguna dari lintas penelitian menunjukkan bahwa *Intellectual Capital (IC)* tidak hanya dipahami sebagai aset tak berwujud tetapi sebagai instrumen praktis untuk meningkatkan performa, inovasi, nilai, dan keberlanjutan organisasi.

5. Integrasi Teknologi dan Transparansi

   Integrasi teknologi menjadi faktor penting dalam memperkuat transparansi dan pengelolaan intellectual capital di organisasi. Ekaningrum (2021) menegaskan bahwa pengembangan human, structural, dan relational capital membutuhkan dukungan sistem informasi agar proses kerja menjadi lebih akurat, terdokumentasi, dan mudah diawasi. Temuan ini diperkuat oleh Aljuboori et al. (2021) yang menunjukkan bahwa inovasi sebagai bagian dari pemanfaatan teknologi berperan sebagai mekanisme mediasi yang meningkatkan efektivitas pengelolaan *intellectual capital* serta memperbaiki aliran informasi internal. Sementara itu, Leslie (2024) menggarisbawahi bahwa kualitas *intellectual capital* dapat meningkat ketika organisasi menerapkan teknologi untuk memperbaiki proses pelaporan dan pengungkapan informasi, sehingga kinerja dan transparansi dapat tercapai secara simultan. Secara keseluruhan, ketiga studi ini menunjukkan bahwa teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat operasional, tetapi juga sebagai fondasi untuk memastikan keterbukaan informasi, akuntabilitas, dan peningkatan nilai berbasis pengetahuan.

6.4. Diskusi dan Analisis Lintas Studi.

Analisis intelektual kapital, intangible aset, RBV - based accounting merupakan hal penting sebagai pedoman untuk perusahaan dalam mengelola aset tidak berwujud sebagai peluang, strategi, dan regulasi. Bagian ini mendiskusikan temuan lintas studi dari Ekaningrum, Y. (2021), Leslie, F. F. (2024), Aljuboori, Z. M. et al. (2021), Hatmawan, A. (2023), Intara, P. & Suwansin, N. (2024), Abhayawansa, S. (2014), Prasetia, D. (2025). Dengan mengintregasikannya kedalam tujuh perspektif utama:

1. Fungsi analisis intelektual kapital, intangible aset, RBV based Accounting.
2. Evolusi paradigma interpretasi dari kuantitatif ke konseptual
3. Keterbatasan bias dan tantangan metodologis
4. Perspektif pengguna multi level interpretation
5. Intergrasi teknologi dan pendekatan modern
6. Model konseptual intergrasi analisis, interpretasi, dan konteks
7. Implikasi bagi pendidikan dan praktik professional

6.4.1 *Fungsi Analisis Intellectual Capital (IC), Intangible Assets (AI), RBV-Base Accounting.*

A. *Intellectual Capital* (IC)

Menurut Leslie (2024) menegaskan bahwa knowledge-based resources seperti knowledge capital dapat menjadi aset strategis yang mampu meningkatkan performa finansial perusahaan. Analisis terhadap *Intangible Assets* (IA) dan *Intellectual Capital* (IC) memiliki beberapa fungsi utama yang sangat penting bagi perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya. Pertama, identifikasi nilai strategis

dilakukan dengan cara menganalisis serta menginventarisasi seluruh pengetahuan dan keahlian inti yang dimiliki organisasi, seperti *know-how*, basis data pelanggan, sistem informasi, hingga proses internal yang menjadi sumber keunggulan kompetitif. Tahap ini memastikan bahwa tidak ada aset pengetahuan penting yang terabaikan sehingga perusahaan dapat memaksimalkan potensi sumber daya tak berwujud tersebut.

Selanjutnya, fungsi pengelolaan risiko *Intellectual Property* (IP) berfokus pada analisis potensi risiko yang melekat pada aset-aset yang dilindungi secara hukum, seperti paten, merek dagang, dan hak cipta. Melalui analisis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi kemungkinan pelanggaran, peniruan, atau kedaluwarsa perlindungan hukum, sehingga dapat mengambil langkah preventif berupa pembaruan, pendaftaran ulang, maupun peningkatan sistem perlindungan hukum atas aset intelektualnya.

Aljuboori et al. (2021) menunjukkan bahwa inovasi menjadi mekanisme penting yang menjembatani kontribusi modal intelektual terhadap kinerja perusahaan, sehingga menegaskan peran *Intellectual Capital (IC)* dalam menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. peningkatan proses inovasi, yang dilakukan dengan menganalisis aliran pengetahuan, pola kolaborasi antarunit, serta proses *Research and Development* (R&D) ini bertujuan menemukan hambatan yang menghambat terciptanya inovasi atau peluang yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan aset tak berwujud baru. Dengan memahami dinamika inovasi secara lebih mendalam, perusahaan dapat meningkatkan kualitas sekaligus kuantitas IA yang dihasilkan.

Terakhir, fungsi pengukuran efisiensi modal manusia menilai sejauh mana keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan karyawan digunakan secara efektif untuk menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah komponen *Value Added Human Capital* (VAHU) dalam model *Value Added Intellectual Coefficient* (VAIC), yang memberikan gambaran mengenai kontribusi modal manusia dalam proses penciptaan nilai. Dengan analisis ini, perusahaan dapat merancang strategi pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran dan berorientasi pada peningkatan produktivitas serta inovasi.

B. *Intangible Asset* (IA)

Intangible Assets (IA) merupakan aset non-moneter yang tidak memiliki bentuk fisik tetapi dapat diidentifikasi, seperti goodwill, merek, paten, dan perangkat lunak. Dalam konteks pelaporan keuangan modern, Intangible Asset (IA) menjadi komponen penting karena mampu menjelaskan nilai perusahaan yang tidak tercermin dalam aset berwujud. Pada tahap valuasi dan akuntansi keuangan, analisis Intangible Asset (IA) berfokus pada penentuan nilai wajar untuk kepentingan laporan keuangan, terutama ketika terjadi akuisisi sehingga muncul goodwill. Proses ini memastikan aset tak berwujud dicatat dan diamortisasi sesuai kerangka standar akuntansi seperti PSAK atau IFRS. Kajian ini sejalan dengan temuan Abhayawansa (2014) yang menegaskan pentingnya pengung-kapan aset berbasis pengetahuan dalam meningkatkan trans-paransi pelaporan perusahaan.

Selanjutnya, analisis Intangible Asset (IA) juga berkaitan dengan penentuan nilai perusahaan (firm value). Aset seperti merek, paten, dan R&D dianggap mampu menjembatani kesenjangan antara nilai buku dan nilai pasar. Intara & Suarsini menekankan bahwa intangible assets, termasuk goodwill dan R&D, berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan serta menjadi bagian penting dalam penilaian ekonomi modern. Perspektif ini diperkuat oleh Ekaningrum (2021) yang menunjukkan bahwa elemen modal intelektual sebagai bagian dari aset tak berwujud memiliki kontribusi strategis terhadap peningkatan kinerja keuangan.

Pada aspek pengambilan keputusan investasi, perusahaan tidak lagi melihat pengeluaran untuk *Intangible Asset* (IA) seperti pengembangan R&D atau pembangunan merek sekadar sebagai biaya, tetapi sebagai investasi jangka panjang yang mendorong pertumbuhan. Leslie (2024) bahkan menemukan bahwa kapabilitas intelektual perusahaan berhubungan positif dengan kinerja finansial, menunjukkan bahwa investasi pada aset berbasis pengetahuan dapat menghasilkan pengembalian yang signifikan. Prasetia (2025) juga menegaskan bahwa penilaian kontribusi SDM dan aset intelektual memerlukan pendekatan akuntansi yang lebih komprehensif agar manfaat ekonomi masa depan dapat terukur secara lebih baik.

Terakhir, analisis Intangible Asset (IA) sering digunakan untuk menilai korelasi terhadap kinerja perusahaan (ROA/ROE) melalui pendekatan kuantitatif, misalnya regresi panel atau model ekonometrika lainnya. Berbagai penelitian, termasuk oleh Hartawan (2023), menunjukkan bahwa komponen aset tak berwujud berkontribusi signifikan terhadap kinerja keuangan,

terutama dalam konteks UMKM dan perusahaan padat pengetahuan. Sementara itu, Aljuboori et al. (2021) menegaskan bahwa inovasi sebagai keluaran dari aset intelektual dan aset tak berwujud memediasi hubungan antara intangible resources dan kinerja perusahaan. Secara keseluruhan, kumpulan temuan ini memperlihatkan bahwa Intangible Asset (IA) merupakan pendorong kinerja, nilai perusahaan, dan keunggulan bersaing sebagaimana dijelaskan dalam pendekatan Resource-Based View.

C. *Resource-Based View-Accounting*.

Resource-Based View (RBV) merupakan kerangka strategis yang menjelaskan bahwa sumber keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari kombinasi sumber daya internal yang memiliki karakteristik *Valuable, Rare, Inimitable,* dan *Non-Substitutable* (VRIN). Dalam konteks penelitian aset tak berwujud dan modal intelektual, RBV menjadi landasan utama untuk memahami bagaimana perusahaan dapat membangun keunggulan yang berkelanjutan melalui pengelolaan pengetahuan, kapabilitas, dan aset berbasis inovasi. Pada fungsi identifikasi sumber keunggulan kompetitif, analisis RBV berfokus pada penilaian apakah *Intangible Assets (IA)* dan *Intellectual Capital (IC)* memenuhi kriteria VRIN. Ekaningrum (2021) menunjukkan bahwa komponen human, structural, dan relational capital berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan, menegaskan bahwa elemen *Intellectual Capital (IC)* termasuk dalam aset strategis yang bernilai tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan Leslie (2024) yang menyatakan bahwa kapabilitas intelektual perusahaan berhubungan positif dengan

kinerja finansial, menunjukkan bahwa pengetahuan dan kapabilitas internal dapat menjadi sumber daya yang sulit ditiru oleh pesaing.

Pada aspek justifikasi akuntansi dan pengungkapan, RBV digunakan untuk menganalisis pentingnya pengungkapan aset strategis yang tidak sepenuhnya tercakup dalam standar akuntansi tradisional. Abhayawansa (2014) menegaskan bahwa pengungkapan modal manusia diperlukan untuk mengkomunikasikan kapabilitas tak berwujud perusahaan kepada pemangku kepentingan, karena aset berbasis pengetahuan memiliki peran penting dalam menentukan daya saing. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara aset strategis menurut RBV dan praktik akuntansi yang masih berfokus pada aset berwujud.

Selanjutnya, fungsi pengalokasian sumber daya strategis dalam perspektif RBV menekankan bagaimana perusahaan harus menginvestasikan modal pada sumber daya yang langka, unik, dan sulit ditiru. Aljuboori et al. (2021) mengungkapkan bahwa *intellectual capital* memengaruhi kinerja perusahaan melalui innovation capability, sehingga mendorong perusahaan untuk memprioritaskan investasi pada aktivitas R&D, proses inovasi, dan pengembangan Human Capital yang memiliki nilai strategis jangka panjang. Sementara itu, Prasetia (2025) menunjukkan bahwa *Human Capital Accounting* berperan dalam memberikan kerangka evaluasi kontribusi SDM sebagai aset berharga, mendukung keputusan alokasi sumber daya berdasarkan nilai strategisnya.

Akhirnya, RBV juga berfungsi dalam peningkatan kualitas pengungkapan (disclosure), yaitu dengan menganalisis celah antara nilai strategis aset internal dan informasi yang dilaporkan

kepada publik. Banyak perusahaan masih belum melaporkan nilai sejati dari aset tak berwujud mereka, padahal penelitian Intara & Suarsini menegaskan bahwa intangible assets seperti goodwill, R&D, dan identifiable intangibles memiliki pengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan. Hartawan (2023) juga menunjukkan bahwa intellectual capital terbukti meningkatkan kinerja keuangan, sehingga pengungkapan yang lebih informatif menjadi penting untuk mencerminkan nilai strategis sesungguhnya. Melalui perspektif RBV, perusahaan terdorong untuk melaporkan aset strategis secara lebih komprehensif agar informasi eksternal sesuai dengan nilai ekonomi internal.

6.4.2 Evolusi Paradigma Interpretasi: Mediasi dan Moderasi.

Analisis hubungan mediasi dan moderasi digunakan untuk memahami mekanisme serta kondisi yang memengaruhi hubungan antara *Intellectual Capital (IC)* dan kinerja perusahaan. Analisis ini membantu menjawab dua pertanyaan penting, yaitu bagaimana *Intellectual Capital (IC)* memengaruhi kinerja (mediasi) dan *kapan* atau dalam kondisi apa pengaruh tersebut menjadi lebih kuat atau lebih lemah (moderasi). Pada aspek mediasi, penelitian menunjukkan bahwa *Intellectual Capital (IC)* tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi bekerja melalui variabel perantara. Aljuboori et al. (2021) menjelaskan bahwa kapabilitas inovasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Intellectual Capital* (IC) dan *firm performance*, di mana "*innovation capability* menjadi mekanisme penting yang menjembatani kontribusi modal intelektual terhadap kinerja perusahaan." Temuan ini menun-jukkan bahwa Intellectual Capital (IC) bertindak sebagai pemicu inovasi,

sementara inovasi itulah yang pada akhirnya mening-katkan performa perusahaan melalui penciptaan nilai dan daya saing baru.

Sementara itu, pada aspek moderasi, analisis digunakan untuk menilai bagaimana kondisi lingkungan dapat mem-perkuat atau melemahkan hubungan antara Intellectual Capital (IC) dan kinerja. Leslie (2024) menemukan bahwa kapabilitas intelektual perusahaan berhubungan positif dengan kinerja finansial, namun ia juga menegaskan bahwa hubungan ini dapat berubah bergantung pada konteks eksternal atau karakteristik perusahaan. "Kapabilitas intelektual berhubungan positif dengan kinerja finansial selama kendala operasional tidak memoderasi hubungan tersebut" (Leslie, 2024). Artinya, faktor eksternal seperti stabilitas industri, kondisi pasar, atau ling-kungan operasional dapat memperkuat atau melemahkan dampak *Intellectual Capital (IC)* terhadap kinerja. Selain itu, penelitian lain seperti Ekaningrum (2021) dan Hartawan (2023) memperkuat pemahaman bahwa *Intellectual Capital (IC)* sangat dipengaruhi oleh konteks lingkungan baik di perusahaan besar maupun UMKM sehingga analisis moderasi menjadi penting untuk melihat performa *Intellectual Capital (IC)* secara lebih akurat. Dengan demikian, fungsi analisis mediasi dan moderasi memberikan pemahaman mendalam bahwa *Intellec-tual Capital (IC)* tidak bekerja dalam ruang kosong, tetapi selalu dipengaruhi oleh mekanisme internal seperti inovasi dan kondisi eksternal seperti dinamika industri atau keterbatasan operasional.

6.4.3 Keterbatasan Bias dan Tantangan Metodologis

Keterbatasan dan tantangan pengukuran variabel dalam penelitian *mengenai Intellectual Capital (IC), Intangible Assets (IA),* serta kerangka *Resource-Based View (RBV)* terutama disebabkan oleh sifat aset tak berwujud yang sulit diukur secara kuantitatif. Tantangan pertama berkaitan dengan masalah proksi, karena sebagian besar penelitian mengandalkan model pengukuran tidak langsung seperti VAIC™ *(Value Added Intellectual Capital),* sebagaimana digunakan dalam penelitian Ekaningrum (2021), Leslie (2024), Hartawan (2023), dan Intara & Suarsini. Meskipun VAIC™ populer, model ini memiliki keterbatasan signifikan, terutama karena hanya mengukur input yang tercatat dalam laporan keuangan dan kurang merepresentasikan modal relasional atau aspek kualitatif lain dari *Intellectual Capital (IC)*. Selain itu, komponen VACA dalam VAIC™ memasukkan modal fisik sehingga berpotensi menghasilkan *blending bias*, di mana efisiensi fisik bercampur dengan efisiensi intelektual.

Di sisi lain, keterbatasan data kinerja juga menjadi tantangan karena banyak penelitian hanya menggunakan indikator berbasis akuntansi seperti ROA dan ROE yang bersifat historis. Padahal, dampak *Intellectual Capital (IC)* lebih bersifat jangka panjang dan sering kali lebih baik tercermin melalui indikator pasar seperti Tobin's Q. Hal ini terlihat dalam penelitian Intara & Suwansin yang secara eksplisit menekankan bahwa Intangible Assets (IA) berpengaruh terhadap nilai perusahaan, sehingga pengukuran berbasis pasar menjadi relevan. Kebingungan serupa juga muncul ketika peneliti mengukur variabel mediasi seperti *innovation capability* (Aljuboori et al., 2021) atau variabel

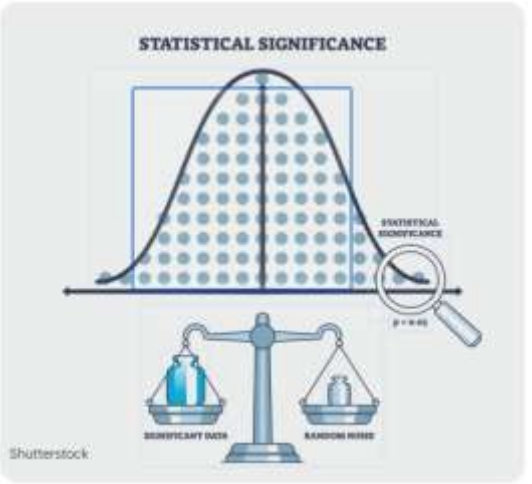
moderasi seperti lingkungan bisnis (Leslie, 2024), yang sering menggunakan survei subjektif atau proksi keuangan yang sempit sehingga memengaruhi validitas eksternal model.

Tantangan kedua berkaitan dengan bias metode kuantitatif, terutama dalam analisis regresi, panel data, atau SEM. Banyak penelitian terdampak oleh bias endogenitas, di mana sulit dipastikan apakah *Intellectual Capital (IC)* memengaruhi kinerja atau justru kinerja yang baik memungkinkan perusahaan meningkatkan investasi pada *Intellectual Capital (IC)*. Kendala ini muncul pada penelitian Ekaningrum (2021), Leslie (2024), Hartawan (2023), dan Intara & Suarsini. Selain itu, penelitian berbasis data panel sering menghadapi masalah autokorelasi, heteroskedastisitas, atau non-stasioneritas, sebagaimana ditemui pada penelitian yang dikaji Prasetia (2025), sehingga hasil estimasi dan signifikansi statistik dapat bias. Tantangan lain adalah *omitted variable bias*, karena model regresi *Intellectual Capital (IC)* kinerja sering mengabaikan variabel penting seperti tata kelola perusahaan atau regulasi industri, yang ikut menentukan kekuatan pengaruh *Intellectual Capital (IC)*.

Di sisi metodologi non-kuantitatif, penelitian berbasis analisis isi dan systematic review juga memiliki batasan tertentu. Sebagai contoh, Adhayakswarsa (2014) menegaskan bahwa meskipun analisis isi bertujuan objektif, proses pengkodean tetap mengandung subjektivitas dalam interpretasi, sehingga hasilnya hanya dapat digeneralisasi pada konteks laporan dan periode tertentu. Hal serupa terlihat dalam penelitian UMKM oleh Hartawan (2023), yang hasilnya sulit digeneralisasi pada perusahaan besar atau lintas industri karena adanya perbedaan mendasar dalam struktur organisasi dan sumber daya. Pada

penelitian systematic review, Prasetia (2025) menunjukkan bahwa SLR rentan terhadap *publication bias*, di mana studi yang menghasilkan temuan positif lebih mudah dipublikasikan daripada studi dengan hasil tidak signifikan sehingga dapat menghasilkan kesimpulan yang terlalu optimis terhadap peran *Human Capital Accounting* atau *Intellectual Capital (IC)*.

Tantangan lain yang tidak kalah besar adalah kesenjangan lintas disiplin antara akuntansi, manajemen strategis, dan ekonometri. RBV menekankan bahwa *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* merupakan sumber daya strategis yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN), tetapi praktik akuntansi sering kali tidak mampu merepresentasikan nilai strategis tersebut secara komprehensif dalam laporan keuangan. Intara & Suarsini juga menegaskan bahwa banyak intangible assets tidak dilaporkan secara detail, sehingga peneliti sering dipaksa menggunakan proksi yang tidak ideal. Kondisi ini diperburuk oleh keterbatasan data publik, karena sebagian besar perusahaan tidak mengungkapkan informasi mengenai *Human Capital* ataupun *Relational Capital* secara memadai. Akibatnya, peneliti berhadapan dengan data yang tidak lengkap, potensi bias, dan keterbatasan dalam menarik kesimpulan umum mengenai hubungan antara *Intellectual Capital (IC)*, *Intangible Assets (IA)*, dan kinerja perusahaan.



Gambar Tantangan Metodologis.
Sumber: Peneliti, 2025

6.4.4 Perspektif Pengguna: Multi-Level Interpretation.

Pendekatan *Multi-Level Interpretation* memberikan kerangka komprehensif dalam membaca temuan analisis data terkait *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* berdasarkan kebutuhan tiga kelompok pengguna informasi. Pada tingkat pertama, yaitu perspektif manajerial operasional atau internal, interpretasi diarahkan pada efisiensi proses dan pengelolaan sumber daya harian. Para manajer SDM, R&D, serta pimpinan unit operasional memanfaatkan hasil analisis VAIC™ untuk menilai efektivitas komponen Modal Manusia dan Modal Struktural dalam menciptakan nilai tambah. Temuan Ekaningrum (2021) dan Hairawan (2023) menunjukkan bahwa VAHU dan STVA menjadi indikator penting dalam melihat

kontribusi manusia dan struktur organisasi terhadap value added, sehingga dapat mengidentifikasi bagian mana yang paling efisien. Selain itu, kajian Aljuboori et al. (2021) yang membuktikan peran mediasi kapabilitas inovasi menunjukkan bahwa investasi Intellectual Capital (IC) tidak hanya berhenti pada akumulasi pengetahuan, tetapi juga menjadi mekanisme proses yang mendorong munculnya keunggulan operasional. Temuan ini sangat relevan bagi UMKM yang harus beroperasi dalam keterbatasan anggaran, karena menurut Hairawan (2023), investasi pelatihan human capital memberikan dampak signifikan pada kinerja, sehingga layak menjadi prioritas dalam keputusan alokasi sumber daya.

Pada tingkat kedua manajemen strategis dan eksekutif interpretasi diarahkan pada keputusan jangka panjang, risiko kompetitif, dan strategi berbasis sumber daya. CEO, CFO, dan dewan direksi membaca temuan empiris sebagai landasan untuk memahami bagaimana *Intellectual Capital* (IC) menciptakan keunggulan kompetitif yang bersifat VRIN, sebagaimana dijelaskan dalam teori *Resource-Based View* (RBV). Studi Intara & Suwarsan (2024) serta Leslie (2024) menunjukkan bahwa *Intellectual Capital* (IC) terbukti meningkatkan firm value, sehingga menjadi argumen kuat bagi eksekutif untuk mempertahankan investasi jangka panjang pada aset tidak berwujud. Di sisi lain, analisis moderasi oleh Leslie (2024) membantu CFO dan perencana strategis dalam menilai sensitivitas kinerja perusahaan terhadap dinamika lingkungan eksternal, terutama ketika keunggulan berbasis *Intellectual Capital* (IC) diuji dalam kondisi pasar yang bergejolak. Selain itu, pengelola risiko juga memanfaatkan temuan Adhyakswarsa (2014) yang menekankan

pentingnya kualitas pengungkapan *Intangible Assets* (AI), guna memastikan bahwa pasar dapat menilai strategi dan eksposur risiko perusahaan secara lebih akurat. Dengan demikian, interpretasi strategis tidak hanya berfokus pada nilai, tetapi juga pada stabilitas keunggulan dan keakuratan informasi.

Pada tingkat ketiga, yaitu pengguna eksternal seperti investor, kreditor, analis pasar, dan regulator, interpretasi diarahkan pada aspek valuasi dan pengambilan keputusan investasi. Investor memanfaatkan hasil regresi dari penelitian Ekaningrum (2021) serta Intara & Suwarsan (2024) yang menemukan bahwa *Intellectual Capital* (IC) dan *Intangible Assets* (IA) berpengaruh signifikan terhadap performa finansial misalnya ROA dan Tobin's Q sehingga dapat dibaca sebagai sinyal pasar bahwa perusahaan dengan efisiensi *Intellectual Capital* (IC) yang tinggi layak mendapatkan premi harga saham. Regulator dan penyusun standar akuntansi juga berperan penting dalam membaca temuan kualitatif-sintesis Prasad (2025) yang menunjukkan urgensi reformasi *Human Capital Accounting* agar pelaporan *Intangible Assets (AI),* lebih mencerminkan nilai strategis yang terbukti secara empiris. Bagi kreditor atau institusi keuangan, temuan dari jurnal mengenai pengungkapan intangible assets dan efikasi *Intellectual Capital (IC)* menjadi dasar dalam menilai stabilitas aset non-fisik yang menopang kemampuan perusahaan membayar kewajiban. Interpretasi ini penting karena aset intangible, meskipun tidak berwujud, dapat menjadi indikator kualitas operasional dan keberlanjutan arus kas perusahaan. Secara keseluruhan, perspektif multi-level memungkinkan tiap kelompok pengguna membaca data ekonometrika sesuai kebutuhan praktis dan strategis mereka, sambil tetap ber-

landaskan bukti empiris dari penelitian sebelumnya.

6.4.5 Intergritas Teknologi dan Pendekatan Modern.

Integritas dalam analisis data *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* merupakan fondasi utama untuk menghasilkan temuan penelitian yang dapat dipercaya, terutama karena karakter aset tak berwujud yang sulit diukur dan sangat rentan terhadap bias interpretasi. Pada aspek pertama, yaitu integritas pengukuran, tantangan utamanya terletak pada kesulitan mengukur *Intellectual Capital (IC)* secara akurat karena laporan keuangan tidak selalu mampu menangkap seluruh nilai strategis aset pengetahuan. Model VAIC™ yang banyak digunakan dalam penelitian, seperti oleh Ekaningrum (2021), memanfaatkan data keuangan yang bersifat historis dan cenderung konservatif sehingga proksinya berpotensi tidak mencerminkan kapabilitas inovasi atau kualitas human capital secara penuh. Oleh karena itu, prinsip integritas menuntut penggunaan triangulasi pengukuran serta validitas konstruk yang ketat, misalnya memastikan bahwa biaya R&D, investasi pelatihan, atau produktivitas karyawan benar-benar merepresentasikan dimensi *Intellectual Capital (IC)* yang ingin diukur (Hatmawan, 2023).

Aspek kedua adalah integritas metodologis, yang berkaitan dengan ketepatan teknik analisis dalam memastikan hubungan sebab-akibat yang valid. Berbagai studi *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* menghadapi risiko endogenitas dan omitted variable bias yang dapat memengaruhi stabilitas estimasi. Untuk menjaga integritas, peneliti wajib menggunakan metode statistik yang kokoh seperti regresi panel, *fixed random*

effect models, atau bahkan pendekatan SEM jika mekanisme mediasi dianalisis, sebagaimana dilakukan oleh Aljuboori et al. (2021). Analisis data panel khususnya diperlukan untuk mengendalikan *unobserved heterogeneity* antar perusahaan dan antar periode sehingga hasil penelitian lebih stabil dan tidak bias.

Aspek ketiga adalah integritas pelaporan (disclosure), yang menjadi semakin penting karena pelaporan *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* masih lemah akibat minimnya standar akuntansi yang mengatur aset tidak berwujud non-moneter. Penelitian Adhyakswarsa (2014) menunjukkan bahwa perusahaan sering kali hanya mengungkapkan informasi *Intellectual Capital (IC)* secara minimal, sehingga analisis isi *(content analysis)* diperlukan untuk menilai sejauh mana transparansi benar-benar diterapkan. Temuan tersebut sejalan dengan studi Prasetia (2025) yang menegaskan perlunya reformasi standar akuntansi, khususnya *Human Capital Accounting*, agar pengungkapan aset tidak berwujud tidak hanya simbolis tetapi mencerminkan nilai strategis yang terbukti relevan terhadap kinerja dan nilai perusahaan. Secara keseluruhan, integritas dalam penelitian *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga komitmen epistemologis untuk menjaga akurasi, kejujuran, dan objektivitas dalam seluruh proses penelitian.

Kemajuan teknologi modern telah membuka peluang baru dalam analisis *Intellectual Capital (IC),* memungkinkan peneliti mengatasi berbagai keterbatasan metodologis yang selama ini melekat pada pengukuran aset tak berwujud. Pada tingkat pertama, inovasi dalam metode ekonometri canggih memung-

kinkan hubungan kompleks antara IC dan kinerja diuji dengan lebih akurat. Pendekatan seperti *Generalized Method of Moments (GMM)* kini digunakan untuk mengatasi bias endogenitas yang sering muncul dalam regresi konvensional, sementara teknik pemodelan yang lebih komprehensif seperti *Structural Equation Modeling (SEM),* sebagaimana diterapkan oleh Aljuboori et al. (2021), memungkinkan pengujian variabel laten dan mekanisme mediasi yang sebelumnya sulit dianalisis secara statistik. Di sisi lain, kemajuan dalam *text mining* dan *machine learning* telah mentransformasi cara peneliti menganalisis data kualitatif dan pengungkapan non- keuangan. Jika analisis isi manual seperti pada studi Abhayawansa (2014) cenderung memakan waktu dan mengandung subjektivitas, teknologi NLP kini memungkinkan ekstraksi informasi, peng-ukuran sentimen, dan analisis konteks dari laporan tahunan maupun media digital secara otomatis dan lebih objektif.

Selain itu, pendekatan modern dalam analisis hubungan jaringan *(network analysis)* memberikan terobosan penting dalam mengukur *Relational Capital* yang sebelumnya sulit dikuantifikasi. Dengan memetakan pola interaksi perusahaan dengan pemasok, pelanggan, atau mitra R&D melalui data transaksi maupun publikasi kolaboratif, peneliti kini dapat mengidentifikasi kekuatan hubungan eksternal secara lebih presisi dibandingkan proksi tradisional seperti data penjualan. Tidak kalah pentingnya, teknologi juga meningkatkan kualitas sintesis literatur melalui meta-analysis dan systematic review berbasis komputasi, yang mengembangkan peran kajian seperti Prasetia (2025) dengan menggabungkan hasil kuantitatif dari berbagai penelitian untuk menghasilkan ukuran efek rata-rata

yang lebih objektif dan bebas dari bias publikasi. Secara keseluruhan, pemanfaatan teknologi ini tidak hanya memperkaya metode analisis *Intellectual Capital (IC),* tetapi juga meningkatkan validitas, reliabilitas, dan kedalaman interpretasi yang dapat dicapai oleh penelitian modern.

6.4.6 Model Moderasi Intergrasi Analisis Interpretasi dan Konteks

Analisis data dari *Intellectual Capital (IC), Intangible Assets (IA)* dan RBV Based Accounting tersebut tidak hanya dilakukan secara individual, tetapi juga diintegrasikan melalui kerangka yang mempertimbangkan bagaimana kondisi eksternal (Moderasi) dan mekanisme internal (Mediasi/Integrasi) memengaruhi interpretasi temuan dalam berbagai konteks pengguna.

Tahap 1: Analisis Inti dan Validasi Dasar Kausalitas

Tahap pertama merupakan fondasi seluruh proses analisis, karena pada tahap ini peneliti berfokus membuktikan hubungan dasar antara *Intellectual Capital (IC)* dan kinerja perusahaan melalui pendekatan ekonometri yang paling umum digunakan. Langkah awal dilakukan melalui analisis efisiensi *Intellectual Capital (IC),* menggunakan model VAIC™. Ekaningrum Y (2021), di mana regresi digunakan untuk menilai kontribusi *Human Capital Efficiency (VAHU)* dan *Structural Capital Efficiency (STVA)* terhadap kinerja keuangan seperti ROA maupun ROE. Analisis ini berfungsi untuk memvalidasi apakah sumber daya manusia dan struktural benar-benar menciptakan nilai tambah, serta membentuk baseline atau tolak ukur efisiensi *Intellectual Capital (IC),* yang dapat digunakan untuk perbandingan pada

tahap analisis berikutnya. Selanjutnya, validasi kerangka *Resource-Based View (RBV)* dilakukan melalui regresi data panel terhadap komponen *Intangible Assets* lainnya, untuk memastikan bahwa aset tak berwujud memiliki kontribusi signifikan terhadap nilai perusahaan (Tobin's Q). Hasil dari tahap pertama ini menjadi pijakan penting dalam memastikan bahwa *Intellectual Capital (IC),* bukan sekadar aset pendukung, tetapi merupakan sumber daya strategis yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

Tahap 2: Integrasi Mekanisme dan Pembentukan Model Struktural

Tahap kedua bergerak melampaui sekadar pembuktian hubungan langsung dengan berupaya memahami bagaimana hubungan *Intellectual Capital (IC),* dan kinerja terbentuk secara lebih mendalam. Pada tahap ini, analisis mediasi menjadi fokus utama melalui penggunaan Structural Equation Modeling (SEM) atau Partial Least Square (PLS). Aljuboori et al (2021) Variabel mediasi yang digunakan adalah Kapabilitas Inovasi, yang ditempatkan sebagai jalur mekanisme transmisi nilai dari *Intellectual Capital (IC),* menuju kinerja perusahaan. Dengan membangun model struktural *Intellectual Capital (IC)* → Inovasi → Kinerja, peneliti dapat melihat bahwa *Intellectual Capital (IC),* tidak selalu memberikan dampak langsung, tetapi bekerja sebagai *enabler* atau pemicu yang memungkinkan proses inovasi berkembang dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang jauh lebih kaya dibandingkan regresi biasa karena dapat menangkap variabel laten dan hubungan tidak langsung yang menjadi inti

dari teori RBV dalam konteks modern.

Tahap 3: Moderasi dan Kontekstualisasi Strategis

Tahap ketiga memperluas analisis dengan memasukkan variabel kontekstual dan faktor lingkungan yang dapat mengubah kekuatan hubungan *Intellectual Capital (IC),* dan kinerja. Analisis moderasi digunakan untuk menilai bagaimana kondisi pasar atau volatilitas lingkungan memengaruhi sensitivitas hubungan tersebut. Dengan menambahkan variabel *lingkungan (market turbulence, competitive intensity, atau technological dynamism)* ke dalam model regresi, peneliti dapat mengevaluasi apakah *Intellectual Capital (IC),* berperan sebagai aset yang bersifat defensif tetap bernilai dalam kondisi tidak stabil atau lebih bersifat ofensif memberikan dampak lebih kuat pada situasi pasar yang kondusif. Selain itu, konteks spesifik dari sampel berbeda juga dianalisis Hatmawan (2023) yang membandingkan antara perusahaan besar dan UMKM. Perbandingan ini menguji validitas eksternal model dan mengetahui bagaimana *Intellectual Capital (IC),* berfungsi dalam struktur sumber daya yang lebih terbatas. Temuan ini penting untuk memastikan bahwa teori dan model yang dibangun tidak hanya berlaku dalam satu konteks industri, tetapi juga dapat diadaptasikan pada berbagai ukuran dan karakteristik organisasi.

Tahap 4: Integritas dan Analisis Kualitatif Pelengkap

Tahap keempat menempatkan fokus pada aspek integritas data dan kualitas pelaporan non-keuangan yang berkaitan dengan *Intellectual Capital (IC),* dan *Human Capital.* Pada tahap ini digunakan pendekatan kualitatif dan review literatur sebagai

pelengkap analisis kuantitatif sebelumnya. Analisis isi (content analysis) Abhayawansa S (2014) digunakan untuk menilai tingkat kejujuran dan transparansi perusahaan dalam mengungkapkan informasi *Human Capital* maupun *Intangible Assets* dalam laporan tahunan. Hasil analisis ini kemudian dibandingkan dengan kinerja aktual *Intellectual Capital (IC),* yang diperoleh dari analisis kuantitatif, sehingga dapat terlihat sejauh mana perusahaan melakukan *disclosure* yang akurat atau justru melakukan *under-reporting* maupun *over-reporting*. Selain itu, tahap ini melibatkan sintesis lintas literatur melalui Systematic Literature Review (SLR) (Prasetia D, 2025). Fungsi utamanya adalah untuk mengintegrasikan seluruh temuan dari berbagai jenis *metode (regretion, SEM, content analysis)* untuk menghasilkan konsensus teoretis dan mengidentifikasi kesenjangan penelitian, khususnya terkait standar pengukuran dan pelaporan *Intellectual Capital (IC),* yang hingga kini belum seragam. Dengan demikian, tahap ini memperkuat integritas akademik model dengan memastikan bahwa hasil analisis tidak hanya valid secara statistik, tetapi juga sah secara konseptual dan empiris.

Tahap 5: Interpretasi Multi-Level dan Perumusan Strategi

Tahap kelima merupakan puncak dari seluruh proses analisis, di mana hasil penelitian diterjemahkan menjadi wawasan strategis bagi berbagai kelompok pemangku kepentingan. Pada tingkat operasional (Tingkat I), hasil VAIC™ dan analisis mediasi digunakan oleh manajer operasional atau SDM untuk mengalokasikan anggaran secara lebih efisien, menentukan prioritas pelatihan, serta memperkuat proses internal yang

berhubungan dengan inovasi. Pada tingkat strategis atau eksekutif (Tingkat II), temuan terkait moderasi dan validasi RBV sangat penting untuk membantu CEO dan CFO dalam mengambil keputusan investasi jangka panjang terhadap aset tak berwujud, serta memahami risiko yang muncul akibat dinamika lingkungan. Sementara itu pada tingkat eksternal (Tingkat III), investor, analis pasar, dan kreditor menggunakan hasil analisis data panel terkait valuasi perusahaan serta integritas pengungkapan untuk membuat keputusan investasi dan menilai kesehatan jangka panjang perusahaan. Dengan demikian, tahap ini memastikan bahwa seluruh hasil analisis tidak berhenti pada ranah akademis, tetapi benar-benar memberikan dampak praktis yang relevan bagi pengambilan keputusan di dunia nyata.

Siklus Reflektif dan Dinamika Umpan Balik

Analisis *Intellectual Capital (IC),* dan *Intangible Assets (IA)* dimulai dari proses konkret yang mengubah data mentah menjadi temuan kuantitatif yang memberikan gambaran awal mengenai efisiensi sumber daya intelektual perusahaan. Model VAIC™ dan regresi sebagaimana digunakan oleh Ekaningrum Y (2021) dan Hatmawan (2023) menunjukkan kontribusi Modal Manusia serta Modal Struktural terhadap ROA, sehingga manajemen dapat menilai apakah investasi *Intellectual Capital (IC),* sudah menghasilkan nilai ekonomi. Pendekatan data panel oleh Intara & Suwansin (2024) memperlihatkan bagaimana aset tak berwujud berhubungan dengan nilai pasar melalui Tobin's Q, menghubungkan performa internal dengan persepsi investor. Temuan ini kemudian direfleksikan secara kritis melalui analisis mediasi dan moderasi. Studi Aljuboori et al. (2021) mengungkap

bahwa pengaruh *Intellectual Capital (IC),* bekerja melalui kapabilitas inovasi, sehingga nilai *Intellectual Capital (IC),* hanya optimal ketika terintegrasi dengan aktivitas kreatif perusahaan. Sementara itu, analisis moderasi oleh Leslie (2024) menunjukkan bahwa kekuatan *Intellectual Capital (IC),* sangat bergantung pada kondisi lingkungan eksternal, menegaskan pentingnya sensitivitas strategis. Hasil analisis pada konteks UMKM (Hatmawan, 2023) semakin menekankan bahwa interpretasi *Intellectual Capital (IC),* harus disesuaikan dengan kapasitas organisasi yang berbeda-beda. Seluruh refleksi ini kemudian dipadukan melalui sintesis literatur oleh Prasetia (2025) dan analisis isi oleh Abhayawansa (2014), yang bersama-sama mengungkap kesenjangan antara *Intellectual Capital (IC),* yang dimiliki perusahaan dan *Intellectual Capital (IC),* yang sesungguhnya diungkapkan kepada publik. Integrasi ini menghasilkan pemahaman strategis bahwa pengelolaan *Intellectual Capital (IC),* internal harus berjalan seiring dengan transparansi eksternal supaya perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif berbasis RBV.

Wawasan komprehensif tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam tindakan nyata melalui perubahan strategi manajerial dan praktik pelaporan perusahaan. Di sisi internal, kebijakan diorientasikan untuk memperkuat kapabilitas inovasi, misalnya menggeser anggaran pelatihan umum menjadi investasi yang lebih mendukung aktivitas R&D, sejalan dengan bukti bahwa inovasilah yang menyalurkan efek *Intellectual Capital (IC),* terhadap kinerja. Di sisi eksternal, perusahaan meningkatkan kualitas dan kelengkapan pengungkapan *Intellectual Capital (IC),* agar dapat mengurangi asimetri informasi dan

memperbaiki respon pasar, terutama ketika analisis menunjukkan adanya kesenjangan antara *Intellectual Capital (IC),* aktual dan informasi yang dilaporkan. Implementasi kebijakan ini menghasilkan data kinerja keuangan dan non-keuangan baru misalnya peningkatan ROA, efisiensi operasional, atau kenaikan valuasi pasar yang kemudian kembali dianalisis dalam putaran berikutnya. Dengan demikian, analisis *Intellectual Capital (IC),* membentuk siklus reflektif berkelanjutan yang memastikan perusahaan terus belajar, beradaptasi, dan menyempurnakan strategi dalam menghadapi dinamika bisnis yang semakin berbasis pengetahuan.

Implikasi Epistemologis: Dari Angka ke Narasi

Implikasi epistemologis dalam analisis *Intellectual Capital (IC)* menggambarkan bagaimana metode analisis data membentuk cara kita memperoleh, memvalidasi, dan menafsirkan kebenaran tentang *Intellectual Capital (IC)*, terutama melalui jembatan antara angka yang objektif dan narasi strategis yang kaya konteks. Pada sisi kuantitatif, pendekatan positivistik seperti Regresi, VAIC™, dan SEM menekankan objektivitas, generalisasi, serta pembuktian kausalitas. Penggunaan model VAIC™ dan regresi Ekaningrum Y (2021) dan Hatmawan A. A (2025) menghasilkan bukti empiris berupa p- value, koefisien beta, dan R^2 yang dianggap sah sebagai kebenaran apabila dapat diukur dan diverifikasi secara statistik. Model SEM/PLS Aljuboori Z. M et al (2021) memperluas epistemologi ini dengan memungkinkan pemetaan mekanisme kausal yang lebih kompleks, seperti hubungan IC → Inovasi → Kinerja, sehingga pengetahuan yang dihasilkan tidak hanya berhenti pada hubungan korelatif,

tetapi menjelaskan bagaimana dan melalui apa nilai *Intellectual Capital (IC)* bekerja. Namun, pendekatan ini memiliki tantangan epistemologis: bias pengukuran proksi dan bias endogenitas dapat menyebabkan hasil yang "benar secara statistik tetapi bias secara substansial," terutama jika proksi *Intellectual Capital (IC)* seperti VAIC™ tidak menangkap keseluruhan nilai strategis dari aset intelektual perusahaan.

Di sisi lain, narasi kualitatif menjadi bagian penting dalam membangun pemahaman yang lebih holistik karena mampu memasukkan konteks dan nuansa yang tidak dapat direpresentasikan oleh angka saja. Analisis Moderasi Leslie F.F (2024) secara epistemologis menyadarkan bahwa hubungan *Intellectual Capital (IC)* Kinerja bersifat kontingen dipengaruhi oleh lingkungan dan kondisi pasar sehingga koefisien interaksi harus diterjemahkan menjadi narasi tentang pentingnya fleksibilitas strategi *Intellectual Capital (IC)*. Metode interpretif seperti Analisis Isi Abhayawansa S (2014) dan Sintesis Literatur Sistematis/SLR Prasetia D (2025) kemudian mengubah data tekstual dan temuan berbagai penelitian menjadi narasi mengenai integritas pelaporan, kualitas informasi, konsensus ilmiah, serta ruang perdebatan dalam literatur *Intellectual Capital (IC)*. Narasi-narasi ini penting dalam konteks multi-level, karena angka ROA atau Tobin's Q perlu diterjemahkan menjadi wawasan risiko dan peluang yang dapat dipahami oleh manajemen, pemegang saham, dan investor.

Keduanya bertemu dalam jembatan epistemologis yang menjadikan angka sebagai bukti naratif dan narasi sebagai penjelas makna angka. Data kuantitatif seperti temuan Intara & Suwansin (2024) mengenai Tobin's Q memvalidasi narasi RBV

bahwa aset tak berwujud mendorong nilai pasar. Sebaliknya, narasi kontekstual dari Hatmawan (2023) menjelaskan perbedaan hasil regresi *Intellectual Capital (IC)* pada UMKM dibanding perusahaan besar, memperkaya pemahaman yang tidak tampak dalam angka mentah. Pada akhirnya, epistemologi *Intellectual Capital (IC)* bergerak dalam siklus reflektif di mana angka menjadi input untuk refleksi kritis, narasi strategis menjadi outputnya, dan keduanya bersama-sama memperkuat pengetahuan yang terus berkembang. Dengan demikian, pengetahuan tentang *Intellectual Capital (IC)* bukan sekadar angka ataupun cerita, melainkan narasi strategi yang didukung oleh bukti kuantitatif yang kokoh dan diperdalam oleh konteks kualitatif yang bermakna.

Dimensi Teknologi dalam Model Analisis *Intellectual Capital (IC)*

Dimensi teknologi tidak hanya merujuk pada *Structural Capital* (sistem IT, basis data) sebagai objek analisis, tetapi juga pada alat dan pendekatan modern yang digunakan untuk melaksanakan analisis itu sendiri, sehingga meningkatkan integritas dan kedalaman wawasan.

1. Teknologi sebagai Variabel yang Diukur (*Input* Model)

Dalam model *Intellectual Capital (IC)* tradisional, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dianalisis sebagai komponen kunci dari Modal Struktural. Fungsi nya mengukur kontribusi sistem IT, basis data pelanggan, dan *software* terhadap efisiensi keseluruhan perusahaan. Model VAIC™ yang digunakan Ekaningrum (2021) dan Hatmawan (2023) mengukur aspek efisiensi Modal Struktural (STVA). Meskipun pengukuran ini

berbasis akuntansi, dimensi teknologi modern (seperti otomatisasi proses atau platform digital) adalah pendorong utama di balik efisiensi yang diukur oleh STVA tersebut.

2. Teknologi sebagai Alat Analisis (*Metodologi*)

Teknologi modern menyediakan alat yang lebih kuat untuk mengatasi keterbatasan metodologis lama, terutama dalam hal volume data dan kompleksitas model. Ekonometri Tingkat Lanjut penggunaan *software* statistik dan ekonometri yang canggih memungkinkan peneliti untuk menerapkan Analisis Regresi Data Panel dan Structural Equation Modeling (SEM/PLS). Teknologi ini memfasilitasi pengujian model yang sangat kompleks, seperti Analisis Mediasi dan Moderasi, yang tidak mungkin dilakukan secara manual.

Analisis Big Data dan Text Mining untuk studi yang melibatkan data non-keuangan atau pengungkapan (Abhayawansa, 2014), teknologi *Text Mining* dan *Natural Language Processing* (NLP) menjadi dimensi penting. Teknologi ini mengubah proses Analisis Isi manual menjadi analisis otomatis terhadap ribuan dokumen (laporan tahunan, media sosial), sehingga meningkatkan integritas dan objektivitas pengukuran *disclosure* yang tadinya rentan terhadap bias subjektif.

3. Teknologi sebagai Pengungkit Integrasi (*Integrative Tool*)

Teknologi memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan data dari sumber yang berbeda, memperkaya narasi dan pemahaman kontekstual. Integrasi Sumber Data Model modern dapat mengintegrasikan data keuangan (dari laporan akuntansi), data pasar (harga saham), dan data operasional (waktu siklus inovasi) untuk menghasilkan satu model terpadu.

Analisis Jaringan teknologi memfasilitasi Analisis Jaringan untuk mengukur Modal Relasional secara lebih akurat (misalnya, melalui pemetaan koneksi pelanggan atau mitra R&D), sebuah dimensi IC yang sering diabaikan oleh VAIC™. Hasil analisis ini dapat memberikan Umpan Balik Diagnostik yang lebih akurat mengenai konektivitas eksternal perusahaan.

Validasi dan Sintesis database dan alat *review* sistematis yang didukung teknologi sangat penting bagi studi seperti Prasetia (2025). Teknologi ini memungkinkan Analisis Sintesis Kualitatif yang efisien dari volume literatur yang sangat besar, memastikan bahwa kesimpulan yang ditarik bersifat komprehensif dan valid secara epistemologis.

Integrasi Nilai: Dari Input Akuntansi ke Nilai Strategis

Proses epistemologis dan metodologis yang mengubah angka-angka akuntansi seperti biaya, aset, dan beban menjadi wawasan strategis yang relevan bagi keputusan bisnis. Proses ini bergerak dari perspektif sempit nilai buku menuju pemahaman nilai strategis perusahaan. Tahap awal dimulai dari defragmentasi nilai akuntansi dengan mengakui bahwa model akuntansi tradisional cenderung menempatkan *Intellectual Capital (IC)* dan sebagian besar *Intangible Assets (IA)* sebagai biaya, bukan investasi. Pada titik ini, model VAIC™ yang digunakan oleh Ekaningrum (2021) dan Hatmawan (2023) berperan penting dalam mengubah data akuntansi seperti biaya R&D, pelatihan, dan laba menjadi indikator efisiensi penciptaan nilai VACA, VAHU, dan STVA. Proses kuantifikasi awal ini tidak hanya melengkapi keterbatasan akuntansi keuangan tradisional, tetapi juga membuka jalan bagi analisis strategis yang

lebih dalam.

Setelah itu, nilai yang telah terdefragmentasi diintegrasikan ke dalam analisis kausalitas dan valuasi untuk menentukan kontribusinya terhadap kinerja perusahaan. Melalui regresi panel, *Intellectual Capital (IC)* terbukti memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan, memperlihatkan bahwa *Intellectual Capital (IC)* dan *Intangible Assets (IA)* berperan sebagai pencipta laba (Ekaningrum 2021; Hatmawan 2023). Intara & Suwansin (2024) kemudian memperluas perspektif tersebut dengan memasukkan variabel pasar seperti Tobin's Q untuk menunjukkan bahwa *Intangible Assets (IA)* bukan hanya berdampak pada profitabilitas, tetapi juga pada nilai pasar dan prospek jangka panjang perusahaan. Nilai *Intellectual Capital (IC)* semakin diperdalam melalui integrasi mekanisme dan konteks, sebagaimana dijelaskan oleh Aljuboori et al. (2021) yang menunjukkan bahwa *Intellectual Capital (IC)* menciptakan keunggulan kompetitif melalui kapabilitas inovasi, serta Leslie F. F (2024) yang membuktikan bahwa pengaruh *Intellectual Capital (IC)* bersifat kontingen terhadap kondisi lingkungan. Terakhir, nilai *Intellectual Capital (IC)* diungkapkan melalui pelaporan eksternal sebagaimana ditunjukkan Abhayawansa (2014), yang menegaskan bahwa pengungkapan *Intellectual Capital (IC)* bukan hanya alat transparansi tetapi juga dapat membentuk persepsi investor, sementara Prasetia D (2025) melalui SLR memperkuat validasi epistemologis pentingnya *Intellectual Capital (IC)* serta menyoroti tantangan dalam integrasi *Intellectual Capital (IC)* ke dalam kerangka pelaporan modern. Dengan demikian, Integrasi Nilai menjadi suatu proses komprehensif yang menyatukan input akuntansi, mekanisme

strategis internal, konteks eksternal, serta validasi ilmiah untuk menghasilkan pemahaman menyeluruh tentang penciptaan nilai perusahaan.

Representasi Visual Siklus Reflektif Analisis IC Terintegrasi

Model ini menggambarkan aliran nilai dari aset tak berwujud (*Input*) hingga Kinerja (*Output*), serta faktor yang memoderasi dan memediasi hubungan tersebut.



Gambar 2 Tahapan Analisis Intellectual Capital
Sumber: Peneliti, 2025

Siklus kemudian kembali ke tahap pertama dengan data kinerja dan kebijakan baru yang diimplementasikan, membentuk *loop of strategic adaptation and continuous learning*.

6.4.7 Implikasi bagi Pendidikan dan Praktik Profesional.

Intellectual Capital (IC) kini dipahami melalui paradigma Epistemologis Ganda yang menggabungkan pendekatan kuantitatif-kausal (seperti regresi dan VAIC™) dengan perspektif strategis berbasis nilai, menjadikan aset tak berwujud tidak hanya sebagai indikator efisiensi tetapi juga sebagai penentu nilai pasar. Mekanisme pengaruh *Intellectual Capital (IC)* bersifat tidak langsung karena bekerja melalui kapabilitas inovasi sebagai variabel mediasi, menegaskan bahwa *Intellectual Capital (IC)* adalah aset dinamis yang memperkuat proses, bukan sekadar sumber daya statis. Dampaknya juga terbukti kontingen dan kontekstual, bergantung pada faktor lingkungan dan karakteristik entitas sehingga model *Intellectual Capital (IC)* perlu disesuaikan, khususnya pada konteks seperti UMKM. Selain itu, integritas pengukuran dan pengungkapan menjadi krusial karena adanya kesenjangan antara nilai yang diukur dan yang diungkapkan, sehingga analisis *Intellectual Capital (IC)* harus dijalankan dalam siklus umpan balik berkelanjutan di mana temuan menjadi dasar tindakan strategis yang kemudian dievaluasi kembali untuk peningkatan kinerja.

A. Implikasi dalam Pendidikan Tinggi: Transformasi Literasi Keuangan dan Kritis

Analisis ini menyimpulkan bahwa pendidikan tinggi, khususnya di bidang akuntansi, keuangan, dan manajemen,

harus mengalami transformasi kurikulum yang bergeser dari fokus pada aset fisik historis (*book value*) menuju valuasi strategis aset non-fisik.

1. Transformasi Literasi Keuangan: Dari Nilai Buku ke Nilai Strategis

   Transformasi literasi keuangan dalam pendidikan tinggi menuntut adanya pergeseran besar dari fokus tradisional pada nilai buku menuju pemahaman nilai strategis berbasis aset non-fisik. Mahasiswa harus dibekali kemampuan untuk menilai perusahaan di luar neraca keuangan konvensional melalui integrasi pengukuran *Intellectual Capital (IC)* yang tidak tercatat dalam standar akuntansi seperti PSAK/IFRS. Penguasaan model seperti VAIC™, termasuk komponen VAHU dan STVA, menjadi penting untuk membentuk perspektif mahasiswa sebagai penilai nilai strategis, bukan sekadar pencatat transaksi (Ekaningrum Y, 2021). Selain itu, literasi valuasi berbasis pasar perlu diperkuat dengan pemahaman hubungan antara intangible assets dan nilai perusahaan, misalnya melalui indikator Tobin's Q dengan pendekatan regresi data panel (Intara P & Suwansin N, 2024). Dengan kemampuan ini, lulusan akuntansi dan keuangan akan mampu menganalisis perusa-haan berbasis intangible dengan lebih akurat dan relevan.
2. Transformasi Literasi Kritis: Dari Kausalitas Sederhana ke Mekanisme Kompleks

   Transformasi literasi kritis menuntut mahasiswa untuk berpindah dari pola pikir kausalitas sederhana menuju pemahaman mekanisme yang lebih kompleks. Mahasiswa perlu dilatih menggunakan pendekatan seperti SEM/PLS

untuk memahami hubungan mediasi dalam penelitian, sehingga mereka mampu mengidentifikasi bagaimana *Intellectual Capital (IC)* diterjemahkan menjadi kinerja, misalnya melalui peran inovasi sebagai mekanisme antara (Aljuboori et al., 2021). Tidak hanya itu, analisis moderasi juga harus diajarkan agar mahasiswa memahami bahwa hubungan antar variabel tidak bersifat universal, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks ekonomi, industri, atau lingkungan tertentu. Kemampuan membaca konteks ini menjadikan mahasiswa lebih kritis dalam menafsirkan hasil penelitian serta tidak mudah menarik gene-ralisasi yang berlebihan.

3. Transformasi Literasi Integritas dan Pengungkapan
   Literasi integritas dan pengungkapan dalam pendidikan tinggi sangat penting untuk mempersiapkan mahasiswa meng-hadapi tantangan pelaporan aset tak berwujud yang semakin kompleks. Mahasiswa perlu menguasai keteram-pilan analisis isi (content analysis) untuk menilai kualitas pengungkapan non-keuangan, sehingga mereka mampu mengevaluasi apakah laporan perusahaan benar-benar transparan terkait aset non-fisik (Abhayawansa S, 2024). Pada tingkat lanjut, mahasiswa juga perlu dilatih melakukan sintesis kritis melalui systematic literature review (SLR) untuk memahami bias, keterbatasan metodologis, dan kesenjangan penelitian yang ada dalam literatur *Intellectual Capital (IC)* (Prasetia D, 2025). Dengan literasi ini, lulusan tidak hanya mampu membaca laporan keuangan, tetapi juga mengevaluasi kedalaman dan integritas informasi yang disajikan perusahaan.

4. Transformasi Keterampilan Teknologi dan Pemodelan
   Transformasi teknologi dan pemodelan menuntut pendidikan tinggi untuk mengintegrasikan penggunaan *software* statistik dan alat analisis modern sebagai bagian dari kurikulum inti. Penguasaan regresi data panel lanjutan, pemodelan SEM, serta penanganan bias seperti endogenitas menjadi keterampilan wajib dalam menghadapi kompleksitas data *Intellectual Capital (IC)* di dunia nyata. Lebih dari sekadar kemampuan teknis, mahasiswa harus dibekali literasi data storytelling kemampuan untuk mengubah temuan statistik yang rumit menjadi narasi strategis yang mudah dipahami oleh manajemen. Dengan keterampilan ini, lulusan tidak hanya mampu melakukan analisis, tetapi juga mampu memengaruhi kepu-tusan strategis perusahaan melalui penyajian data yang kuat dan persuasif.

B. Implikasi dalam Praktik Profesional: Menuju Reflektif dan Adaptif Accounting Practice.

Praktik akuntansi dan manajemen profesional harus bertransformasi dari sekadar fungsi pencatatan menjadi fungsi strategis yang proaktif, didorong oleh analisis mendalam terhadap *Intellectual Capital* (IC) dan *Intangible Assets* (ITA).

1. Pergeseran Alat Analisis: Dari Kepatuhan ke Kausalitas
   a. Adopsi Model Efikasi *Intellectual Capital (IC)*
      Auditor internal dan manajer keuangan perlu mengadopsi alat analisis yang tidak hanya memenuhi kepatuhan regulasi, tetapi mampu membuktikan hubungan sebab- akibat dalam kinerja perusahaan. Salah satu alat yang penting adalah model VAIC™ beserta turunannya

seperti VAHU dan STVA yang memungkinkan pengukuran efisiensi *Intellectual Capital* secara berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, praktisi dapat mengevaluasi kontribusi modal manusia dan modal struktural secara lebih akurat dibandingkan pelaporan akuntansi tradisional yang cenderung bersifat historis dan tidak mencerminkan nilai strategis aset non-fisik.

b. Analisis Mekanisme Strategis

Praktisi keuangan harus mengintegrasikan prinsip Mediasi dalam pengambilan keputusan strategis, sebagaimana dibahas dalam studi (Aljuboori et al, 2021). Investasi pada *Human Capital* tidak boleh dinilai hanya dari biaya yang dikeluarkan, tetapi dari mekanisme bagaimana modal manusia memediasi tercapainya kapabilitas inovasi. Dengan pemahaman mekanisme mediasi, manajer dapat memastikan bahwa investasi tersebut memberikan dampak berantai pada kapabilitas internal dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan.

c. Penggunaan Analisis Data Panel

Akuntan manajerial perlu memanfaatkan analisis regresi data panel untuk menghasilkan estimasi koefisien yang lebih valid dengan mengendalikan variabel spesifik perusahaan dan faktor waktu. Pendekatan ekonometri ini membantu praktisi menilai dampak investasi pada intangible assets secara lebih akurat, sehingga hasil analisis tidak bias oleh karakteristik internal perusahaan yang tidak berubah maupun kondisi ekonomi yang bergeser. Penggunaan model panel memastikan evaluasi investasi lebih tepat dalam memprediksi dampaknya

terhadap kinerja.

2. Praktik Adaptif: Mengelola Kontingensi dan Konteks
   a. Manajemen Risiko Kontingen
      Praktisi profesional perlu mengelola strategi *Intellectual Capital (IC)* secara adaptif dengan mempertimbangkan risiko yang berubah-ubah. Prinsip moderasi, seperti yang dibahas oleh (Leslie et al 2024), membantu auditor dan analis menilai bagaimana variabel lingkungan eksternal memperkuat atau memperlemah nilai strategis *Intellectual Capital (IC).* Dengan analisis moderasi, risiko kontingen dapat diprediksi lebih dini sehingga perusahaan dapat mengantisipasi dampak eksternal yang memengaruhi efektivitas pengelolaan aset tak berwujud.
   b. Analisis Konteks Spesifik
      Praktisi harus memahami bahwa model IC tidak memiliki sifat universal dan harus disesuaikan dengan karakteristik sektor tertentu. Contohnya pada UMKM, seperti ditunjukkan oleh Hatmawan (2023), kapasitas dan sumber daya yang terbatas mengharuskan penyesuaian model *Intellectual Capital (IC)* agar lebih fokus pada aset non-fisik yang paling relevan dan berdampak langsung. Pendekatan kontekstual ini memastikan bahwa pengelolaan *Intellectual Capital (IC)* tetap efektif meskipun berada pada lingkungan bisnis berskala kecil atau menengah.
   c. Integrasi Nilai Jangka Panjang
      Analis keuangan harus menggunakan pendekatan valuasi jangka panjang, seperti yang dikemukakan

Intara & Suwansin (2024), untuk menjembatani perbedaan antara nilai buku dan nilai pasar. Dengan memahami bagaimana aset tak berwujud berperan dalam menciptakan nilai jangka panjang, praktisi dapat menyajikan gambaran nilai perusahaan yang lebih realistis dan relevan bagi investor, terutama pada perusahaan yang berbasis pengetahuan dan inovasi.

3. Praktik Reflektif: Integritas dan Feedback Loop
   a. Peningkatan Integritas Pengungkapan
      Profesional harus mengadopsi pelaporan terintegrasi dan meningkatkan kualitas pengungkapan informasi non-keuangan, terutama terkait *Human Capital*. Melalui analisis isi (Abhaya-wansa, 2014), praktisi dapat mengevaluasi kelengkapan dan kejujuran pengungkapan strategis, memastikan bahwa laporan kepada investor menggambarkan kondisi yang transparan. Pendekatan ini meningkatkan kepercayaan publik dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih berbasis data.
   b. Feedback Loop Metodologis
      Praktisi perlu menerapkan mekanisme reflektif melalui analisis sintesis seperti SLR (Prasetia D, 2025) untuk meng-identifikasi kesenjangan penelitian maupun kelemahan metodologis dalam praktik mereka sendiri. Dengan pendekatan reflektif ini, perusahaan dapat secara berkelanjutan memperbarui alat analisis, meningkatkan akurasi pengukuran *Intellectual Capital (IC)*, serta memastikan bahwa model analitis yang digunakan tidak ketinggalan perkembangan penelitian terbaru.

c. Literasi Kritis Data

Praktisi harus mampu menerjemahkan hasil analisis *Intellectual Capital (IC)* yang kompleks menjadi narasi strategis yang dapat dipahami oleh Dewan Direksi melalui interpretasi multi-level. Kemampuan ini penting agar temuan berbasis data benar-benar memengaruhi keputusan investasi baru dan mendorong perusahaan memasuki kembali siklus reflektif pembelajaran. Dengan literasi ini, pengambilan keputusan strategis menjadi lebih berbasis bukti dan mendukung peningkatan kinerja jangka panjang.

C. Implikasi bagi Kebijakan Publik dan Tata Kelola Ekonomi

Analisis *Intellectual Capital (IC)* menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai pasar perusahaan dan nilai buku akuntansi. Implikasi ini mendorong pembuat kebijakan untuk mereformasi standar pengukuran, investasi, dan regulasi agar ekonomi berbasis pengetahuan dapat dikelola secara efektif.

1. Reformasi Standar Akuntansi dan Pelaporan (Integrasi)

   Kebutuhan Standardisasi *Intellectual Capital (IC)* salah satu kesimpulan utama dari Analisis Sintesis Kualitatif (SLR) Prasetia, (2025) adalah perlunya standar akuntansi yang lebih baik untuk *Human Capital* dan *Intangible Asset (AI).* Kebijakan publik harus mendorong badan standar akuntansi (misalnya, IFRS/PSAK) untuk mengembangkan panduan yang memungkinkan peng-akuan dan pengukuran aset tak berwujud internal yang lebih komprehensif.

   Mendorong *Integrated Reportin* pemerintah dan regulator harus mendorong adopsi Pelaporan Terintegrasi yang

mewajibkan perusahaan mengintegrasikan kinerja keuangan dengan *output Intellectual Capital (IC)*/*Intangible Asset (AI)*. Ini merespons tantangan Integritas Pelaporan yang diangkat oleh Analisis Isi (Abhayawansa, 2014), memastikan bahwa pasar menerima narasi strategis yang lebih jujur tentang sumber nilai perusahaan.

Meningkatkan Transparansi Pasar: Peningkatan transparansi ini sangat penting untuk Tata Kelola Ekonomi karena membantu mengurangi asimetri informasi antara manajemen dan investor, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi alokasi modal di pasar keuangan.

2. Kebijakan Insentif Investasi (Fiskal dan Non-Fiskal)

   Insentif Fiskal Berbasis *Intellectual Capital (IC*) kebijakan pajak perlu bergeser dari insentif berbasis aset fisik ke insentif berbasis *Intellectual Capital (IC*). Karena Regresi Mediasi membuktikan IC meningkatkan kinerja melalui Inovasi Aljuboori et al., (2021), pemerintah harus memberikan insentif pajak yang lebih besar pada investasi yang secara langsung meningkatkan Modal Manusia (pelatihan strategis) dan Modal Struktural (R&D, hak paten).

   Kebijakan Pengembangan UMKM mengingat konteks spesifik UMKM (Hatmawan, A. A., 2023), kebijakan publik perlu menyalurkan dukungan *Intellectual Capital (IC*) yang adaptif (misalnya, pelatihan digital dan *mentoring* manajemen, bukan hanya modal pinjaman). Hal ini memastikan bahwa *Intellectual Capital (IC*) yang terbukti efisien melalui model VAIC™ dapat direplikasi pada sektor ekonomi kecil.

   Penguatan Pasar Properti Intelektual: Regulator harus memperkuat kerangka hukum untuk melindungi properti

intelektual (IP) agar investasi pada *Intangible Assets* terjamin. Ini penting karena Analisis Data Panel menunjukkan *Intangible Assets* secara langsung memengaruhi Nilai Perusahaan Intara & Suwansin, (2024); perlindungan IP yang kuat mengurangi risiko dan meningkatkan daya tarik investasi.

3. Tata Kelola Risiko dan Stabilitas Ekonomi (Adaptif)

   Analisis Risiko Kontingen badan pengawas keuangan (seperti bank sentral atau OJK) perlu mengintegrasikan prinsip Moderasi (dianalisis oleh Leslie, F. F., 2024) dalam penilaian risiko ekonomi makro. Mereka harus menganalisis bagaimana keung-gulan *Intellectual Capital (IC*) sebuah sektor dapat terpengaruh oleh perubahan lingkungan atau guncangan ekonomi.

   Pemantauan Kinerja Sektor kebijakan publik harus menggunakan metrik seperti VAIC™ Ekaningrum, Y., (2021) sebagai indikator kinerja efisiensi sektor yang lebih maju, bukan hanya menggunakan metrik pertumbuhan PDB. Hal ini memung-kinkan tata kelola ekonomi untuk memantau kesehatan aset pengetahuan nasional. Dinamika Umpan Balik kebijakan harus dibangun di atas dasar Siklus Reflektif, di mana regulasi dan insentif diuji secara berkala dengan data empiris terbaru, memastikan adaptasi kebijakan terhadap evolusi aset pengetahuan.

D. Integrasi Ketiga Ranah: Model Kolaboratif Tri-Domain

Model Tri-Domain menganggap bahwa masalah pengukuran, pelaporan, dan manajemen *Intellectual Capital (IC*) hanya dapat diselesaikan jika ketiga ranah Akademi (Pen-

didikan), Korporasi (Praktik), dan Pemerintah (Kebijakan) beroperasi dalam siklus umpan balik yang terintegrasi.

1. Ranah Pendidikan Tinggi (Fungsi: Penciptaan Kapabilitas)
   Ranah pendidikan tinggi berfungsi sebagai Pencipta Kapabilitas karena perguruan tinggi menjadi sumber utama SDM yang memiliki literasi finansial, metodologis, dan kritis terhadap aset tak berwujud. Input yang diterima oleh ranah ini berasal dari tuntutan pasar kerja, terutama kebutuhan literasi kritis dalam analisis moderasi dan mediasi yang berkembang di ranah praktik, serta kebutuhan untuk mengkritisi standar akuntansi melalui kajian seperti SLR (Prasetia, 2025). Aktivitas utama pendidikan tinggi mencakup transformasi kurikulum yang menggeser fokus dari pengukuran berbasis book value menuju valuasi strategis menggunakan model seperti VAIC™ dan Tobin's Q, serta pelatihan analitik berbasis metode ekonometri canggih seperti SEM/PLS untuk memahami mekanisme hubungan *Intellectual Capital (IC*) → Inovasi → Kinerja sebagaimana dipaparkan oleh Aljuboori et al. (2021). Output dari ranah ini adalah SDM yang adaptif dan reflektif, yaitu lulusan yang mampu menerapkan siklus reflektif pembelajaran ketika menghadapi problem pengukuran dan pelaporan *Intellectual Capital (IC*) dalam dunia kerja.
2. Ranah Praktik Profesional (Fungsi: Aplikasi dan Validasi Empiris)
   Ranah praktik profesional berfungsi sebagai Aplikasi dan Validasi Empiris dari teori-teori *Intellectual Capital (IC*) yang dikembangkan dalam dunia akademik melalui implementasi langsung dan umpan balik berbasis data nyata. Input

yang diterima berasal dari pengetahuan akademik, termasuk pengadopsian metode analisis baru seperti VAIC™ Ekaningrum, (2021) serta kerangka analisis kontingen dan moderasi Leslie, (2024) yang telah diajarkan di perguruan tinggi. Aktivitas utama di ranah ini meliputi validasi metodologis melalui penerapan model *Intellectual Capital (IC*) di berbagai konteks misalnya UMKM sebagaimana diteliti oleh Hatmawan (2023) untuk menguji apakah teori *Intellectual Capital (IC*) bekerja secara konsisten dalam kondisi yang berbeda. Selain itu, profesional juga melakukan pengujian integritas melalui analisis isi (Abayawansa, 2014) untuk memastikan kualitas pengungkapan *Intellectual Capital (IC*) dan transparansi perusahaan. Output yang dihasilkan berupa data kinerja nyata dan bukti empiris mengenai efektivitas model *Intellectual Capital (IC*), termasuk identifikasi kebutuhan akan penyempurnaan atau pembaruan standar.

3. Ranah Kebijakan Publik (Fungsi: Standardisasi dan Insentif)
   Ranah kebijakan publik berfungsi sebagai standardisasi dan Insentif karena pemerintah bertugas menciptakan struktur regulasi yang memungkinkan pengelolaan dan pelaporan aset tak berwujud berjalan lebih efektif. Input yang diterima berasal dari temuan ranah praktik, termasuk keterbatasan standar akuntansi yang saat ini sulit mengakomodasi pencatatan *Intellectual Capital (IC*) serta bukti empiris mengenai pengaruh strategis intangible assets terhadap nilai perusahaan sebagai-mana ditemukan Intara & Suwansin (2024). Aktivitas utama pemerintah meliputi reformasi standar melalui pengembangan panduan

pelaporan terintegrasi dan standar akuntansi baru untuk intangible assets, menanggapi rekomendasi SLR dan kritik metodologis seperti yang dibahas Prasetia (2025). Selain itu, ranah kebijakan publik juga dapat menciptakan insentif fiskal bagi perusahaan yang berinvestasi pada modal manusia, modal struktural, dan inovasi. Output dari ranah ini berupa regulasi yang adaptif serta struktur tata kelola ekonomi yang secara eksplisit mengakui, melindungi, dan memaksimalkan nilai strategis aset berbasis pengetahuan.

6.5. Kesimpulan.

Analisis mengenai *Intellectual Capital (IC), Intangible Assets (IA),* dan *Resource-Based View (RBV)* menegaskan bahwa aset tak berwujud merupakan sumber daya strategis utama bagi keunggulan kompetitif di ekonomi berbasis pengetahuan. Sintesis temuan kuantitatif lintas studi yang menggunakan indikator VAIC, ROA, dan Tobin's Q secara konsisten menunjukkan bahwa IC/IA berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dan nilai pasar, termasuk pada konteks UKM di Indonesia. Pengaruh tersebut bekerja melalui mekanisme kapabilitas inovasi sebagai variabel mediasi yang memperkuat nilai strategis IC, serta dipengaruhi oleh faktor lingkungan sebagai moderasi yang menentukan efektivitas pemanfaatannya. Namun, pengukuran dan pengungkapan IC/IA masih menghadapi tantangan metodologis, sehingga menuntut pendekatan analitis yang lebih canggih seperti regresi data panel, SEM, dan analisis teks untuk meminimalkan bias dan endogenitas. Temuan ini membawa implikasi penting bagi praktik profesional dan pendidikan tinggi, yaitu perlunya pergeseran dari akuntansi

berbasis nilai buku menuju akuntansi berbasis nilai strategis aset non-fisik. Dari sisi kebijakan publik, reformasi standar akuntansi (PSAK/IFRS) serta penyediaan insentif fiskal untuk investasi pada modal manusia dan inovasi menjadi kebutuhan mendesak. Secara keseluruhan, analisis IC/IA harus dipahami sebagai sebuah Siklus Reflektif dan Model Kolaboratif Tri-Domain antara Akademi, Praktik, dan Pembuat Kebijakan untuk memastikan pengelolaan aset pengetahuan yang berkelan-jutan, relevan, dan akuntabel di era digital.

Daftar Pusaka.

Abhayawansa, S. (2014). An explanation of Human Capital Disclosure from the Resource Based. Retrieved November 28, 2025, from https://scispace.com/pdf/an- explanation-of-human-capital-disclosure-from-the-resource-1dklt1orgs.pdf?

Aljuboori, Z. (2021). Intellectual Capital and Firm Performance Correlation: The Mediation Role of Innovation Capability in Malaysian Manufacturing SMEs Perspective. Retrieved November 28, 2025, from https://www.mdpi.com/1420152

Ekaningrum. (2021). The Influencer of Intellectual Capital Elements on Company Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Retrieved November 28, 2025, from https://scholar.kyobobook.co.kr/article/detail/4010028308682?lang=en

Hatmawan, A. (2023). Analisis Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja UMKM. Retrieved November 28, 2025, from https://thejbis.upy.ac.id/index.php/jbis/article/download/177/72?

Intara, & Suwansin. (2024). Intangible Assets, Firm Value, and Performance: Does Intangible-Intensive Matter? *Cogent*

Economics & Finance. Retrieved November 28, 2025, from https://www.researchgate.net/publication/382180735_Intangible_assets_firm_val ue_and_performance_does_intangible-intensive_matter

Leslie, F. F. (2024). Does Intellectual Capital Improve Firm Performance In An Uncertain Environment. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. Retrieved November 28, 2025, from https://jamal.ub.ac.id/index.php/jamal/article/view/17626

Prasetia, D. (2025). Human Capital Accounting, A Literature Review. *Management and Innovation*. Retrieved November 28, 2025, from https://www.journal.das-institute.com/index.php/citizen-journal/article/download/939/630?

BAGIAN III



FORMULASI STRATEGI BERBASIS ANALISIS AKUNTANSI

STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

EVOLUSI PARADIGMA INTEGRASI SISTEM KEPUTUSAN, DAN IMPLIKASINYA BAGI KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN






BAB 7
FORMULASI STRATEGI: SWOT, TOWS, DAN *FINANCIAL SCENARIO PLANNING*

Divany Putri Arifin
Natasya Maulidya Ningrum
Dra. Wahju Wulandari, MM., CTT.

7.1. Pendahuluan

Konteks umum

Saat ini, banyak organisasi menerapkan perencanaan strategis sebagai metode untuk meningkatkan efektivitas kinerja melalui pengelolaan dan pengalokasian sumber daya secara tepat. Perencanaan strategis merupakan bagian integral dari manajemen strategis, karena menjadi dasar dalam proses pengembangan, implementasi, dan evaluasi keputusan strategis yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis membantu organisasi untuk bersikap proaktif dalam membentuk masa depan dan mengendalikan arah perkembangan perusahaan (David, 2003:15). Di dalamnya, organisasi melakukan analisis, pengambilan keputusan, serta tindakan yang dirancang untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam konteks akuntansi strategik, informasi keuangan seperti laporan pendapatan, neraca, arus kas, serta berbagai rasio keuangan menjadi instrumen utama dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan

internal perusahaan.

Permasalahan Utama

Walaupun analisis internal yang berbasis data akuntansi dapat mengungkapkan aspek profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan efisiensi operasional, pemanfaatan informasi tersebut sering kali berhenti pada penyusunan analisis SWOT atau TOWS saja. Banyak organisasi mengandalkan hasil analisis deskriptif tanpa mengintegrasikannya dengan proyeksi keuangan yang memadai. Akibatnya, strategi yang tampak kuat pada tingkat konseptual dapat menimbulkan beban finansial jangka panjang jika tidak diuji melalui simulasi atau perencanaan skenario keuangan. Padahal, faktor eksternal seperti inflasi, perubahan harga input, intensitas persaingan, dan dinamika permintaan konsumen dapat mengubah efektivitas strategi yang dipilih. Tanpa integrasi antara analisis SWOT–TOWS dan evaluasi finansial, strategi yang disusun berpotensi tidak realistis atau tidak mampu diimplementasikan secara optimal.

Kesenjangan Pengetahuan

Kesenjangan penelitian menunjukkan bahwa belum banyak studi yang secara komprehensif menggabungkan analisis SWOT–TOWS dengan perencanaan skenario keuangan dalam konteks akuntansi strategik. Sebagian besar penelitian berfokus hanya pada analisis SWOT tanpa menilai dampak keuangan strategi, atau sebaliknya, menekankan pada proyeksi keuangan tanpa mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang menjelaskan bagaimana analisis SWOT–TOWS dapat diintegrasikan

dengan perencanaan skenario keuangan untuk menghasilkan strategi yang lebih matang, terukur, dan berbasis data. Integrasi ini diharapkan menciptakan model strategik yang lebih relevan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks, sekaligus memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen strategis dan akuntansi strategik di era bisnis modern.

Tujuan Kajian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan menyeluruh tentang cara meningkatkan formulasi strategi melalui penggabungan analisis SWOT-TOWS dengan Perencanaan Skenario Keuangan dalam konteks akuntansi strategis. Secara lebih rinci, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengkaji peran data akuntansi dalam mengenali kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasi, terutama melalui pengukuran profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan efisiensi operasional sebagai dasar untuk menilai keadaan internal.
2. Menguraikan proses pengubahan analisis SWOT menjadi strategi dengan menggunakan Matriks TOWS, sehingga setiap pengenalan faktor internal dan eksternal dapat diubah menjadi pilihan strategi yang jelas, praktis, dan sesuai dengan situasi perusahaan.
3. Menilai bagaimana Perencanaan Skenario Keuangan (FSP) diterapkan untuk mengevaluasi kelayakan finansial dari berbagai pilihan strategi, melalui proyeksi konsekuensi keuangan dalam berbagai skenario (optimis, moderat, dan pesimis).

4. Membangun sebuah kerangka integratif yang menghubungkan analisis SWOT-TOWS dengan perencanaan skenario keuangan, agar organisasi bisa merumuskan strategi yang tidak hanya secara teori kuat tetapi juga realistis, responsif, dan berbasis data akuntansi yang dapat dipertanggungjawabkan.
5. Mengenali kekurangan pengetahuan dalam literatur mengenai integrasi analisis strategik dan perencanaan keuangan, serta menunjukkan kontribusi penelitian ini dalam memperkaya metode formulasi strategi di era bisnis yang modern.

7.2. Kajian Teori

7.2.1. Proses Manajemen Strategi

Merupakan aspek penting dalam manajemen organisasi, mencakup pendekatan sistematis untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi guna mencapai tujuan jangka panjang (Andrades & Jorge, 2019) (Ombai et al.). Proses ini memainkan peran sentral dalam menentukan arah organisasi dan memastikan keselarasan antara strategi yang dijalankan dengan visi serta misi perusahaan. Memahami latar belakang proses manajemen strategi menjadi hal yang penting untuk menilai signifikansinya dalam lingkungan bisnis modern (Bhimani & Langfield-Smith, 2017).

Secara historis, konsep manajemen strategis telah berkembang sejak pertengahan abad ke-20, dengan tokoh-tokoh terkemuka seperti Peter Drucker dan Alfred Chandler berkontribusi pada pemikirannya. Namun, konsep ini mulai dikenal luas dan menjadi populer pada paruh akhir abad tersebut, terutama

pada era 1980-an dan 1990-an. Pada periode ini, perencanaan strategis muncul sebagai disiplin formal dalam manajemen, dipicu oleh kebutuhan organisasi untuk ber-adaptasi dengan lanskap bisnis yang berubah secara cepat. Salah satu prinsip fundamental dalam proses manajemen strategi adalah peng-akuan terhadap sifat dinamis dari lingkungan bisnis. Organisasi harus terus-menerus menilai dan menyesuai-kan strategi mereka sebagai respons terhadap perubahan faktor internal dan eksternal, seperti tren pasar, persaingan, perkem-bangan teknologi, dan perubahan regulasi. Proses manajemen strategi menyediakan kerangka kerja terstruktur bagi organisasi untuk melaksanakan proses adaptasi strategis yang berkelanjutan ini (Al- Dmour, Abbod & Al-Balqa, 2018).

Dalam beberapa tahun terakhir, era digital dan globalisasi semakin mengubah lanskap manajemen strategi. Dengan hadirnya big data, analitik, dan berbagai alat teknologi canggih, organisasi kini memiliki akses informasi yang jauh lebih luas untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Selain itu, keterhubungan pasar global menuntut pendekatan manajemen strategi yang lebih komprehensif dan holistik yang tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan, tetapi juga faktor non-keuangan seperti keberlanjutan, tanggung jawab sosial per-usahaan, dan keterlibatan pemangku kepentingan (Andrades & Jorge, 2019).

7.2.2. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat yang digunakan dalam peren-canaan dan pengelolaan strategi sebuah organisasi. Alat ini dapat dimanfaatkan dengan baik untuk merancang baik

strategi organisasi maupun strategi kompetitif. Sesuai dengan Pendekatan Sistem, sebuah organisasi dilihat sebagai kesatuan yang saling berhubungan dengan lingkungan di sekitarnya serta terdiri dari berbagai sub-sistem. Dalam hal ini, organisasi beroperasi dalam dua jenis lingkungan, yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Oleh sebab itu, melakukan analisis terhadap kedua lingkungan tersebut adalah hal yang sangat penting dalam praktik manajemen strategis. Proses yang digunakan untuk mempelajari organisasi dan lingkungannya ini dikenal sebagai Analisis SWOT.

"Analisis SWOT merupakan metode yang sederhana tetapi efektif untuk mengevaluasi kemampuan serta kekurangan sumber daya dalam sebuah organisasi, peluang yang ada di pasar, dan ancaman dari luar yang mungkin mempengaruhi masa depan" (Thompson et al., 2007:97). Akronim SWOT terdiri dari kata *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Analisis SWOT, yang kadang dikenal sebagai "Matriks SWOT", juga bisa digam-barkan dalam istilah "Analisis TOWS" atau "Matriks TOWS".

Analisis SWOT berfungsi sebagai dasar perencanaan strategis untuk menilai suatu organisasi, inisiatif, proyek, atau aktivitas bisnis. Oleh karena itu, alat ini sangat vital dalam menganalisis situasi yang memudahkan manajer dalam mengenali faktor-faktor yang berkaitan dengan organisasi dan lingkungan sekitar. Analisis SWOT mencakup dua dimensi: internal dan eksternal. Dimensi internal meliputi faktor-faktor dari dalam organisasi, yaitu kekuatan dan kelemahan, semen-tara dimensi eksternal meliputi faktor- faktor dari luar, yakni peluang dan ancaman.

Komponen Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode yang mencakup empat area dalam dua dimensi. Metode ini terdiri dari empat elemen:

1 Strengths
2 Weaknesses
3 Opportunities
4 Threats

Kekuatan dan kelemahan adalah faktor-faktor dan ciri-ciri yang berasal dari dalam organisasi, sedangkan peluang dan ancaman adalah faktor-faktor dan ciri-ciri dari lingkungan eksternal. Analisis SWOT biasanya ditampilkan dalam bentuk diagram dengan empat kuadran yang memungkinkan penyusunan ringkasan berdasarkan keempat komponen tersebut.

7.2.3. Matriks TOWS

Analisis TOWS adalah alat analisis yang sangat efektif jika digunakan dengan cara yang benar. Gambaran skematis dari matriks TOWS terdiri dari sembilan sel yang disiapkan untuk faktor keberhasilan utama, empat sel untuk strategi, dan satu sel yang selalu kosong di pojok kiri atas. Empat sel strategi diberi label SO, WO, ST, dan WT.

Matriks TOWS dimanfaatkan untuk mengembangkan strategi secara terencana dengan mempertimbangkan interaksi antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dampak dari faktor internal dan eksternal dapat direpresentasikan dalam sebuah matriks yang dinamakan matriks TOWS. Matriks TOWS bisa digunakan untuk menciptakan perusahaan serta strategi pemasaran dalam bisnis (Whelen dan Hungger, 2012).

EFAS/ IFAS	***STRENGTH* (S)** Tentukan faktor-faktor kekuatan eksternal perusahaan.	***WEAKNESS* (W)** Tentukan faktor-faktor kelemahan internal perusahaan.
***OPPORTUNITIES* (O)** Tentukan faktor-faktor peluang eksternal perusahaan.	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
***THREAT* (S)** Faktor-faktor ancaman perusahaan.	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman.

7.2.4. Akuntansi Strategik

Ideologi akuntansi manajemen strategis yang diusulkan oleh Simmonds pada tahun 1981 menggambarkan pendekatan strategis yang lebih berfokus pada aspek eksternal, berjangka panjang, dan melihat ke depan yang berkaitan dengan perusahaan, konsumen, pesaing, serta pasar dengan menawarkan konsep yang berbeda (Phornlaphatrachakorn, 2019). Akuntansi manajemen strategis dipahami sebagai bidang yang baru muncul, di mana batas-batasnya masih kabur dan belum terdapat kesepakatan mengenai definisi serta perkembangan

akuntansi manajemen strategis itu sendiri (Alsharari, 2024). Definisi lain tentang akuntansi manajemen strategis mencakup informasi yang berhubungan dengan kegiatan interno perusahaan, aktivitas pesaing, serta tren pasar yang ada dan yang akan datang, yang bertujuan untuk mendukung strategi perusahaan dan menilai kondisi pasar (Dixon dan Smith, 1993). Walaupun akuntansi manajemen strategis dianggap sebagai alat manajemen kontemporer yang memberikan informasi penting untuk pengambilan keputusan, para manajer sering menerapkan akuntansi manajemen strategis agar lebih mampu memberikan wawasan berharga untuk strategi jangka panjang dan kegiatan sehari-hari dalam konteks alat manajemen modern (Nguyen dan Tran, 2024). Akuntansi manajemen strategis memainkan peran penting dalam pengambilan kepu-tusan strategis dengan memanfaatkan data dan analisis yang kemudian digunakan untuk menilai berbagai alternatif strategi. Meski akuntansi manajemen menekankan pentingnya informasi keuangan dalam membuat keputusan untuk berbagai masalah bisnis, akuntansi manajemen tidak secara eksplisit atau implisit mempertimbangkan konteks bisnis di mana keputusan itu terjadi (Langfield-Smith, 2008).

7.2.5. *Financial Scenario Planning*

Perencanaan skenario adalah metode yang sangat bermanfaat dalam proses pengambilan keputusan terkait keuangan, karena memberikan kesempatan bagi organisasi untuk menghadapi ketidakpastian dengan cara yang lebih teratur dan sistematis. Metode ini memfasilitasi perusahaan dalam meramalkan berbagai kemungkinan yang akan datang serta menyusun

rencana yang dapat mengatasi risiko dan peluang yang mungkin terjadi. Dengan membuat beberapa skenario berbeda—mencakup optimis, realistis, dan pesimis—perusahaan bisa mempersiapkan diri untuk berbagai situasi yang dapat muncul. Cara ini tidak hanya meningkatkan kewaspadaan strategis, tetapi juga membantu organisasi untuk menyesuaikan rencana keuangannya dengan lebih tepat dan responsif sejalan dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Oleh karena itu, perencanaan skenario berfungsi sebagai dasar yang penting bagi perusahaan untuk memastikan kestabilan keuangan dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih efisien.

7.3. Hasil Kajian Literatur

Kajian literatur ini menyintesis lima sumber utama yang menyoroti konsep, metode, dan tantangan dalam analisis serta interpretasi laporan keuangan. Kelima studi dipilih berdasarkan relevansi tematik, cakupan metodologis, dan kontribusinya terhadap pemahaman hubungan antara data keuangan dan pengambilan keputusan manajerial.

Tabel berikut merangkum inti temuan dari setiap penelitian:

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
1.	SWOT Analysis: A Theoretical Review	Emet Gürel & Merba Tat, 2017	Memberikan ulasan teoritis yang mendalam tentang analisis SWOT sebagai alat utama dalam manajemen strategis untuk mengidentifikasi k pengembangan strategi, serta menjelaskan keuntungannya sebagai alat yang sederhana, fleksibel, dan bermanfaat untuk mendorong diskusi strategis. Namun, artikel ini juga menunjukkan berbagai kelemahan dari SWOT, seperti sifatnya yang tidak berubah, subjektif, tidak mengutamakan faktor tertentu, dan sering kali tidak menghasilkan rekomendasi strategis yang jelas. Penulis menekankan bahwa SWOT sebaiknya dipakai sebagai langkah awal dalam analisis dan diintegrasikan dengan metode lain atau pendekatan kuantitatif untuk menciptakan strategi yang lebih kuat dan menyeluruh. Jurnal ini menjadi dasar teoritis yang penting bagi penelitian yang

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
			menggunakan SWOT maupun Matriks TOWS dalam perumusan strategi organisasi.
2.	Scenario Planning as Approach to Improve the Strategic Performance of Multinational Corporations (MNCs)	Abuzaid, 2018	Menunjukkan bahwa perencanaan skenario adalah metode strategis yang dapat meningkatkan kinerja strategis perusahaan, terutama pada Korporasi Multinasional (MNCs). Dengan menganalisis tiga jenis skenario—eksploratif, normatif, dan prediktif—serta empat dimensi kinerja berdasarkan Balanced Scorecard (keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan), penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan skenario memiliki dampak yang positif dan signifikan pada semua aspek kinerja strategis. Hasil ini menekankan bahwa kemampuan organisasi untuk menghadapi

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
			ketidakpastian melalui skenario yang terencana dapat memperkuat pembelajaran dalam organisasi, meningkatkan efisiensi proses internal, memperbaiki pelayanan bagi pelanggan, dan akhirnya menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik
3.	Current Trends in Strategic Management: A Comparative Analysis of SWOT and SOAR Approaches	Pongsiri Kamkankaew, 2023	Membahas perbandingan mendalam antara SWOT dan SOAR sebagai alat manajemen strategis di tengah lingkungan bisnis modern yang penuh ketidakpastian. SOAR dianggap lebih cocok untuk kebutuhan organisasi saat ini karena menekankan kekuatan, aspirasi, kolaborasi, dan hasil yang mendorong inovasi serta pembudayaan yang positif. Meskipun demikian, SOAR juga memiliki kelemahan, terutama terkait dengan kurangnya perhatian terhadap ancaman dan risiko. Temuan utama artikel ini menyimpulkan proaktif dari SOAR

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
			untuk menciptakan strategi yang lebih lengkap dan responsif.
4.	Strategic decision making for a material construction store: A simple multi- attribute rating approach	Zuhdiyah Izzatun Nisa, 2025	menemukan bahwa keputusan strategis di TDJ Store—toko bahan bangunan yang terletak di Kendal—dapat ditetapkan dengan lebih tepat menggunakan kombinasi analisis lingkungan internal dan eksternal serta metode pengambilan keputusan yang melibatkan beberapa kriteria. Dengan memanfaatkan Porter's Five Forces, Diamond Model, analisis keuangan, dan SWOT- TOWS, studi ini menunjukan bahwa perusahaan berada dalam posisi yang agresif (SPACE Matrix), oleh karena itu, strategi pertumbuhan yang bersifat proaktif adalah yang paling cocok. Dari empat pilihan strategi—integrasi maju, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan diversifikasi—metode SMART menunjukkan bahwa penetrasi pasar merupakan strategi yang paling efektif, terutama

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
			dengan cara memperkuat pemasaran secara online, melakukan efisiensi biaya, dan meningkatkan kualitas manajemen internal. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dapat meningkatkan daya saing secara signifikan dengan menggabungkan berbagai alat dalam analisis strategis sebelum menetapkan prioritas tindakan.
5.	Financial and Non- Financial Information on Strategy Management Process	Ombai, Abraham, & Odollo, 2024ss	Menunjukkan bahwa data keuangan dan non-keuangan saling melengkapi dalam keseluruhan proses manajemen strategi suatu organisasi. Melalui tinjauan literatur sistematis terhadap 35 artikel, penelitian ini menunjukkan bahwa ukuran keuangan seperti likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas tetap penting untuk menilai kinerja dan mendistribusikan sumber daya, tetapi tidak lagi mencukupi untuk mendukung keputusan

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
			strategis di dunia bisnis saat ini. Data non- keuangan—termasuk aspek ESG, kepuasan konsumen, kualitas tenaga kerja, reputasi, dan inovasi—telah terbukti menjadi elemen yang semakin dominan dalam perumusan, pelaksanaan, dan penilaian strategi karena memberikan p akuntabilitas yang lebih tinggi.
6.	An integrated SWOT- multi-criteria analysis of implementing sustainable waste-to- energy in Pakistan	Cheng Longsheng, Syed Ahsan Ali Shah, Yasir Ahmed Solangi, Munir Ahmad, Sharafat Ali, 2022	Menggabungkan analisis SWOT dan metode pengambilan keputusan multi-kriteria (MCDM) untuk menilai kelayakan serta strategi prioritas dalam penerapan teknologi waste-to-energy (WtE) yang berkelanjutan di Pakistan. Penelitian ini menemukan bahwa jumlah limbah perkotaan yang besar, tuntutan energi nasional, serta adanya dukungan dari kebijakan mulai menjadi kekuatan dan peluang utama dalam pelaksanaan WtE, sedangkan infrastruktur pengelolaan limbah yang kurang memadai,

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
			keterbatasan teknologi, serta risiko ekonomi dan regulasi menjadi kelemahan dan ancaman yang signifikan. Dengan menggunakan pembobotan dan peringkat kriteria melalui MCDM, penelitian ini menghasilkan strategi yang lebih sistematis dan berbasis pada bukti, berbeda dengan pendekatan SWOT tradisional, sehingga memberikan arahan praktis bagi pemerintah dan pemangku kepentingan strategis yang lebih komprehensif dalam proses pengambilan keputusan terkait energi berkelanjutan.
7.	Modification of Strategic Planning Tools for Planning Financial Sustainability in Higher Education Institutions	Isam Y. Al-Filali, Reda M.S. Abdulaal, Suha M. Alawi dan Anas A. Makki, 2024	Menganalisis bagaimana alat perencanaan strategis bisa diubah untuk meningkatkan keberlanjutan finansial di institusi pendidikan tinggi, terutama di King Abdulaziz University. Penelitian ini mengadaptasi tiga alat penting— Strategy Map, Balanced Scorecard, dan Business Model Canvas— untuk mengidentifikasi

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
			kemungkinan sumber pendapatan, menetapkan indikator kinerja keuangan, dan merumuskan strategi yang lebih terencana untuk universitas tersebut. Temuan dari studi ini menunjukkan bahwa penyesuaian terhadap alat-alat ini dapat memperkuat proses perencanaan keuangan jangka panjang dengan menyediakan kerangka kerja yang menyeluruh yang menggabungkan elemen pendapatan, sumber daya manusia, kemampuan teknis, serta inisiatif program berbayar sebagai sumber pendapatan baru. Artikel ini memberikan kontribusi signifikansi terhadap literatur keberlanjutan finansial dalam pendidikan tinggi dengan menawarkan model yang praktis dan aplikatif yang bisa diterapkan oleh universitas lainnya yang menghadapi tantangan dalam pendanaan.

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
8.	"SWOT Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, a Framework for the Future"	(Ghazinoory, Abdi & Azadegan-Mehr, 2011)	Menyediakan analisis mendalam mengenai evolusi metodologi SWOT sejak pertama kali diperkenalkan hingga tahun 2009, dengan meneliti 557 publikasi untuk menemukan pola, kelemahan, serta kemungkinan pengembangan SWOT di masa mendatang. Temuan menunjukkan bahwa 91% penelitian yang menerapkan SWOT hanya berbentuk studi kasus tanpa adanya kontribusi dalam metodologi, sehingga SWOT menjadi sangat populer tetapi tetap sederhana dan sering kali diterapkan secara sembarangan. Penulis mencatat bahwa metode SWOT konvensional banyak menghadapi tantangan, seperti tingginya Tingkat subjektivitas, faktor internal dan eksternal yang tidak terverifikasi, serta ketidakmampuannya menghadapi kompleksitas lingkungan modern.

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
			Sebagai respon terhadap isu-isu tersebut, muncul pengembangan seperti AHP–SWOT, Fuzzy SWOT, Extended SWOT, dan Focused SWOT yang berusaha untuk meningkatkan keakuratan dan struktur analisis. Secara keseluruhan, artikel ini menekankan bahwa meskipun SWOT tetap banyak diterapkan di berbagai sektor, metode ini perlu diperbarui agar lebih sesuai dengan tantangan manajerial dan strategis saat ini.
9.	Strategy For The Formation Of Optimal Capital Structure With Swot Analysis In Pharmaceutical Subsectors Companies	A. Nurwulandari, Hasanudin, A. Burhan, 2021	Menunjukkan bahwa inovasi model bisnis dan nilai pelanggan memiliki peran krusial dalam meningkatkan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Dengan menggunakan metode kuantitatif melalui analisis SEM, penelitian ini menemukan bahwa inovasi dalam model bisnis—termasuk perubahan pada struktur nilai, proposisi nilai, dan sistem operasional—memberikan dampak yang

No	Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Fokus / Temuan Utama
			signifikan terhadap daya saing karena mampu menciptakan perbedaan yang sulit ditiru. Selain itu, nilai pelanggan yang tinggi, seperti kualitas layanan, manfaat produk, serta pengalaman pengguna, terbukti memperkuat posisi kompetitif perusahaan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa perpaduan antara inovasi model bisnis dan penciptaan nilai bagi pelanggan merupakan strategi penting bagi perusahaan agar dapat bertahan dan unggul di pasar yang kompetitif saat ini.

Analisis Sintesis Lintas Studi

Analisis sintesis lintas studi diperlukan untuk mengintegrasikan hasil penelitian sebelumnya dan mengaitkannya dengan kebutuhan strategi organisasi saat ini. Menurut beberapa penelitian, strategi tradisional seperti SWOT memiliki kelemahan ketika dihadapkan pada perubahan lingkungan yang cepat. Ghazinoory et al. (2011) menekankan bahwa analisis SWOT memiliki banyak kekurangan karena didasarkan pada keyakinan subjektif manajemen untuk membuat keputusan, dan tidak

banyak data kuantitatif yang digunakan untuk menilai faktor internal maupun eksternal. Kamkankaew (2023) dan Abuzaid (2018) memperkuat hal ini, menjelaskan bahwa perusahaan modern membutuhkan alat strategi yang fleksibel, responsif, dan mampu menangani ketidakpastian yang tidak dapat diatasi hanya dengan analisis snapshot seperti SWOT.

Solusi untuk kelemahan ini adalah menggabungkan SWOT-TOWS dan Financial Scenario Planning (FSP). Abuzaid (2018) menunjukkan bahwa perencanaan skenario menguji strategi dalam berbagai kondisi (optimis, moderat, atau pesimistis) untuk meningkatkan kualitas keputusan strategis. Dalam hal UMKM, Nisa (2025) menunjukkan bahwa strategi agresif hanya dapat diterapkan jika ada integrasi informasi yang kuat antara akuntansi, operasional, dan pemasaran. Ini menunjukkan bahwa strategi TOWS memerlukan dukungan lintas fungsi untuk diuji secara finansial melalui FSP. Akibatnya, pendekatan terpadu antara TOWS dan FSP dapat meningkatkan kelayakan strategi serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghadapi risiko finansial, ketidakpastian jangka panjang, dan volatilitas pasar.

Ombai et al. (2024) menunjukkan bahwa integrasi data lintas dimensi diperlukan untuk strategi modern, termasuk data finansial dan non-finansial seperti kepuasan pelanggan, indikator SDM, kualitas proses, dan aspek keberlanjutan (ESG). Ini penting karena skenario finansial tidak dapat berdiri sendiri tanpa pemahaman tentang bagaimana faktor non-keuangan mempengaruhi dan mempengaruhi strategi. Oleh karena itu, sistem akuntansi modern tidak hanya mencatat transaksi tetapi juga menyediakan informasi strategis untuk pemodelan risiko,

analisis sensitivitas, dan proyeksi keuangan berdasarkan data masa lalu. Hal ini mendukung kesimpulan bahwa akuntansi menjadi bagian penting dari proses pengujian strategi dan perencanaan skenario.

Secara keseluruhan, analisis lintas studi ini menunjukkan bahwa kecocokan internal– eksternal melalui SWOT–TOWS tidak lagi cukup untuk meningkatkan efektivitas strategi; saat ini, strategi modern membutuhkan pendekatan multidimensi yang menggabungkan analisis strategis, perencanaan skenario finansial, integrasi data antar fungsi, dan sistem akuntansi yang lebih progresif. Dengan mengintegrasikan SWOT–TOWS dan FSP, organisasi dapat membangun strategi yang lebih realistis, adaptif, dan tahan lama.

7.4. Diskusi dan Analisis Lintas Studi

7.4.1. Analisis Internal Perusahaan Berbasis Data Akuntansi

Analisis internal adalah bagian penting dari pembuatan strategi karena membantu perusahaan memahami kekuatan, kelemahan, dan keunggulan kompetitifnya. Dalam akuntansi strategik, data akuntansi memberikan informasi yang dapat diandalkan dan terukur tentang keadaan internal perusahaan. Informasi ini tidak hanya menjelaskan bagaimana laporan keuangan perusahaan berjalan, tetapi juga bagaimana perusahaan mengelola sumber daya dan kapabilitasnya. Oleh karena itu, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang akurat tentang posisi strategisnya dan menghindari bias pandangan dengan menggabungkan analisis internal dengan data akuntansi.

Selain itu, untuk menentukan kekuatan dan kelemahan internal, laporan keuangan seperti neraca, laporan laba rugi, dan arus kas sangat penting. Laporan tersebut menghasilkan rasio keuangan yang menunjukkan kinerja operasional, struktur modal, efisiensi sumber daya, dan stabilitas keuangan perusahaan. Studi menunjukkan bahwa laporan keuangan seringkali merupakan bagian penting dari analisis SWOT karena dapat membedakan antara elemen internal yang benar-benar kuat dan elemen yang tampaknya menguntungkan secara visual tetapi tidak didukung oleh kinerja finansial yang baik (Ombai et al., 2024).

Oleh karena itu, analisis internal yang didasarkan pada akuntansi tidak hanya membantu perusahaan memahami keadaan saat ini, tetapi juga memudahkan penilaian kemampuan jangka panjang mereka untuk menerapkan strategi. Data akuntansi memberikan bukti empiris yang sangat diperlukan agar perusahaan dapat membuat strategi yang lebih masuk akal dan sesuai dengan sumber daya yang mereka miliki. Pendekatan berbasis data dapat membantu organisasi meningkatkan proses pembuatan strategi dan mengurangi risiko pengambilan keputusan yang spekulatif.

A. Penilaian Profitabilitas sebagai *Strength* atau *Weakness*

Salah satu indikator yang paling populer untuk menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan adalah profitabilitas. Rasio profitabilitas menunjukkan seberapa baik suatu organisasi mengelola sumber dayanya sehingga dapat menghasilkan keuntungan. Ada kekuatan internal yang kuat di dalam perusahaan yang menunjukkan tren laba yang stabil atau

meningkat. Bisnis dapat melakukan ekspansi, meningkatkan kapasitas produksi, atau memperluas pasar tanpa menghadapi tantangan finansial yang signifikan dalam situasi seperti ini. Profitabilitas tinggi memberi perusahaan kesempatan untuk menerapkan strategi ofensif yang berorientasi pada pertumbuhan saat membangun strategi.

Namun, profitabilitas yang rendah atau berfluktuasi menunjukkan kelemahan struktural dalam model bisnis atau proses operasional perusahaan. Kondisi ini dapat menjadi hambatan besar untuk menerapkan strategi diferensiasi dan pertumbuhan. Selain itu, margin laba yang tipis dapat meningkatkan risiko ketergantungan terhadap pembiayaan eksternal. Pada akhirnya, ini akan berdampak pada struktur modal dan tingkat solvabilitas. Seringkali, profitabilitas rendah menunjukkan bahwa reformasi internal harus dilakukan, seperti mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, atau mengubah produk. Menurut literatur, profitabilitas adalah komponen strategis analisis SWOT yang sangat penting. Profitabilitas yang kuat menunjukkan keberhasilan operasional dan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah persaingan yang ketat (Ombai et al., 2024). Oleh karena itu, pengukuran profitabilitas sangat penting saat membuat strategi bisnis yang tepat.

B. Analisis Likuiditas dan Solvabilitas

Kedua rasio keuangan, solvabilitas dan likuiditas, menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Rasio likuiditas, seperti rasio saat ini dan rasio cepat, menunjukkan apakah

perusahaan memiliki aset lancar yang cukup untuk menutupi kewajiban segera. Ketika rasio likuiditas sehat, bisnis memiliki cukup uang untuk mendukung operasional dan mengantisipasi kebutuhan modal kerja. Hal ini sangat penting, terutama di sektor yang memiliki permintaan yang sangat fluktuatif.

Sebaliknya, solvabilitas adalah ukuran seberapa baik perusahaan dapat memenuhi kewajiban jangka panjang. Salah satu contoh *rasio debt-to-equity* adalah ukuran seberapa tergantung perusahaan pada pembiayaan berbasis utang. Tingkat solvabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa struktur modal yang sehat dan risiko finansial yang terkendali berada di bawah kontrol. Perusahaan yang memiliki solvabilitas yang cukup dapat merencanakan tindakan jangka panjang tanpa mengalami tekanan finansial yang berlebihan.

Analisis likuiditas dan solvabilitas menunjukkan seberapa jauh perusahaan dapat mengambil risiko finansial selama proses pembuatan strategi. Menurut literatur manajemen strategik, hal ini karena rasio likuiditas dan solvabilitas menunjukkan ketahanan perusahaan terhadap perubahan lingkungan (Ombai et al., 2024). Oleh karena itu, kedua rasio ini berfungsi sebagai pengukur penting dari kekuatan, kelemahan, dan peluang dalam kerangka SWOT.

C. Efisiensi Operasional sebagai Basis Keunggulan Kompetitif

Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, efisiensi operasional sangat penting. Kemampuan bisnis untuk mengelola sumber dayanya secara efektif ditunjukkan oleh rasio aktivitas seperti perputaran aset, per-

sediaan, dan piutang. Rasio aktivitas yang tinggi menunjukkan tingkat efisiensi yang tinggi, yang menunjukkan bahwa bisnis mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan asetnya untuk menghasilkan output yang optimal dengan biaya yang paling rendah.

Ketidakefisienan operasional dapat meningkatkan biaya produksi, memperlambat siklus operasional, dan mengurangi daya saing bisnis. Banyak kali, kelemahan operasional dapat menjadi penghalang utama untuk menerapkan rencana, terutama yang berfokus pada pengembangan atau peningkatan kapasitas. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa proses internal berjalan dengan baik sebelum menerapkan strategi agresif.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa efisiensi operasional adalah bagian penting dari analisis SWOT. Ini terutama berlaku ketika mencari kekuatan strategis yang berasal dari kemampuan internal (Gurel & Tat, 2017). Oleh karena itu, analisis efisiensi menjadi bagian penting dari pembuatan strategi berbasis data akuntansi.

7.4.2. Konversi Analisis Internal dan Eksternal ke Matrix SWOT

Proses menggabungkan analisis internal dan eksternal ke dalam Matriks SWOT adalah langkah penting yang menggabungkan analisis situasional dengan pembuatan strategi. Setelah perusahaan menemukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman melalui data akuntansi dan penilaian lingkungan eksternal, informasi semuanya harus disusun secara sistematis sehingga proses pengambilan keputusan lebih mudah. Matriks SWOT membantu menyajikan kondisi strategis perusahaan

secara menyeluruh dan ringkas, sehingga mana-jemen dapat melihat bagaimana faktor internal dan eksternal berinteraksi satu sama lain. Pada titik ini, akuntansi strategik memainkan peran yang sangat penting karena membantu memastikan bahwa faktor internal didasarkan pada metrik yang jelas seperti efisiensi aset, arus kas, dan profitabilitas.

Selain itu, matriks SWOT memberi perusahaan kemampuan untuk membedakan antara faktor-faktor kecil dan penting yang memengaruhi posisi kompetitifnya. Banyak bisnis salah menempatkan elemen internal atau eksternal hanya berdasarkan pendapat manajemen. Data kuantitatif seperti data keuangan akan membuat identifikasi faktor SWOT lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Misalnya, peningkatan margin laba dapat dianggap sebagai kekuatan dan tingginya leverage sebagai kelemahan. Namun, tren pasar yang meningkat dapat dilihat sebagai peluang, sedangkan penurunan daya beli atau perubahan dalam undang-undang pajak dapat dilihat sebagai ancaman.

Tabel SWOT, yang menggabungkan semua variabel internal dan eksternal, dibuat sebagai hasil akhir dari langkah ini. Karena tabel tersebut memberi manajer dasar yang kuat untuk berargumentasi, itu menjadi dasar penting untuk pemilihan strategi. Analisis SWOT tidak hanya mengevaluasi keadaan perusahaan tetapi juga membantu Anda menemukan faktor-faktor yang akan digunakan dalam pembuatan strategi melalui Matriks TOWS. Oleh karena itu, tahap ini merupakan langkah penting dari analisis ke pengembangan strategi yang lebih efisien.

Berdasarkan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal, analisis situasional perusahaan kemudian dirumuskan ke dalam Matriks SWOT sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.1 berikut.

Aspek	Strengths (S)	Weakness (W)
Data Akuntansi	- Profitabilitas tinggi (ROA & ROE stabil). - Arus kas operasional positif dan kuat - Struktur biaya Efisien	- Margin - Leverage tinggi - Ketergantungan
Operasional	- SDM kompeten & Proses operasional stabil - Pemanfaatan aset efisien	- Efisiensi persediaan rendah - Perputaran piutang lambat.
Keuangan	- Likuiditas tinggi (Current Ratio aman) - Kapasitas investasi memadai	- Struktur modal belum optimal - Risiko likuiditas jangka panjang
Aspek	**Opportunities (O)**	**Threats (T)**
Pasar	- Permintaan konsumen meningkat - Pertumbuhan segmen baru	- Persaingan harga ketat dalam industri - Masuknya pemain baru (kompetitor digital)
Ekonomi	- Akses pendanaan luar semakin mudah - Potensi kolaborasi strategis	- Fluktuasi harga bahan baku - Risiko inflasi dan kenaikan biaya produksi
Regulasi	- Kebijakan pemerintah mendukung investasi	- Perubahan regulasi oajak dan kepatuhan

7.4.3. Formulasi Strategi Berbasis TOWS Matrix

Matriks TOWS adalah pengembangan langsung dari Matriks SWOT, yang bertujuan untuk membuat strategi yang lebih efektif dan terarah. Ini berbeda dari Matriks SWOT, yang hanya menampilkan faktor internal dan eksternal, karena MATRIKS TOWS menggabungkan semua faktor untuk membuat empat jenis strategi: SO, ST, WO, dan WT. Strategi ini membantu perusahaan memahami situasi bisnis dan menentukan tindakan yang tepat berdasarkan kombinasi faktor yang paling relevan. Oleh karena itu, proses pengembangan strategi menjadi lebih terorganisir dan sistematis, dan tidak hanya bergantung pada intuisi manajemen.

TOWS memiliki kemampuan untuk membantu perusahaan membuat strategi yang langsung berguna. Misalnya, kombinasi Kekuatan–Peluang (SO) membantu perusahaan membuat strategi pengembangan yang memanfaatkan kekuatan internal mereka untuk meningkatkan hasilnya. Di sisi lain, kombinasi Kelemahan–Threat (WT) membantu perusahaan membuat strategi pertahanan yang meminimalkan risiko. TOWS juga penting bagi perusahaan yang menghadapi dinamika lingkungan tinggi, karena kombinasi faktor memungkinkan evaluasi strategi dari berbagai perspektif. Literatur menegaskan bahwa pendekatan TOWS menghasilkan strategi yang lebih implementatif dibandingkan SWOT karena fokusnya pada kombinasi tindakan strategik (Weihrich, 1982).

Setiap kombinasi strategi TOWS dapat diuji dengan data akuntansi. Sebagai contoh, tren arus kas atau kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba berkelanjutan dapat digunakan untuk mengevaluasi strategi ekspansi (SO). Sebalik-

nya, strategi defensif (WT) dapat diperkuat dengan menganalisis kondisi solvabilitas atau beban utang. Oleh karena itu, pengembangan strategi berbasis TOWS sangat selaras dengan akuntansi strategik dan merupakan langkah pertama menuju evaluasi keuangan yang dilakukan melalui *Financial Scenario Planning*.

A. *Strategi SO (Strength - Opportunity)*

Ketika perusahaan memiliki kondisi keuangan yang sehat, efisiensi operasional yang kuat, atau portofolio produk yang kompetitif, strategi SO menjadi pilihan utama untuk berkembang. Strategi SO berfokus pada penggunaan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Misalnya, bisnis di pasar yang sedang berkembang dan dengan rasio profitabilitas tinggi dapat meningkatkan kapasitas produksi mereka, melakukan promosi yang lebih agresif, atau memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan daya saing mereka. Bisnis juga dapat menggunakan lebih banyak uang untuk menerapkan strategi penetrasi pasar atau diferensiasi produk.

Karena sifatnya yang agresif dan proaktif, strategi SO sering dianggap sebagai strategi yang paling ideal dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Meskipun demikian, hasil analisis keuangan masih diperlukan untuk menentukan sejauh mana kekuatan internal dapat mendukung tujuan pertumbuhan. Misalnya, perusahaan harus memastikan bahwa ekspansi tidak menimbulkan tekanan finansial di kemudian hari, meskipun ada peluang pasar besar. Untuk melakukan ini, strategi SO tetap harus diintegrasikan dengan analisis kelayakan finansial.

B. *Strategi ST (Strenght - Threat)*

Strategi ST memanfaatkan kekuatan internal untuk melawan ancaman dari luar. Perusahaan yang memiliki keunggulan operasional, merek yang kuat, atau efisiensi biaya dapat menggunakan keunggulan tersebut untuk menghadapi persaingan, perubahan peraturan, atau perubahan permintaan. Misalnya, perusahaan yang efisien dalam proses produksi dapat menekan biaya untuk tetap kompetitif selama perang harga di pasar. Untuk mengurangi sensitivitas terhadap ancaman eksternal, strategi ST juga dapat mencakup pengembangan produk baru.

Dalam industri yang sangat bersaing atau ketika ada peningkatan ketidakpastian regulasi, strategi ST sangat penting untuk digunakan. Misalnya, efisiensi operasional dapat membantu perusahaan mempertahankan marginnya saat harga bahan baku naik. Melalui strategi diferensiasi, bisnis juga dapat memperkuat hubungan pelanggan. Dalam akuntansi strategik, indikator utama apakah strategi ST dapat diterapkan secara efektif adalah rasio biaya produksi, tingkat margin, atau rasio efisiensi.

C. *Strategi WO (Weakness - Opportunity)*

Mengatasi kelemahan internal melalui peluang eksternal adalah tujuan strategi WO. Misalnya, perusahaan yang memiliki teknologi yang buruk dapat memanfaatkan kesempatan untuk bekerja sama dengan pihak eksternal untuk meningkatkan kemampuan internal mereka. Demikian pula, ketika permintaan pasar meningkat, margin laba rendah dapat diatasi dengan melakukan restrukturisasi biaya atau program efisiensi. Per-

usahaan dapat memperbaiki aspek internal yang sebelumnya menjadi hambatan dengan memanfaatkan peluang yang ada.

Ketika perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar tetapi kondisi internalnya tidak ideal, strategi WO sering digunakan. Perusahaan tidak boleh terlalu keras dalam hal ini; sebaliknya, mereka harus berkonsentrasi pada peningkatan kualitas dan perbaikan proses. Data akuntansi sangat penting untuk menemukan masalah yang perlu diperbaiki, seperti ketergantungan utang, efisiensi aset, atau biaya operasional tinggi. Oleh karena itu, sebelum perusahaan memasuki strategi pertumbuhan, strategi WO menjadi cara yang cukup baik untuk memperbaiki elemen internal.

D. *Strategi WT (Weakness - Threat)*

Ketika perusahaan menghadapi ancaman eksternal dan kelemahan internal, strategi WT digunakan. Dalam situasi seperti ini, perusahaan harus berkonsentrasi untuk menjaga kelangsungan bisnis dan mengurangi risiko kerugian. Misalnya, dalam situasi di mana perusahaan memiliki leverage tinggi dan menghadapi penurunan permintaan, pengurangan lini usaha, peningkatan efisiensi tenaga kerja, atau konsolidasi internal adalah beberapa strategi WT. Metode ini bertujuan untuk memperbaiki elemen internal yang bermasalah sambil mengurangi dampak negatif dari ancaman dari luar.

Banyak kali, strategi WT juga dapat mencakup reposisi perusahaan atau perbaikan struktur modal. Strategi pertahanan terbaik didasarkan pada data akuntansi seperti arus kas operasional dan rasio hutang ke ekuitas. Jadi, ketika perusahaan berada dalam kondisi sulit dan harus berkonsentrasi pada

stabilisasi internal, strategi WT menjadi pendekatan mitigasi risiko yang sangat penting.

7.4.4. *Integrasi SWOT – TOWS dengan Financial Scenario Planning*

Setelah perusahaan mendapatkan alternatif strategi melalui TOWS, langkah selanjutnya adalah menguji kelayakan finansial dari masing-masing strategi. FSP menyediakan pendekatan prediktif yang memungkinkan perusahaan mensimulasikan dampak keuangan dari strategi dalam berbagai situasi lingkungan. Integrasi SWOT–TOWS dengan Financial Scenario Planning (FSP) adalah tahap lanjutan yang menghubungkan strategi dengan evaluasi finansial. Oleh karena itu, proyeksi kuantitatif yang dapat diukur dan dianalisis serta analisis kualitatif memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan strategis.

Metode FSP melibatkan simulasi laporan keuangan masa depan yang didasarkan pada asumsi yang telah ditentukan. Manajer dapat memahami risiko dan potensi dari setiap strategi dengan bantuan tiga skenario umum: optimistis, moderat, dan pesimistis. Faktor-faktor seperti pertumbuhan pendapatan, perubahan biaya, inflasi, dan kemungkinan risiko industri semuanya dipertimbangkan dalam analisis ini. Proyek ini memungkinkan perusahaan untuk memutuskan apakah strategi tertentu layak diterapkan, membutuhkan revisi, atau dieliminasi karena risiko yang terlalu tinggi.

Selain itu, integrasi SWOT–TOWS dan FSP meningkatkan kredibilitas pengambilan keputusan strategis. Ketika strategi diuji secara finansial, perusahaan dapat menghindari keputusan

yang hanya tampak menarik secara konseptual tetapi tidak dapat dicapai karena kekurangan sumber daya. Proses ini sejalan dengan prinsip akuntansi strategik yang menekankan pengambilan keputusan berbasis data.

A. Menguji Strategii TOWS Menggunakan Skenario Keuangan

Pengujian strategi dengan FSP memberikan gambaran finansial yang lebih akurat tentang dampak keuangan dari setiap strategi. Dalam skenario yang optimistis, asumsi pendapatan meningkat dan biaya relatif stabil, sehingga strategi agresif seperti ekspansi menjadi lebih mungkin. Namun, dalam skenario yang pesimistis, asumsi pertumbuhan negatif dan kenaikan biaya dapat membuat strategi ini menjadi berisiko tinggi. Oleh karena itu, FSP membantu perusahaan menentukan batas risiko mereka dan membuat rencana kontinjensi dalam kasus keadaan pasar tidak berjalan seperti yang diharapkan.

Selain simulasi pendapatan dan biaya, FSP juga mempertimbangkan dampak terhadap tingkat likuiditas, solvabilitas, kebutuhan modal, arus kas, dan rasio keuangan lainnya. Misalnya, strategi yang membutuhkan investasi besar dapat menurunkan likuiditas pada jangka pendek, sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan apakah strategi tersebut masih layak. Pengujian strategi melalui FSP melihat tidak hanya potensi keuntungan, tetapi juga stabilitas.

B. Contoh Integrasi Strategi dengan FSP

Misalnya, tiga skenario digunakan untuk menguji strategi SO untuk ekspansi pasar. Dalam skenario yang optimistis, strategi menghasilkan peningkatan laba yang signifikan dengan kenaikan pendapatan sebesar 20% dan kenaikan biaya hanya 10%. Dalam skenario yang moderat, peningkatan proporsional pendapatan dan biaya menghasilkan profit yang stabil, sehingga strategi masih layak dengan pengawasan yang ketat. Namun, dalam situasi yang paling tidak mungkin, penurunan pendapatan dan peningkatan biaya mengakibatkan kerugian. Ini menunjukkan bahwa strategi memerlukan mitigasi risiko atau strategi alternatif.

Analisis seperti ini membantu bisnis menemukan kondisi batas (break point) di mana strategi masih dapat digunakan. Oleh karena itu, FSP tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi tetapi juga berfungsi sebagai dasar untuk pengaturan investasi, alokasi anggaran, dan rencana mitigasi risiko. Metode ini sangat cocok untuk sektor bisnis yang menghadapi banyak ketidakpastian lingkungan.

7.4.5. Model Integratif Formulasi Strategi Akuntansi Strategi

Dimulai dengan pengumpulan dan analisis data akuntansi untuk menentukan kondisi internal perusahaan, model integratif formulasi strategi akuntansi strategik menggabungkan analisis SWOT, TOWS, dan FSP secara sistematis. Selanjutnya, data ini digunakan untuk membuat SWOT, yang didasarkan pada TOWS Matrix. Tahap terakhir adalah mengevaluasi strategi melalui FSP untuk memastikan bahwa strategi tersebut dapat diterapkan.

Kemampuan untuk menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif dalam satu kerangka kerja adalah keunggulan utama model integratif ini. Sementara FSP memberikan penilaian finansial yang objektif, SWOT dan TOWS memberi dasar untuk analisis situasional yang menyeluruh.

Selain itu, model integratif meningkatkan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan metode ini, setiap strategi harus memenuhi dua syarat utama: relevansi strategis dan kelayakan finansial. Jika salah satu syarat tidak terpenuhi, strategi dapat ditolak atau direvisi. Ini menjadikan model integratif sebagai pendekatan yang sangat relevan dalam manajemen strategik kontemporer.

7.4.6. Kelebihan Integrasi SWOT – TOWS – FSP dalam Formulasi Strategi

Perusahaan memiliki banyak keuntungan dari menggabungkan SWOT—TOWS—FSP.

1. Pertama, karena integrasi ini menggabungkan elemen internal, eksternal, dan finansial, bisnis dapat melakukan analisis strategi yang lebih menyeluruh. Formulasi strategi sekarang tidak hanya bergantung pada intuisi.
2. Kedua, karena setiap strategi diuji secara finansial melalui berbagai skenario, integrasi ini meningkatkan akurasi pengambilan keputusan strategi. Ini meningkatkan pemahaman perusahaan tentang risiko dan peluang yang mungkin terjadi.
3. Ketiga, integrasi SWOT–TOWS–FSP membantu mengurangi risiko kegagalan strategi karena memungkinkan perusahaan untuk menemukan strategi yang tidak layak secara

finansial atau memiliki risiko tinggi, sehingga perusahaan dapat memilih strategi yang paling sesuai dengan keadaan internal dan eksternal mereka.

4. Keempat, karena integrasi ini, seluruh proses akuntansi dan analisis kuantitatif berbasis data menjadi lebih dapat diandalkan, yang sangat penting bagi bisnis kontemporer yang menuntut transparansi dan pengambilan keputusan berbasis data.

7.5. Implikasi Manajerial, Strategi dan Akuntansi

Dalam kerangka akuntansi strategik, menggabungkan analisis SWOT–TOWS dan Perencanaan Situasi Keuangan (FSP) sangat berdampak pada praktik manajemen kontemporer, terutama di perusahaan yang bekerja dalam lingkungan yang dinamis, kompleks, dan tidak menentu. Menurut literatur saat ini, perubahan lingkungan bisnis membutuhkan metode pengambilan keputusan yang lebih terukur, berbasis data, dan berorientasi masa depan. Kamkankaew (2023) menekankan bahwa SWOT konvensional saat ini menantang dalam strategi kontemporer karena dinamika eksternal dan penilaian internal yang cepat berubah.

Sementara itu, seperti yang ditunjukkan oleh Abuzaid (2018), perencanaan skenario telah berubah menjadi keharusan bagi bisnis yang ingin mempertahankan kinerja strategis dalam lingkungan VUCA—volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity— yang semakin membebani organisasi di seluruh dunia.

Oleh karena itu, integrasi SWOT–TOWS dan FSP bukan hanya penggabungan alat analisis; itu adalah landasan untuk

membangun sistem kecerdasan strategis yang memanfaatkan pemetaan kondisi internal-eksternal serta kemampuan untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan masa depan. Berdasarkan analisis mendalam dari lima jurnal utama yang digunakan, bab ini membahas secara menyeluruh dampak manajerial, strategik, dan akuntansi dari integrasi tersebut.

7.5.1. Implikasi Manajerial

Financial Scenario Planning (FSP) dan integrasi SWOT–TOWS menuntut manajer menggunakan pendekatan pengambilan keputusan berbasis data daripada intuisi atau pengalaman. Ini sangat penting bagi manajemen. Menurut Ghazinoory et al. (2011), sebagian besar kesulitan dalam menerapkan SWOT di lapangan berasal dari kesalahan manajer dalam menilai kekuatan dan kelemahan internal, jadi untuk meningkatkan ketepatan analisis internal, dibutuhkan keterampilan untuk menggunakan indikator kuantitatif. Oleh karena itu, untuk membuat keputusan yang lebih rasional dan dapat dipertanggungjawabkan, manajer harus dapat membaca, memahami, dan memanfaatkan secara menyeluruh data keuangan dan non-keuangan. Metode ini juga sesuai dengan pendapat Ombai et al. (2024), yang menyatakan bahwa agar keputusan organisasi sesuai dengan tujuan jangka panjang, strategi kontemporer memerlukan integrasi informasi finansial dan non-finansial secara bersamaan.

Sebaliknya, para manajer juga perlu meningkatkan kemampuan interpretasi strategis dan responsivitas terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis. Menurut Kamkankaew (2023), manajer harus belajar teknik interpretasi strategi yang lebih

sesuai dengan kerangka kerja kontemporer seperti SOAR dan SWOT karena perubahan lingkungan semakin cepat. Dalam TOWS, manajer harus dapat menganalisis faktor internal dan eksternal secara menyeluruh sehingga mereka dapat membuat pilihan strategi yang benar-benar sesuai dengan situasi perusahaan. Setelah itu, FSP menuntut manajer memahami implikasi finansial dari setiap strategi yang tersedia, termasuk kemampuan untuk menginterpretasikan skenario dengan baik, moderat, atau pesimistis. Ini meningkatkan kebutuhan interpretasi tersebut.

Selain itu, peningkatan kebutuhan untuk berkolaborasi lintas unit kerja adalah hasil dari peran manajemen. Menurut Jibai et al. (2018), pengembangan strategi perbankan digital berbasis TOWS hanya dapat dilakukan jika ada aliran informasi yang lancar antara bagian operasional, keuangan, teknologi, dan pemasaran.

Untuk memastikan bahwa seluruh data yang diperlukan—baik keuangan maupun non- keuangan—akurat dan konsisten, manajer secara praktis harus mengelola kerja sama lintas departemen dengan lebih baik dengan menerapkan integrasi SWOT–TOWS dan FSP. Indrasari (2023) juga menekankan bahwa pergeseran ke strategi finansial SWOC membutuhkan manajer yang memiliki kemampuan koordinasi yang tinggi untuk mengatur masalah organisasi dengan sumber daya dan kemampuan mereka. Dengan kata lain, efek manajerial dari penerapan metode ini mencakup keterampilan analitis selain keterampilan koordinasi, kepemimpinan, dan adaptasi dalam mengelola dinamika strategis perusahaan.

A. Penguatan Peran Data dalam Sistem Pengambilan Keputusan

Dalam konteks manajerial, salah satu implikasi paling signifikan dari integrasi SWOT– TOWS dan FSP adalah meningkatnya kebutuhan akan evidence-based decision making. SWOT modern menuntut data internal yang objektif agar identifikasi kekuatan dan kelemahan tidak hanya bersandar pada persepsi subjektif manajer. Gurel dan Tat (2017) menyatakan bahwa SWOT benar-benar bergantung pada validitas dan kelengkapan data yang digunakan untuk menganalisis kapabilitas internal. Oleh karena itu, pengambilan keputusan harus didasarkan pada indikator yang dapat diandalkan seperti rasio profitabilitas, efisiensi biaya, struktur modal, dan tingkat likuiditas.

Ombai et al. (2024) menegaskan bahwa strategi kontemporer tidak lagi dapat dipisahkan dari sistem akuntansi manajemen karena penilaian pilihan strategis didasarkan pada data finansial dan non-finansial. Ini terutama berlaku untuk manajemen berbasis kinerja dan alignment strategis antar-unit bisnis. Untuk membuat proyeksi strategis melalui FSP, manajer harus memiliki kemampuan kuantitatif serta kemampuan untuk memahami tren data historis.

Oleh karena itu, konsekuensi yang ditimbulkan oleh manajemen adalah kebutuhan untuk mengubah budaya organisasi ke arah manajemen yang digerakkan oleh analitik. Dalam manajemen ini, intuisi manajer tetap relevan, tetapi hanya dapat dibenarkan jika didasarkan pada data objektif yang membantah atau mendukung gagasan awal.

B. Meningkatkan Tuntutan Kemampuan Interpretasi Strategi

Hasil analisis TOWS seringkali menghasilkan banyak pilihan strategi, tetapi memilih strategi terbaik memerlukan interpretasi mendalam. Menurut Kamkankaew (2023), interpretasi strategis sangat penting untuk membuat keputusan yang efektif karena manajer saat ini cenderung membuat daftar faktor internal-eksternal yang terlalu panjang tanpa melakukan penyaringan yang cukup.

Ini diperkuat oleh penelitian Nisa (2025) yang menunjukkan bahwa manajer UMKM hanya dapat menggunakan strategi TOWS yang efektif ketika mereka tahu bagaimana kekuatan internal, peluang pasar, risiko finansial, dan tujuan jangka panjang organisasi berkorelasi satu sama lain. Artinya, meskipun TOWS menawarkan berbagai alternatif, kualitas keputusan akhirnya sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam menyelaraskan strategi dengan kondisi riil perusahaan.

Sebaliknya, manajer FSP harus memiliki pemahaman yang lebih baik tentang strategi karena mereka harus memahami implikasi jangka panjang dari setiap skenario yang diproyeksikan. Scenario planning, menurut Abuzaid (2018), mengubah cara manajer berpikir dari reaktif menjadi anticipatory, memaksa mereka untuk memahami konsekuensi masa depan dari tindakan yang mereka lakukan saat ini.

C. Kesiapan Manajer dalam Mengantisipasi Risiko Keuangan

Financial Scenario Planning (FSP) membantu perusahaan mengelola risiko finansial. Scenario planning, melalui analisis linear tradisional, membantu manajer membuat tanggapan

strategis terhadap risiko yang tidak dapat diprediksi, seperti fluktuasi pendapatan, ketidakstabilan harga bahan baku, dan volatilitas pasar global, menurut Abuzaid (2018). Dengan menguji strategi yang dihasilkan dari analisis TOWS dalam berbagai situasi—optimistis, moderat, dan pesimistis—manajer memperoleh landasan yang lebih kuat untuk menentukan strategi yang paling tahan terhadap ketidakpastian eksternal.

Selain itu, pendekatan ini memiliki konsekuensi yang signifikan bagi manajer; manajer harus membangun perencanaan ketahanan finansial—juga dikenal sebagai financial resilience—secara lebih sistematis. Penyediaan cadangan likuiditas, penyesuaian struktur biaya, pengurangan risiko berdasarkan sensitivitas pendapatan, dan penetapan rencana kontinjensi operasional adalah semua bagian dari proses ini. Setiap langkah direncanakan untuk memastikan bahwa strategi yang dipilih tidak hanya berhasil dalam situasi normal tetapi juga mampu bertahan dalam tekanan finansial atau situasi ekstrim. Akibatnya, integrasi strategi TOWS dan FSP meningkatkan kualitas perumusan strategi dan meningkatkan kesiapsiagaan perusahaan untuk menghadapi situasi terburuk. Hasilnya adalah strategi yang lebih kuat, fleksibel, dan berorientasi pada keberlanjutan dalam jangka panjang.

D. Tuntutan Koordinasi Antar Departemen yang Lebih Kuat

Menurut penelitian, integrasi SWOT-TOWS dan *Financial Scenario Planning* (FSP) tidak dapat dilakukan secara mandiri karena keduanya membutuhkan sumber daya informasi yang saling melengkapi. Ombai et al. (2024) menekankan bahwa kualitas pertukaran informasi antar-departemen sangat memeng-

aruhi efektivitas proses penyusunan strategi; ini terutama berlaku untuk informasi finansial, non-finansial, dan operasional. Dengan data yang terintegrasi, proses pemodelan skenario menjadi lebih akurat dan memastikan bahwa strategi yang dirumuskan tidak hanya relevan secara konseptual tetapi juga dapat diterapkan secara praktis.

Ini sejalan dengan temuan Nisa (2025) tentang UMKM, yang menunjukkan bahwa strategi agresif hanya dapat diterapkan apabila bagian pemasaran, akuntansi, dan manajemen operasional bekerja sama untuk memastikan konsistensi data dan keselarasan prioritas strategis. Jika tidak ada koordinasi lintas fungsi, strategi yang dihasilkan dari analisis TOWS berisiko tidak dapat diterapkan karena ketidaksesuaian informasi atau menggunakan dashboard yang menunjukkan kinerja secara menyeluruh. Langkah-langkah ini memastikan bahwa proses pembuatan strategi didukung oleh informasi yang lengkap dan terintegrasi. Ini meningkatkan kualitas keputusan strategis dan kesiapan organisasi untuk berbagai situasi masa depan.

E. Responsivitas Manajer terhadap Perubahan Lingkungan

Responsivitas menjadi kompetensi utama manajer kontemporer karena lingkungan VUCA. Menurut Kamkankaew (2023), kerangka analisis SWOT tradisional tidak lagi cukup karena tidak mampu menangkap kecepatan perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, pendekatan berbasis skenario diperlukan untuk meningkatkan kelincahan strategis organisasi.

Dengan FSP, manajer dapat membangun kemampuan untuk mendeteksi gangguan awal dari sumber eksternal seperti perubahan kebijakan pemerintah, preferensi pelanggan yang

berubah, teknologi baru, atau perubahan politik. Ini mempercepat penyesuaian strategi, mempersingkat proses pengambilan keputusan, dan meningkatkan adaptabilitas perusahaan.

F. Integrasi Perspektif SWOT Modern dan Implikasi bagi Pengelolaan Organisasi

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ghazinoory et al. (2011), pengembangan SWOT dalam 30 tahun terakhir telah mengubah cara sebuah organisasi melakukan analisis strategis. Studi tersebut menunjukkan bahwa lebih dari 557 publikasi internasional telah membahas metode SWOT yang ditambahkan dengan teknik kuantitatif (AHP, QSPM), serta pendekatan prediktif berbasis data. Tujuan dari semua ini adalah untuk meningkatkan ketepatan penilaian strategik. Sangat penting bagi manajer karena SWOT telah berubah menjadi lebih kompleks dan berbasis kuantifikasi, sehingga manajer dapat membuat keputusan strategis yang dapat diukur. Ini sejalan dengan tuntutan akuntansi strategik yang mengharuskan setiap analisis internal memiliki validitas numerik daripada hanya penilaian subjektif atau intuisi.

Selain itu, karena sebagian besar studi SWOT berbasis kasus (91%), tren ini menunjukkan bahwa manajer harus memiliki kemampuan untuk menerjemahkan hasil strategis ke dalam konteks khusus organisasi mereka. Dalam konteks integrasi SWOT- TOWS dan FSP, kemampuan ini semakin penting karena interpretasi yang baik oleh manajer menentukan apakah strategi yang dibuat memperkuat atau melemahkan posisi kompetitif organisasi.

G. Penguatan Peran Manajemen dalam Mengintegrasikan Strategi dan Kinerja Keuangan

Dalam studi e-banking Lebanon, Jibai et al. (2018) menemukan bahwa integrasi SWOT/TOWS tidak akan efektif kecuali manajer memiliki kemampuan untuk menilai faktor keuangan seperti risiko operasional, investasi teknologi, dan biaya pengembangan sistem digital. Ini terkait dengan FSP yang Anda gunakan dalam penelitian Anda: manajer harus mampu menghubungkan elemen strategik (seperti digitalisasi, perluasan pasar, atau peningkatan layanan) dengan dampak mereka terhadap indikator seperti margin laba, beban investasi, dan sensitivitas arus kas.

Menurut penelitian, manajemen yang tidak melakukan integrasi strategi-keuangan akan membuat strategi yang tidak realistis atau tidak dapat bertahan dalam situasi pesimistis. Oleh karena itu, integrasi SWOT-TOWS dan FSP memberikan implikasi manajemen bahwa proyeksi finansial yang sensitif harus menjadi dasar dari setiap keputusan strategis.

7.5.2. Implikasi Strategik

Integrasi analisis SWOT–TOWS dengan *Financial Scenario Planning* (FSP) menghasilkan implikasi strategik yang signifikan karena memungkinkan organisasi merumuskan strategi yang tidak hanya sesuai kondisi internal–eksternal, tetapi juga dapat diuji kelayakan finansialnya. Ghazinoory et al. (2011) menekankan bahwa SWOT modern harus dipadukan dengan pendekatan kuantitatif dan metodologis yang lebih ketat agar dapat menghasilkan strategi yang terukur dan tidak sekadar deskriptif. Dalam rangka penelitian ini, TOWS berfungsi sebagai alat untuk

mengubah hasil analisis menjadi opsi strategis yang dapat dilaksanakan, sementara FSP mengevaluasi dampak finansial dari setiap opsi. Hal ini memastikan bahwa strategi yang dipilih memiliki daya tahan terhadap ketidakpastian lingkungan bisnis.

Sebaliknya, strategi kontemporer menuntut keluwesan dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dari lingkungan luar. Menurut Kamkankaew (2023), pendekatan strategik saat ini beralih dari model SWOT yang statis ke model SOAR dan pendekatan yang lebih dinamis berbasis kapabilitas organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan kebutuhan organisasi untuk memiliki strategi yang fleksibel untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, kemajuan teknologi, dan tekanan kompetitif. Perusahaan dapat mengantisipasi risiko dan menyesuaikan strategi secara proaktif melalui integrasi FSP, yang mendukung strategi melalui pemetaan skenario terbaik, moderat, dan terburuk. Metode ini memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya selama bertahun-tahun.

Selain itu, strategi yang dibuat dengan menggabungkan SWOT—TOWS—FSP dapat digunakan untuk mengimbangi tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Dalam kerangka SWOC, Indrasari (2023) menekankan bahwa untuk menjaga keberlanjutan, organisasi harus mempertimbangkan masalah jangka panjang. Dengan menggabungkan metode ini dengan FSP, strategi tidak hanya ditujukan untuk mencapai kinerja keuangan saat ini tetapi juga untuk meningkatkan daya saing dalam jangka panjang, mempersiapkan diri untuk menghadapi ketidakpastian, dan mengelola risiko secara sistematis. Strategi yang dibuat menjadi lebih komprehensif, realistis, dan sesuai

dengan tujuan organisasi.

A. Strategi Menjadi Lebih Realistis dan Layak Secara Financial

Ketika TOWS dan Financial Scenario Planning (FSP) digabungkan, perusahaan dapat memastikan bahwa strategi yang dibuat bukan hanya tepat secara konseptual tetapi juga menguntungkan secara finansial. Karena strategi dapat diproyeksikan dampaknya terhadap berbagai indikator keuangan, evaluasi kelayakan sebelum implementasi sangat penting. Sebagaimana ditunjukkan oleh Abuzaid (2018), perencanaan skenario sangat terkait dengan aspek kinerja strategik seperti kinerja finansial, kinerja pelanggan, proses internal, dan pembelajaran organisasi. Ini menunjukkan bahwa pendekatan yang diuji melalui skenario keuangan akan lebih kuat dan masuk akal dalam konteks operasi bisnis.

Dengan menerapkan FSP pada hasil analisis SWOT-TOWS, bisnis dapat memprediksi dampak dari setiap strategi alternatif terhadap elemen finansial utama seperti laba bersih, arus kas, kebutuhan modal, dan rasio leverage. Evaluasi ini juga membantu menentukan potensi risiko jangka panjang, sehingga strategi tidak hanya bergantung pada kecocokan internal-eksternal tetapi juga tetap stabil secara finansial. Pendekatan ini membantu organisasi menghindari membuat keputusan strategis yang terlalu optimis atau sulit direalisasikan karena keterbatasan dana atau risiko keuangan yang tinggi.

Pada akhirnya, strategi yang telah melalui proses penilaian finansial cenderung lebih praktis dan dapat diterapkan dengan baik. Keputusan yang diambil bukan hanya ideal secara teoritis

tetapi juga menguntungkan dan aman secara ekonomi karena perusahaan dapat menyeimbangkan tujuan strategis mereka dengan kekuatan keuangan mereka yang sebenarnya. Metode ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan yang lebih lama dan permanen.

B. Strategi Lebih Adaptif terhadap Ketidakpastian

Untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang penuh dengan ketidakpastian, adaptasi strategi menjadi penting. Organisasi kontemporer menghadapi dinamika eksternal yang cepat, kompleks, dan sulit diprediksi, seperti yang ditekankan oleh Kamkankaew (2023) dan Abuzaid (2018). Analisis SWOT, misalnya, tidak lagi memadai dalam situasi ini karena hanya memberikan gambaran singkat dan tidak mampu melihat perubahan yang terjadi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan pendekatan yang lebih fleksibel dan responsif untuk memastikan bahwa strategi tetap relevan meskipun keadaan eksternal berubah.

Financial Scenario Planning (FSP) memungkinkan manajemen melakukan pergeseran taktis dengan cepat dan merancang banyak jalur strategis sekaligus. Dalam skenario alternatif, perusahaan tidak hanya bergantung pada satu tindakan; mereka memiliki portofolio strategi yang dapat digunakan kapan saja. Metode ini meningkatkan ketahanan perusahaan terhadap gangguan, meminimalkan risiko kegagalan strategi, dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan ketidakpastian jangka panjang.

C. Menyeimbangkan Tujuan Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Ombai et al. (2024) menyatakan bahwa strategi kontemporer membutuhkan integrasi menyeluruh antara data finansial, seperti likuiditas, efisiensi operasional, dan profitabilitas, dengan data non-finansial, seperti indikator pelanggan, kualitas proses internal, aspek keberlanjutan (ESG), dan kemampuan organisasi untuk belajar. Karena perusahaan tidak lagi dapat bergantung pada metrik keuangan untuk membuat strategi yang berkelanjutan, integrasi multidimensi ini sangat penting. Dalam situasi seperti ini, Financial Scenario Planning (FSP) adalah alat penting yang memungkinkan perusahaan menilai apakah strategi yang mereka pilih dapat mendukung keberlanjutan jangka panjang mereka tanpa mengorbankan kebutuhan operasional jangka pendek. Melalui FSP, perusahaan dapat memetakan berbagai kemungkinan kondisi masa depan dan menguji sensitivitas strategi terhadap perubahan variabel keuangan maupun non-keuangan.

Penggabungan FSP dan SWOT–TOWS juga membantu manajemen menilai kelayakan dan relevansi strategi. Metode ini memungkinkan organisasi untuk menilai apakah strategi agresif dapat didukung oleh arus kas jangka pendek tanpa mengalami tekanan finansial yang berlebihan. Mereka juga dapat memastikan bahwa rencana ekspansi pasar selaras dengan kapasitas internal seperti infrastruktur, sumber daya manusia, dan kemampuan operasional. Selain itu, integrasi menentukan apakah strategi defensif seperti pengurangan biaya, konsolidasi operasi, atau penekanan pada pasar inti masih memungkinkan pertumbuhan jangka panjang. Perusahaan dapat membuat

strategi yang efektif secara kompetitif dan memiliki fondasi keuangan yang kuat dan berkelanjutan dengan menggabungkan analisis kualitatif SWOT–TOWS dan analisis kuantitatif FSP.

D. Penyelarasan Strategi dengan Kapasitas Internal yang Lebih Objektif

Gurel dan Tat (2017) menyatakan bahwa analisis SWOT tidak akan berhasil jika penilaian kekuatan dan kelemahan perusahaan didasarkan pada indikator yang dapat diukur dan nyata daripada pendapat pribadi pengambil keputusan. Pendapat ini relevan dengan situasi di mana banyak perusahaan sering mengabaikan fakta operasional dan keuangan saat melakukan analisis internal. Akibatnya, strategi yang dibuat menjadi tidak realistis. Fakta ini diperkuat oleh hasil Nisa (2025), yang menunjukkan bahwa kegagalan strategi ekspansi pada UMKM sering terjadi karena keputusan strategis tidak mempertimbangkan secara akurat modal kerja, keterampilan tenaga kerja, keterbatasan sumber daya, dan kapasitas operasional.

Dalam hal ini, pendekatan yang lebih komprehensif dan berbasis bukti tersedia dengan menggabungkan Financial Scenario Planning (FSP) dan SWOT-TOWS. Dengan menggunakan data akuntansi, integrasi ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan evaluasi kapasitas internal yang objektif, menemukan kekurangan sumber daya yang harus ditutup sebelum strategi diterapkan, dan memilih strategi yang benar-benar selaras dengan kemampuan nyata perusahaan. Dengan demikian, strategi yang diformulasikan tidak hanya tepat secara konseptual, tetapi juga feasible, berkelanjutan, dan mampu

mengurangi risiko kegagalan implementasi.

E. Memperkuat Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Kemkankaew (2023) menekankan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak hanya bergantung pada posisi pasar atau efisiensi biaya, tetapi juga pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi, berinovasi, dan membangun budaya kerja yang positif. Ketiga komponen ini sangat penting untuk menghadapi dinamika bisnis kontemporer yang berubah dengan cepat. Namun, kekuatan internal tersebut tidak akan memberikan manfaat yang maksimal kecuali diuji terhadap ketidakpastian pasar dan kondisi finansial yang dapat berubah di masa depan. Di sinilah Financial Scenario Planning (FSP) menjadi strategis karena memungkinkan perusahaan untuk menilai sejauh mana inovasi, budaya organisasi, dan kemampuan teknologi dapat tetap memberikan nilai tambah dalam berbagai situasi ekonomi—baik saat pasar tumbuh, stabil, maupun mengalami tekanan. Organisasi dapat memastikan kekuatan internal yang kuat dan mampu menopang diferensiasi jangka panjang dengan memasukkan FSP ke dalam proses perumusan strategi. Metode ini menghasilkan strategi yang tidak hanya kompetitif saat ini, tetapi juga tahan terhadap berbagai risiko dan masalah yang mungkin muncul di masa depan.

F. Relevansi Tren SWOT Modern terhadap Perumusan Strategi Organisasi

Ghazinoory et al. (2011) menunjukkan bahwa SWOT telah berkembang menjadi alat multidisipliner yang digunakan dalam

lebih dari dua puluh industri, seperti manajemen perusahaan, energi, kesehatan, dan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa SWOT masih relevan sebagai dasar untuk membuat strategi, tetapi tren saat ini menyarankan untuk menggabungkannya dengan metode lain untuk mengatasi kelemahan SWOT yang tetap ada.

Dengan menggabungkan FSP, metodologi SWOT semakin terkuantifikasi, yang memungkinkan organisasi membuat strategi yang lebih fleksibel. FSP mengisi kekosongan analitis SWOT dengan perspektif dinamis yang memproyeksikan apa yang akan terjadi di masa depan, yang membuat strategi lebih sesuai dengan ketidakpastian lingkungan.

G. Penguatan Kapabilitas Strategi melalui kerangka SWOC dan Kajian Financial

Indrasari (2023) berpendapat bahwa pendekatan SWOC (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Challenges*) lebih relevan bagi organisasi kontemporer karena memberikan ruang untuk menemukan tantangan struktural yang tidak selalu dapat dikategorikan sebagai ancaman (threats) konvensional. Ketika SWOC dan analisis finansial digabungkan, kerangka yang sebanding dengan FSP terbentuk, terutama untuk menilai risiko jangka panjang.

Untuk mengatasi masalah operasional, perusahaan harus menyesuaikan strategi berbasis peluang dan kekuatan dengan kemampuan finansial karena konsekuensi strategisnya. Ini menunjukkan sinergi alami antara SWOC/TOWS dan FSP: keduanya berfungsi untuk menguji efektivitas strategi dalam berbagai lingkungan.

7.5.3. Implikasi Akuntansi

Dalam bidang akuntansi, integrasi SWOT–TOWS dan FSP memiliki efek yang signifikan, terutama dalam hal meningkatkan kualitas informasi keuangan yang digunakan dalam proses pembuatan strategi. Menurut Ghazinoory et al. (2011), penggunaan SWOT seringkali mengalami masalah karena ketergantungan pada persepsi manajer dan subjektivitas. Akuntansi menjadi sangat penting karena memberikan data kuantitatif yang tidak bias untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis biaya, rasio keuangan, dan laporan keuangan adalah alat penting untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, sehingga analisis yang dihasilkan lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Selain itu, ketika akuntansi manajerial digabungkan dengan FSP, mereka menjadi lebih strategis. Menurut Jibai et al. (2018), strategi perbankan digital hanya dapat berhasil jika didukung oleh proyeksi keuangan yang kuat, yang mencakup analisis risiko, estimasi biaya teknologi, dan simulasi skenario keuangan. Ini menunjukkan bahwa akuntansi tidak lagi hanya mencatat transaksi, tetapi juga bertindak sebagai mitra strategis yang memberikan pemahaman tentang apa yang harus dilakukan.

Ombai et al. (2024) juga menekankan betapa pentingnya menggabungkan informasi keuangan dan non-keuangan dalam proses manajemen strategis. Indikator kinerja pelanggan, kualitas proses, inovasi, dan keberlanjutan (ESG) adalah komponen yang harus dapat diakses oleh sistem pelaporan akuntansi. Dalam FSP, integrasi ini sangat penting karena proyeksi keuangan yang akurat membutuhkan variabel non-keuangan yang memengaruhi kinerja jangka panjang. Akibatnya,

akuntansi tidak hanya melibatkan penyediaan informasi yang akurat tetapi juga membangun sistem akuntansi strategik yang dapat memperkuat akuntabilitas keputusan perusahaan dan memungkinkan analisis skenario yang menyeluruh.

A. Peningkatan Kualitas dan Ketepatan Waktu Laporan Keuangan

Hanya dengan laporan keuangan yang akurat, lengkap, dan tersedia segera, SWOT dan FSP dapat berfungsi dengan baik. Ombai et al. (2024) menyatakan bahwa kualitas keputusan strategis sangat dipengaruhi oleh kualitas informasi akuntansi, baik yang berkaitan dengan keuangan maupun non-keuangan, karena informasi ini berfungsi sebagai dasar untuk menilai kapasitas internal, risiko, dan kelayakan strategi. Oleh karena itu, agar proses evaluasi strategi berdasarkan SWOT, TOWS, dan FSP dapat dilakukan secara objektif, sistem akuntansi harus memiliki kemampuan untuk menghasilkan data yang dapat dipercaya, konsisten, dan terkini. Dalam situasi seperti ini, perusahaan harus memperbaiki sistem pencatatan mereka, memastikan integrasi data antar-unit berjalan lancar, meningkatkan prosedur pengendalian internal untuk mengurangi kesalahan input, dan mempercepat proses pelaporan berkala untuk memastikan bahwa data yang digunakan manajemen selalu relevan dengan kebutuhan pengambilan keputusan strategis. Pada akhirnya, integrasi data berkualitas tinggi adalah dasar penting untuk analisis strategis yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

B. Integrasi Sistem Akuntansi dengan Sistem Manajemen Strategik

Scenario planning membutuhkan proyeksi keuangan yang kuat dan data keuangan historis yang lengkap, menurut Abuzaid (2018). Oleh karena itu, sistem akuntansi harus terintegrasi secara langsung dengan sistem manajemen strategik perusahaan. Hal ini dilakukan agar sistem akuntansi dapat memberikan informasi yang diperlukan untuk memprediksi berbagai kemungkinan situasi masa depan. Pandangan ini memiliki konsekuensi yang jelas: akuntansi tidak lagi dianggap sebagai tugas yang hanya melaporkan situasi sebelumnya, tetapi sekarang dianggap sebagai penyedia data strategis yang membantu menetapkan tujuan dan tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan ini, modul-modul penting seperti forecasting, budgeting, dan risk modelling diintegrasikan. Modul-modul ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan simulasi skenario, menilai sensitivitas strategi terhadap perubahan variabel keuangan, dan mengidentifikasi risiko yang mungkin muncul dalam jangka pendek maupun panjang. Analisis strategis yang lebih akurat, adaptif, dan berbasis fakta dihasilkan oleh integrasi akuntansi.

C. Transformasi Peran Akuntan Menjadi Mitra Strategis

Pentingnya peran akuntan saat ini telah berubah karena perubahan lingkungan bisnis. Mereka sekarang perlu lebih dari hanya menyusun laporan keuangan, tetapi juga memiliki kemampuan strategis yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan perusahaan. Ombai et al. (2024) menyatakan bahwa akuntan harus memiliki kemampuan untuk memahami

informasi non-finansial dan finansial, seperti indikator pelanggan, variabel keberlanjutan, dan kualitas proses internal. Kemudian, mereka harus dapat mengubah pemahaman ini menjadi rekomendasi strategis yang relevan bagi manajemen. Akibatnya, akuntan sekarang bertanggung jawab atas tugas yang lebih luas dan menguntungkan. Fungsi-fungsi ini termasuk sebagai analis risiko yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin terjadi, perancang skenario finansial yang dapat memproyeksikan berbagai situasi masa depan dengan menggunakan teknik forecasting dan scenario planning, pemberi masukan strategis untuk membangun dan mengevaluasi strategi organisasi, dan fasilitator pengambilan keputusan lintas divisi melalui integrasi data keuangan dengan informasi operasional. Akuntansi sekarang menjadi bagian penting dari manajemen strategik dan memastikan bahwa keputusan perusahaan secara finansial tepat dan sesuai dengan tujuan dan keberlanjutan jangka panjang.

D. Penguatan Akuntansi Manajerial untuk Peramalan dan Pemodelan Risiko

Gurel dan Tat (2017) menyatakan bahwa akuntansi manajerial sangat penting dalam menyediakan metrik efisiensi yang jelas dan dapat diukur untuk membantu proses peru-musan strategi. Contoh metrik ini termasuk kapasitas opera-sional, proyeksi biaya, margin kontribusi, dan indikator efisiensi lainnya yang menunjukkan keadaan sebenarnya perusahaan. Analisis strategis mungkin bias dan tidak dapat menggam-barkan kemampuan internal secara akurat jika tidak didukung oleh data akuntansi yang kuat dan relevan. Kebutuhan ini men-jadi

semakin penting dalam pengelolaan skenario keuangan (FSP) karena FSP menuntut kemampuan untuk membuat proyeksi arus kas yang menyeluruh, melakukan analisis sensi-tivitas terhadap perubahan asumsi pasar atau biaya, membuat pemodelan risiko berbasis variabel yang mencakup ketidak-pastian eksternal, dan secara sistematis mengevaluasi dampak finansial dari setiap alternatif strategi. Akibatnya, akuntansi manajerial bukan hanya menyediakan data historis; itu juga membantu memprediksi masa depan dan menilai kelayakan strategi melalui informasi kuantitatif yang relevan, akurat, dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis yang lebih baik.

E. Transparansi dan Akuntabilitas sebagai Elemen Kunci

Ombai et al. (2024) menyatakan bahwa karena tuntutan stakeholder yang meningkat terhadap transparansi, organisasi kontemporer lebih memprioritaskan akuntabilitas dalam penyajian informasi strategik. Kewajiban ini semakin menjadi dasar penilaian keberlanjutan dan kredibilitas organisasi, bukan hanya pelaporan kinerja keuangan. Itu juga mencakup pelaporan ESG serta berbagai data non-finansial lainnya. Keterbukaan informasi sangat penting dalam lingkungan bisnis yang kompleks agar organisasi dapat mempertahankan kredibilitas di mata publik.

Integrasi Financial Scenario Planning (FSP) dan SWOT-TOWS menjadi pendekatan yang tepat untuk meningkatkan transparansi untuk memenuhi tuntutan tersebut. Dengan integrasi ini, semua asumsi strategi dapat dicatat dengan baik, semua data finansial dan non-finansial dapat dihubungkan

secara sistematis, dan semua keputusan strategis dapat dipertanggungjawabkan karena memiliki dasar analitis yang jelas. Metode ini tidak hanya meningkatkan kualitas proses perencanaan strategis, tetapi juga meningkatkan kepercayaan stakeholder terhadap kejujuran dan akuntabilitas informasi yang diberikan organisasi.

F. Peran Akuntansi dalam Memperkuat Validitas Metodologi SWOT / TOWS

Menurut penelitian baru-baru ini, kurangnya data kuantitatif sering menjadi masalah utama dalam menilai aspek internal dan eksternal organisasi. Ghazinoory et al. (2011) menyatakan bahwa kebanyakan kekurangan analisis SWOT berasal dari fakta bahwa penilaian hanya didasarkan pada pandangan manajemen dan tidak memanfaatkan data numerik sebagai dasar untuk evaluasi strategis. Akuntansi modern sangat penting dalam hal ini karena memberikan metrik objektif yang dapat meningkatkan kredibilitas dan validitas analisis SWOT dan hasil turunan strateginya, yaitu TOWS.

Akuntansi manajemen menjadi lebih penting saat *Financial Scenario Planning* (FSP) dan SWOT-TOWS digabungkan. Akuntansi tidak lagi hanya mencatat transaksi; sekarang ia meluas untuk menyediakan data historis untuk proyeksi keuangan, analisis sensitivitas fiskal, model biaya aktivitas yang lebih rinci, simulasi risiko masa depan, dan sistem pelaporan yang mendukung pengujian berbagai strategi alternatif. Dengan informasi ini, proses pengembangan strategi menjadi lebih terukur dan berbasis bukti. Oleh karena itu, akuntansi menjadi fungsi strategis yang aktif dalam perencanaan masa depan berkat

integrasi SWOT–TOWS dan FSP. Akuntansi tidak hanya menggambarkan situasi saat ini, tetapi juga membantu memprediksi hasil finansial dari pilihan strategis. Karena itu, peran ini dianggap sebagai salah satu komponen penting dalam manajemen strategi perusahaan modern.

G. Penguatan Sistem Pelaporan melalui Informasi Non-Keuangan

Ombai et al. (2024) menyatakan bahwa organisasi masa kini tidak dapat bergantung hanya pada laporan keuangan untuk menilai kinerja dan membuat strategi. Perusahaan harus memasukkan data non-keuangan seperti tingkat kepuasan pelanggan, indikator kualitas sumber daya manusia, efektivitas proses internal, dan aspek keberlanjutan (ESG) dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Data multidimensional ini menjadi dasar penting untuk memahami kondisi organisasi secara menyeluruh dan memastikan bahwa strategi yang dibuat tidak hanya efektif dalam jangka pendek tetapi juga berkelanjutan. Ketika SWOT-TOWS dan Financial Scenario Planning (FSP) diintegrasikan, kebutuhan akan data yang beragam ini menjadi semakin nyata. Karena setiap strategi dapat berdampak pada berbagai aspek kinerja organisasi, proses penyusunan skenario membutuhkan informasi yang melampaui aspek finansial. Oleh karena itu, data non- keuangan harus tersedia, diukur, dan diolah secara sistematis agar analisis TOWS dan pemodelan skenario dapat menghasilkan strategi yang lebih realistis dan menyeluruh.

Sistem akuntansi terkena dampak langsung dari perubahan tersebut. Indikator kinerja utama strategis, atau KPI, yang

menunjukkan kesehatan organisasi secara keseluruhan, harus dimasukkan ke dalam laporan akuntansi. Data non-finansial juga harus diolah dengan tingkat kepercayaan yang sama dengan data finansial agar dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategik. Untuk memastikan bahwa data tersedia di seluruh operasi organisasi, sistem akuntansi harus diintegrasikan dengan sistem manajemen strategi.

Selain itu, sistem akuntansi kontemporer harus memiliki kemampuan untuk mendukung pemodelan risiko dan analisis skenario, yang merupakan komponen penting dari FSP. Ini berarti akuntansi tidak lagi hanya mencatat transaksi, tetapi juga berperan sebagai sumber data penting yang membantu perusahaan mengantisipasi berbagai kemungkinan masa depan. Dengan kemampuan ini, akuntansi menjadi bagian penting dalam memastikan strategi yang dibuat melalui SWOT–TOWS dan FSP lebih fleksibel, responsif, dan pragmatis.

7.6. Kesimpulan

Berdasarkan diskusi yang dilakukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa fondasi strategis yang lebih komprehensif, dapat diukur, dan fleksibel dapat diberikan kepada organisasi untuk membantu membuat keputusan. Analisis SWOT, yang memvisualisasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, berfungsi sebagai langkah pertama yang sangat penting dalam menentukan kondisi internal dan eksternal. Namun, jika tidak digunakan bersamaan dengan metode lebih canggih, analisis ini cenderung bersifat statis dan deskriptif. Oleh karena itu, TOWS digunakan untuk mengubah faktor SWOT menjadi strategi alternatif yang lebih efektif dan efisien.

Strategi ini menggabungkan kekuatan untuk meman-faatkan peluang, meminimalkan kelemahan dalam menghadapi ancaman, dan menyesuaikan kapasitas internal dengan perubahan dari luar.

Selain itu, perencanaan skenario keuangan memberikan aspek keuangan yang sangat penting dalam menilai kelayakan setiap strategi yang dibuat. Metode ini memungkinkan perusahaan untuk menguji dampak strategi terhadap kondisi keuangan dalam skenario moderat, pesimistis, atau optimistis. Oleh karena itu, FSP membantu menghubungkan implementasi berbasis keuangan dengan pengembangan strategi. Proses ini memastikan bahwa strategi yang dipilih tidak hanya tepat secara teoritis, tetapi juga ekonomis, tahan terhadap ketidakpastian, dan sesuai dengan sumber daya perusahaan.

Penelitian ini menemukan bahwa data akuntansi sangat penting dalam seluruh proses perumusan strategi. Tanpa data akuntansi yang lengkap, relevan, dan terbaru, proses analisis strategis berpotensi dipengaruhi oleh bias manajemen. Dengan demikian, informasi keuangan seperti likuiditas, profitabilitas, solvabilitas, produktivitas, dan efisiensi biaya berfungsi sebagai indikator objektif yang membantu Anda mengidentifikasi faktor internal pada SWOT dengan tepat. Oleh karena itu, untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan, akuntansi strategik harus diintegrasikan. Akuntansi telah berkembang dari sekadar menyusun laporan menjadi partner strategis yang membantu memodelkan keuangan, memproyeksikan risiko, dan memberikan data lintas divisi.

Integrasi SWOT–TOWS–FSP dalam manajemen membutuhkan organisasi untuk membangun budaya pengambilan keputusan berbasis data, meningkatkan koordinasi lintas departemen, dan meningkatkan kemampuan interpretasi strategik untuk memahami dinamika lingkungan bisnis. Manajer harus responsif, adaptif, dan mampu melakukan perencanaan kontinjensi untuk berbagai situasi di masa depan. Secara strategik, integrasi ini menghasilkan strategi yang lebih realistis, berorientasi jangka panjang, dan mampu menyeimbangkan tujuan keberlanjutan dengan kebutuhan operasional jangka pendek. Secara akuntansi, integrasi ini mendorong organisasi untuk meningkatkan kualitas sistem pelaporan, memperkuat fungsi akuntansi manajer, dan meningkatkan kemampuan manajemen akuntansi.

Oleh karena itu, pendekatan SWOT–TOWS–FSP yang terintegrasi meningkatkan kelayakan dan ketepatan strategi. Pendekatan ini juga membuat organisasi lebih siap untuk menghadapi situasi yang tidak pasti di tempat kerja. Pendekatan ini menawarkan kerangka kerja yang holistik, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan bagi perusahaan atau UMKM untuk membangun strategi yang berdaya saing, berkelanjutan, dan berfokus pada kinerja finansial dan non-finansial jangka panjang. Pendekatan ini sangat disarankan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan efektivitas strategi mereka dan ketahanan finansial mereka di era bisnis modern yang dinamis.

Daftar Pustaka

Abuzaid, R. A. (2018). Scenario planning as an approach to improve strategic performance of multinational corporations. Journal of Strategic Management, 12(2), 45–60.

Alsharari, N. M. (2024). Developments in strategic management accounting: Contemporary perspectives and practices. Journal of Management Accounting Research, 36(1), 77–98.

Charbaji, A. (2005). Customer satisfaction and service quality in Lebanese banks. Journal of Consumer Behavior Studies, 3(1), 11–25.

Dixon, R., & Smith, D. (1993). Strategic management accounting: Literature review and implications. Management Accounting Research, 4(2), 135–152.

Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: A state-of- the-art review for the past, a framework for the future. Journal of Business Economics and Management, 12(1), 24–48.

Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. The Journal of International Social Research, 10(51), 994–1006.

Indrasari, M. (2023). Strategic financial evaluation through the SWOC framework in contemporary organizations. Journal of Financial Strategy, 8(4), 112–128.

Jibai, A., Rony, M., & Salameh, F. (2018). Digital banking strategy development using TOWS matrix in the Middle East. International Journal of Banking and Finance, 14(3), 55–70.

Kamkankaew, P. (2023). Current trends in strategic management: A comparative analysis of SWOT and SOAR approaches. International Journal of Strategic Management, 18(2), 89–104.

Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: How far have we come in 25 years? Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(2), 204–228.

Mahmood, F., Khan, M., & Iqbal, A. (2023). Financial sustainability and strategic planning in higher education institutions: A modified scenario-based approach. Higher Education Quarterly, 77(3), 745–762.

Nguyen, T., & Tran, H. (2024). Strategic management accounting in modern organizations: Trends and challenges. Asian Journal of Management Science, 11(1), 33–49.

Nisa, K. (2025). Strategic aggressiveness and SME performance under uncertain environments. Journal of Small Business Strategy, 17(1), 55–70.

Ombai, V., Mensah, J., & Lartey, D. (2024). Integrated financial and non-financial information flow in strategic modeling. Journal of Contemporary Accounting and Finance, 9(1), 21–39.

Phornlaphatrachakorn, K. (2019). Strategic management accounting practices and organizational performance. Journal of Accounting and Management, 9(2), 1–12.

Saadeh, M., & Mikhael, A. (2016). E-banking security and customer trust in Lebanon: A SWOT-based evaluation. Middle East Journal of Banking Studies, 5(2), 76–92.



BAB 8
ANALISIS PORTOFOLIO BISNIS (BCG, IE, DAN SPACE MATRIX)

A Syafiq Maulana
Muhammad Muqdhor Ali Hasan
Dra. Wahyu Wulandari, MM., CTT

8.1. Pendahuluan

8.1.1. Latar Belakang

Transformasi lingkungan bisnis global dalam dua dekade terakhir telah mengubah secara fundamental cara perusahaan bersaing dan bertahan. Globalisasi, integrasi pasar modal, percepatan inovasi teknologi, dan disrupsi digital menciptakan dinamika bisnis yang semakin kompleks dan tidak pasti. Perusahaan kini dituntut bukan hanya mempertahankan efisiensi operasional, tetapi juga membangun model bisnis yang adaptif, agile, dan berorientasi nilai (value-driven). Dalam kondisi tersebut, pengambilan keputusan strategis tidak bisa lagi bersandar pada intuisi, pengalaman subjektif, atau ukuran kinerja akuntansi tradisional.

Persaingan yang semakin intensif, munculnya kompetitor baru berbasis teknologi, serta volatilitas ekonomi global (misalnya fluktuasi komoditas, suku bunga, atau nilai tukar) menuntut perusahaan untuk memiliki sistem manajemen strategik yang lebih komprehensif, objektif, dan berbasis data. Oleh karena itu,

perusahaan modern harus mampu melakukan penilaian portofolio unit bisnis secara profesional untuk menentukan prioritas investasi, strategi pertumbuhan, dan arah alokasi sumber daya jangka panjang.

Di sinilah akuntansi manajerial modern memainkan peranan krusial. Berbeda dengan akuntansi keuangan yang fokus pada pelaporan historis, akuntansi manajerial saat ini telah berkembang menjadi sistem informasi strategik yang menyediakan data relevan bagi top management. Namun, ukuran kinerja konvensional seperti ROI, ROE, ROA, net profit margin, dan indikator akuntansi berbasis laba lainnya sering kali tidak mampu menangkap esensi penciptaan nilai. Hal ini terjadi karena beberapa kelemahan mendasar:

1. Tidak mempertimbangkan biaya modal (cost of capital)
   Padahal investasi hanya menciptakan nilai jika pengembaliannya melebihi biaya modal.
2. Tidak mencerminkan value creation yang sesungguhnya
   Laba akuntansi bisa meningkat tanpa adanya peningkatan nilai perusahaan.
3. Rentan terhadap distorsi akuntansi.
   Perbedaan metode depresiasi, penilaian aset, atau pengakuan pendapatan dapat memengaruhi hasil.
4. Tidak menggambarkan risiko bisnis ataupun persepsi pasar
   Investor menilai perusahaan berdasarkan ekspektasi masa depan, bukan hanya hasil historis.

Seiring berkembangnya kebutuhan tersebut, perusahaan semakin mengadopsi metode pengukuran kinerja berbasis nilai, seperti:

a. EVA (Economic Value Added) sebagai indikator penciptaan nilai bersih setelah memperhitungkan biaya modal,
b. CFROI (Cash Flow Return on Investment) sebagai ukuran pengembalian berbasis arus kas yang lebih stabil,
c. MVA (Market Value Added) sebagai refleksi persepsi pasar terhadap nilai perusahaan.

Ketiga indikator ini tidak hanya menggambarkan kinerja finansial dari perspektif internal maupun eksternal, tetapi juga mampu menghubungkan keputusan operasional dengan strategi jangka panjang dan peningkatan nilai pemegang saham.

Selain itu, perusahaan juga memerlukan alat untuk memetakan posisi kompetitif dan menentukan strategi tiap unit bisnis. Oleh sebab itu, berbagai matriks portofolio seperti BCG Matrix, IE Matrix, dan SPACE Matrix digunakan sebagai kerangka analisis untuk mengintegrasikan data finansial dan faktor lingkungan bisnis. Integrasi indikator akuntansi strategik (EVA, CFROI, MVA) ke dalam matriks portofolio menjadi pendekatan komprehensif yang dapat membantu perusahaan:

a. menentukan unit bisnis mana yang layak tumbuh, dipertahankan, atau dilepas,
b. mengoptimalkan alokasi sumber daya secara strategik,
c. serta meningkatkan efektivitas pengelolaan portofolio secara keseluruhan.

Penelitian mengenai integrasi EVA, CFROI, dan MVA ke dalam model portofolio strategik sangat relevan bagi perusahaan modern untuk memastikan bahwa setiap keputusan bisnis berorientasi pada penciptaan nilai, keberlanjutan, dan

keunggulan kompetitif jangka panjang.

8.1.2. Relevansi Terhadap Manajemen Startegik Dan Akuntansi Strategik

1. Persepektif Manajemen Strategik

Dari sudut pandang manajemen strategik, analisis portofolio penting karena mampu memberikan arahan yang jelas untuk pengambilan keputusan jangka panjang. Ini karena manajemen harus mampu mengevaluasi secara menyeluruh daya saing, pertumbuhan, dan prospek setiap unit bisnis. Keputusan strategis seperti ini termasuk strategi harvesting pada produk, ekspansi pasar, atau penetrasi ke segmen baru.

Matriks portofolio (seperti BCG, GE/McKinsey, atau konsep portofolio berdasarkan nilai) membantu manajemen memahami posisi masing-masing unit bisnis. Sektor mana yang dapat berfungsi sebagai "mesin pertumbuhan", sektor mana yang harus dipertahankan, dan sektor mana yang harus dikurangi investasi, dapat ditunjukkan dengan diagram ini. Dengan kata lain, analisis portofolio menawarkan cara yang sistematis dan terukur untuk menentukan bagaimana sumber daya harus dialokasikan secara lebih tepat sasaran untuk bisnis.

Untuk memahami tren industri dan dinamika kompetitif, manajemen strategik juga membutuhkan data komparatif dari unit usaha. Jika matriks portofolio menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif, proses formulasi strategi menjadi jauh lebih sistematis. Ini juga mengurangi bias, dan meningkatkan akurasi dalam menilai prospek bisnis di masa depan.

2. Perspektif Akuntansi Strategik

Akuntansi strategik harus mampu mendukung proses pembuatan, eksekusi, dan evaluasi strategi jangka panjang, bukan hanya menyusun laporan atau pencatatan transaksi. Hal ini dicapai melalui penggabungan data keuangan dan nonkeuangan, pengukuran nilai yang dihasilkan perusahaan, dan penyediaan informasi yang relevan untuk penilaian risiko dan peluang bisnis.

Konsep seperti Market Value Added (MVA), Cash Flow Return on Investment (CFROI), dan Economic Value Added (EVA) adalah penting karena mereka mengukur bagaimana nilai jangka panjang diciptakan untuk pemegang saham. Selain menunjukkan kinerja masa lalu, indikator ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal dan potensi pertumbuhan nilai perusahaan.

Metrik berbasis nilai ini membantu akuntan strategik menilai kontribusi masing-masing unit bisnis terhadap nilai perusahaan secara keseluruhan dalam analisis portofolio. Oleh karena itu, organisasi memiliki kemampuan untuk membedakan antara unit yang "menciptakan nilai" dan unit yang "membunuh nilai". Saat menentukan alokasi sumber daya, menilai risiko, dan membuat strategi pertumbuhan atau restrukturisasi, informasi ini sangat penting.

Akuntansi strategik juga membantu pengambilan keputusan yang lebih baik dengan menekankan hasil jangka panjang daripada hasil jangka pendek. Ketika digunakan bersamaan dengan matriks portofolio, akuntansi strategik memberikan kerangka analitis yang mampu menilai secara lebih menyeluruh keberlanjutan, profitabilitas, efisiensi modal, dan posisi kompetitif.

8.1.3. Permasalahan Strategis Yang Dibahas

1. Bagaimana akuntansi strategik digunakan untuk menilai kinerja unit bisnis?
2. Bagaimana menentukan posisi suatu unit dalam portofolio?
3. Bagaimana matriks portofolio membantu menentukan strategi bisnis?
4. Mengapa EVA, CFROI, dan MVA penting sebagai alat evaluasi kerja?
5. Bagaimana perusahaan indonesia dapat mengintegrasikan alat ini dalam praktik manajemen strategik?

8.1.4. Alasan Pentingnya Bab Ini Dalam Kerangka Manajemen Strategik Modern

1. Dunia bisnis semakian berorientasi pada *creating sustainable value* bagi pemegang saham
2. Pengukuran kinerja yang akurat dapat mencegah kesalahan investasi
3. Integrasi akuntansi strategik dan alat portofolio memberikan perusahaan keunggulan kompetitif
4. Refulai, investor, dan pasar modal menuntut transparansi terhadap penciptaan nilai

8.2. Kajian Teori Utama

Pendekatan akuntansi manajerial dalam penilaian unit bisnis melalui matriks portofolio berlandaskan pada konsep value-based management yang menekankan penciptaan nilai sebagai indikator utama keberhasilan strategi. Dalam kerangka ini, perusahaan perlu mengukur kinerja secara komprehensif, bukan sekadar berdasarkan laba akuntansi, melainkan melalui

ukuran berbasis nilai seperti EVA, MVA, dan CFROI. Ketiga indikator tersebut kemudian diintegrasikan dengan alat analisis portofolio seperti BCG Matrix, IE Matrix, dan SPACE Matrix untuk menentukan posisi strategis suatu unit bisnis dan arah pengembangan yang paling tepat.

8.2.1. *Economic Value Added (Eva)*

Economic Value Added (EVA) merupakan ukuran kinerja keuangan yang menunjukkan besarnya nilai ekonomis yang diciptakan perusahaan setelah memperhitungkan biaya modal. Konsep ini berangkat dari pemikiran bahwa laba tidak dapat dikatakan "bernilai" apabila tidak melebihi biaya pendanaan yang harus ditanggung perusahaan. EVA dihitung dengan mengurangi *capital charge* dari laba operasi setelah pajak (NOPAT). Capital charge sendiri merupakan nilai biaya modal yang dihitung melalui Weighted Average Cost of Capital (WACC) yang mempertimbangkan biaya hutang dan ekuitas.

Dengan demikian, EVA memberikan gambaran apakah aktivitas operasional perusahaan benar-benar menghasilkan nilai tambah. EVA positif menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan pengembalian lebih tinggi daripada biaya modal, sedangkan EVA negatif menunjukkan destruksi nilai. Itulah sebabnya EVA sangat relevan digunakan dalam analisis portofolio untuk menilai kontribusi setiap unit bisnis terhadap penciptaan nilai perusahaan secara keseluruhan.

8.2.2. *Market Value Added (Mva)*

MVA merupakan ukuran eksternal yang menggambarkan selisih antara nilai pasar perusahaan dan modal yang ditanam-

kan investor. Berbeda dari EVA yang bersifat internal, MVA mencerminkan persepsi pasar mengenai prospek dan keberhasilan perusahaan. MVA positif berarti bahwa pasar memberikan penilaian yang lebih tinggi terhadap perusahaan dibandingkan nilai modal yang ditanamkan, sehingga perusahaan dianggap mampu menciptakan nilai dalam jangka panjang.

Dalam konteks evaluasi portofolio, MVA menjadi indikator penting untuk melihat seberapa besar unit bisnis berkontribusi pada peningkatan nilai perusahaan secara agregat. MVA juga berfungsi sebagai validasi dari EVA—unit yang menghasilkan EVA konsisten biasanya menunjukkan MVA yang meningkat dari waktu ke waktu.

8.2.3. *Cash Flow Return On Investment (Cfroi)*

CFROI adalah indikator yang mengukur tingkat pengembalian investasi berdasarkan arus kas yang dihasilkan perusahaan. Berbeda dari laba akuntansi yang dapat dipengaruhi metode pencatatan, CFROI mengandalkan arus kas aktual sehingga dianggap sebagai ukuran yang lebih objektif. CFROI dihitung melalui perbandingan antara gross cash flow dengan gross investment, dan sering digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal dalam menghasilkan arus kas.

Dalam perspektif strategik, CFROI menjadi salah satu indikator utama untuk menilai kekuatan finansial perusahaan (Financial Strength), terutama dalam analisis SPACE Matrix. Jika CFROI lebih tinggi daripada biaya modal, maka unit bisnis dapat dikatakan menciptakan nilaI.

8.2.4. *BCG Matrix*

BCG Matrix adalah alat analisis portofolio yang membagi unit bisnis ke dalam empat kategori berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Tingkat pertumbuhan pasar menunjukkan dinamika industri dan potensi ekspansi, sedangkan pangsa pasar relatif menunjukkan posisi kompetitif perusahaan dibandingkan pesaing utama.

Empat kategori dalam BCG Matrix meliputi:

1. Star – unit dengan pangsa besar di pasar bertumbuh tinggi
2. Cash Cow – unit dominan di pasar bertumbuh rendah
3. Question Mark – unit di pasar bertumbuh tinggi namun pangsa rendah
4. Dog – unit dengan pangsa rendah di pasar bertumbuh rendah

BCG Matrix membantu perusahaan menentukan alokasi sumber daya berdasarkan potensi pertumbuhan dan kekuatan kompetitif setiap unit.

8.2.5. *IE Matrix*

IE Matrix (Internal–External Matrix) merupakan alat penilaian portofolio yang menggabungkan kekuatan internal (melalui skor IFE) dan evaluasi eksternal (melalui skor EFE). Skor IFE menilai kemampuan internal seperti profitabilitas, produktivitas, inovasi, dan efisiensi biaya. Skor EFE menilai kemampuan perusahaan dalam merespons peluang dan ancaman eksternal yang berasal dari industri dan lingkungan makro.

Hasil kombinasi kedua skor tersebut menempatkan unit bisnis dalam sembilan sel strategi yang dikelompokkan menjadi tiga strategi utama: *Grow and Build*, *Hold and Maintain*, dan

Harvest or Divest. Dengan demikian, IE Matrix memberikan pandangan yang lebih menyeluruh terhadap posisi strategis unit bisnis dibandingkan BCG.

8.2.6. *SPACE Matrix*

SPACE Matrix menilai posisi strategik perusahaan berdasarkan empat dimensi: kekuatan finansial (Financial Strength), kekuatan industri (Industry Strength), keunggulan kompetitif (Competitive Advantage), dan stabilitas lingkungan (Environmental Stability). Financial Strength menggambarkan kapasitas finansial melalui ukuran seperti EVA dan CFROI, sementara Industry Strength menunjukkan daya tarik industri. Competitive Advantage mengukur posisi perusahaan relatif terhadap pesaing, sedangkan Environmental Stability menggambarkan tingkat ketidakpastian eksternal.

Hasil analisis SPACE Matrix akan menentukan apakah perusahaan berada dalam posisi strategik agresif, kompetitif, konservatif, atau defensif. Dengan demikian, alat ini memberikan dasar bagi perusahaan untuk menentukan apakah strategi ekspansi, stabilisasi, atau perbaikan kinerja harus dilakukan.

8.3. Review Artikel

8.3.1. *Review Artikel JFRM 2021 (Economic Value Added Framework*

Journal of Risk and Financial Management (JRFM) tahun 2021 memberikan kontribusi penting dalam memperkuat posisi Economic Value Added (EVA) sebagai salah satu alat analisis kinerja berbasis nilai yang paling komprehensif. Artikel tersebut

menekankan bahwa EVA bukan sekadar ukuran finansial, melainkan sebuah kerangka evaluasi yang berakar pada konsep residual income, yaitu kinerja ekonomi yang tersisa setelah semua biaya modal diperhitungkan.

Penulis jurnal menjelaskan bahwa keunggulan utama EVA dibandingkan ukuran kinerja tradisional seperti laba bersih, ROI, atau ROA terletak pada kemampuannya menghitung capital charge secara eksplisit. Capital charge merupakan biaya modal rata-rata tertimbang (WACC) yang mencerminkan risiko operasional dan struktur pendanaan perusahaan. Dengan memasukkan capital charge sebagai komponen evaluasi, EVA memberikan gambaran objektif mengenai apakah laba yang dihasilkan perusahaan benar-benar menciptakan nilai tambah—bukan sekadar menutupi biaya operasional.

JRFM 2021 juga menegaskan bahwa banyak perusahaan gagal menilai kinerjanya secara akurat karena mengandalkan laporan akuntansi historis yang tidak memasukkan biaya modal. Akibatnya, suatu unit bisnis dapat terlihat menguntungkan secara akuntansi namun sebenarnya tidak menciptakan nilai bagi pemegang saham. EVA mengatasi kelemahan tersebut dengan menilai laba dari perspektif ekonomi, sehingga manajemen dapat mengidentifikasi apakah strategi yang diterapkan benar-benar memberikan *economic surplus* atau hanya menghasilkan *accounting profit*.

Penelitian tersebut menyoroti bahwa EVA sangat relevan dalam konteks strategic performance evaluation, terutama terkait implementasi strategi jangka panjang. Ketika suatu unit bisnis mampu mempertahankan EVA positif secara konsisten, hal ini menunjukkan bahwa strategi yang dijalankan

mampu menghasilkan pengembalian yang melebihi biaya modal. Sebaliknya, EVA negatif yang berkelanjutan merupakan sinyal kuat bahwa strategi yang diterapkan perlu ditinjau ulang, karena unit tersebut berpotensi mengikis nilai perusahaan.

JRFM juga menekankan bahwa penggunaan EVA tidak hanya berdampak pada manajemen internal, tetapi juga memengaruhi persepsi eksternal, khususnya dari sudut pandang investor. Konsistensi EVA yang positif dapat meningkatkan reputasi perusahaan di pasar modal, memperkuat kepercayaan investor, dan meningkatkan valuasi perusahaan dalam jangka panjang. Dengan demikian, EVA berfungsi sebagai alat strategik yang tidak hanya mengevaluasi performa masa lalu tetapi juga mengarahkan keputusan strategis masa depan.

Secara konseptual, artikel ini mengaitkan EVA dengan peran akuntansi strategik, yang tidak lagi berfokus pada penyajian data historis, tetapi menjadi penyedia informasi berbasis nilai untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Akuntansi strategik memanfaatkan EVA sebagai metrik utama untuk menilai kinerja unit bisnis dalam portofolio perusahaan. Melalui EVA, manajemen dapat mengidentifikasi unit bisnis yang menciptakan nilai tinggi, yang memiliki potensi strategis, serta unit yang perlu dilakukan restrukturisasi atau divestasi.

Pada akhirnya, artikel JRFM 2021 menegaskan bahwa pengukuran kinerja berbasis EVA sangat selaras dengan paradigma value-based management (VBM). Kerangka ini menempatkan penciptaan nilai sebagai tujuan strategis utama perusahaan dan memandu manajemen dalam menyelaraskan strategi, struktur organisasi, dan penganggaran dengan kepentingan pemegang saham. Dengan demikian, EVA tidak hanya menjadi alat peng-

ukuran kinerja, tetapi juga fondasi konseptual bagi perusahaan dalam merancang dan mengevaluasi strategi portofolio secara komprehensif.

8.3.2. *Review Artikel FES 2022 (EVA dan CFROI Sebagai Pengukuran Nilai)*

Artikel yang diterbitkan dalam *Financial Economics Studies and Applications* (FESA, 2022) memberikan kontribusi akademik yang signifikan dalam membahas efektivitas **Economic Value Added (EVA)** dan **Cash Flow Return on Investment (CFROI)** sebagai alat penilaian penciptaan nilai perusahaan. Penelitian tersebut tidak hanya menyoroti keunggulan masing-masing indikator, tetapi juga mengkaji bagaimana keduanya dapat digunakan secara komplementer dalam mengevaluasi kinerja jangka panjang, terutama dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan kompetitif.

Penulis artikel menegaskan bahwa EVA dan CFROI memiliki landasan teoritis yang kuat dalam paradigma **value-based management (VBM)**, yakni pendekatan manajemen yang menekankan bahwa tujuan utama perusahaan adalah menciptakan nilai bagi pemegang saham. Dalam konteks ini, EVA dinilai unggul karena memasukkan unsur **biaya modal** secara eksplisit sehingga mampu menunjukkan *economic profit* yang sesungguhnya. EVA menjadi alat yang efektif untuk menilai apakah perusahaan atau unit bisnis tertentu menghasilkan pengembalian yang lebih besar daripada biaya modal yang digunakan untuk membiayai operasionalnya.

Sebaliknya, CFROI dinilai lebih stabil dan lebih informatif di industri yang memiliki tingkat volatilitas tinggi seperti sektor

pertambangan, energi, komoditas, dan manufaktur berat. Hal ini karena CFROI mengandalkan **arus kas aktual (actual cash flow)**, bukan laba akuntansi yang sering dipengaruhi oleh perbedaan metode depresiasi, kebijakan persediaan, atau teknik akrual. Dengan menilai pengembalian investasi berdasarkan arus kas riil, CFROI memberikan ukuran yang lebih langsung terhadap efisiensi penggunaan modal dan kemampuan perusahaan menghasilkan cash return secara berkelanjutan.

Artikel FES 2022 juga menyoroti kelebihan masing-masing pendekatan:

1. Keunggulan EVA:
    a. Mengintegrasikan biaya modal, sehingga memberikan gambaran apakah laba benar-benar menciptakan nilai.
    b. Menunjukkan *value-added performance* secara langsung.
    c. Lebih efektif untuk menilai strategi yang berorientasi pada profitabilitas jangka panjang.
2. Keunggulan CFROI:
    a. Lebih stabil pada industri dengan fluktuasi tinggi.
    b. Mengurangi distorsi akuntansi karena menggunakan arus kas aktual.
    c. Dapat merefleksikan efisiensi operasional secara lebih realistis.

Penelitian ini kemudian menyimpulkan bahwa penggunaan EVA atau CFROI secara terpisah dapat menyebabkan bias dalam evaluasi kinerja. EVA mungkin terlihat lebih baik pada perusahaan yang punya strategi leverage yang kuat, sementara CFROI mungkin terlihat lebih unggul pada perusahaan yang

padat aset dengan arus kas tinggi tetapi margin tipis. Oleh karena itu, penulis menekankan bahwa kombinasi EVA dan CFROI adalah pendekatan terbaik untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang penciptaan nilai.

Artikel ini sangat relevan dalam konteks manajemen portofolio strategi, karena memberikan wawasan bahwa evaluasi unit bisnis tidak boleh hanya bergantung pada satu indikator. Ketika digunakan secara bersamaan, EVA dan CFROI memberikan gambaran berlapis:

1. EVA menunjukkan apakah unit bisnis menciptakan nilai ekonomi setelah memperhitungkan biaya modal.
2. CFROI menunjukkan apakah unit tersebut efisien dalam menghasilkan arus kas berdasarkan investasi yang ditanamkan.

Integrasi kedua indikator ini akan memperkaya analisis dalam alat portofolio seperti:

1. BCG Matrix (melihat posisi pertumbuhan dan pangsa pasar),
2. IE Matrix (mengkombinasikan faktor internal-eksternal), dan
3. SPACE Matrix (menentukan posisi strategi melalui kekuatan finansial dan daya tarik industri).

Dengan demikian, perusahaan yang menerapkan EVA dan CFROI secara bersamaan dapat melakukan penilaian yang lebih akurat terhadap daya saing, potensi pertumbuhan, dan kontribusi masing-masing unit bisnis dalam portofolio perusahaan. Hal ini membantu manajemen dalam menentukan prioritas strategi, alokasi sumber daya, hingga keputusan pengembangan atau divestasi unit tertentu.

8.3.3. *Review Artikel*

Artikel ketiga yang diterbitkan dalam *Jurnal Jamanika* tahun 2022 memberikan kontribusi empiris yang signifikan dalam kajian kinerja berbasis nilai, khususnya dengan meng-analisis Economic Value Added (EVA) dan Market Value Added (MVA) pada PT Adaro Energy selama periode 2016–2020. Pene-litian ini memberikan gambaran yang jelas mengenai bagai-mana perusahaan besar di sektor komoditas—yang terkenal memiliki tingkat volatilitas tinggi—mampu memper-tahankan penciptaan nilai yang berkelanjutan.

Penulis jurnal menemukan bahwa sepanjang periode pengamatan, baik nilai EVA maupun MVA PT Adaro Energy menunjukkan tren positif. EVA yang positif menandakan bahwa perusahaan secara konsisten mampu menghasilkan **laba ekonomi** setelah memperhitungkan biaya modal (WACC). Dengan kata lain, kegiatan operasional PT Adaro Energy tidak hanya menutup biaya operasional dan pendanaan, tetapi juga memberikan tingkat pengembalian yang melebihi biaya modal tersebut. Kondisi ini mencerminkan efektivitas manajemen perusahaan dalam mengelola aset, alokasi modal, dan efisiensi operasional, meskipun beroperasi di sektor yang sangat dipengaruhi oleh fluktuasi harga batu bara dan dinamika global.

Sementara itu, nilai MVA yang positif mengindikasikan bahwa pasar memberikan penilaian yang lebih tinggi terhadap perusahaan dibandingkan nilai modal yang telah ditanamkan oleh investor. MVA positif menunjukkan adanya apresiasi pasar terhadap prospek jangka panjang perusahaan, serta keyakinan investor terhadap kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai di masa mendatang. Konsistensi antara EVA dan MVA

positif menggambarkan hubungan kausal yang logis: EVA positif yang berulang cenderung meningkatkan persepsi pasar, sehingga tercermin dalam kenaikan nilai pasar perusahaan melalui MVA.

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa pengukuran berbasis nilai seperti EVA dan MVA dapat diaplikasikan secara efektif pada perusahaan Indonesia dan mampu memberikan hasil analitis yang komprehensif. Temuan ini penting karena banyak perusahaan di Indonesia selama ini masih mengandalkan ukuran akuntansi tradisional seperti laba bersih dan ROA yang memiliki sejumlah keterbatasan, terutama karena tidak mempertimbangkan biaya modal.

Artikel Jamanika (2022) memperlihatkan bagaimana kinerja berbasis nilai dapat diterapkan pada perusahaan sektor komoditas yang cenderung menghadapi ketidakstabilan harga pasar global. Dengan tetap menghasilkan EVA positif secara konsisten, PT Adaro Energy menunjukkan bahwa strategi operasional dan finansial yang diterapkan mampu menjaga profitabilitas dan efisiensi modal meskipun berada dalam lingkungan industri yang volatil. Hal ini juga menjelaskan bagaimana perusahaan komoditas dapat tetap menarik di mata investor selama mampu menciptakan *economic surplus* secara berkelanjutan.

Temuan ini semakin memperkuat argumentasi bahwa EVA dan MVA merupakan alat yang sangat layak digunakan dalam analisis portofolio bisnis. Melalui EVA, manajemen dapat menilai kontribusi internal setiap unit bisnis terhadap penciptaan nilai, sedangkan MVA memberikan perspektif eksternal mengenai bagaimana pasar menilai kinerja perusahaan. Bagi perusahaan

multi-unit atau konglomerasi, kombinasi kedua indikator ini memberikan dasar yang kuat dalam menentukan prioritas strategi, termasuk keputusan investasi, ekspansi, pengurangan biaya, hingga divestasi.

8.3.4. Integrasi Temuan Artikel Ke Dalam Kerangka Manajemen Strategik

Ketiga artikel yang direview sebelumnya—JRFM (2021), FESA (2022), dan Jamanika (2022)—secara kolektif membentuk dasar pemahaman yang komprehensif mengenai pentingnya pengukuran kinerja berbasis nilai (value-based performance measurement) dalam proses manajemen strategik modern. Meskipun masing-masing penelitian memiliki fokus, metodologi, dan konteks yang berbeda, seluruhnya menegaskan bahwa indikator nilai seperti EVA, CFROI, dan MVA menawarkan perspektif yang jauh lebih kaya dibandingkan ukuran tradisional seperti laba bersih, ROA, atau ROI.

Artikel JRFM (2021) memberikan fondasi teoretis dengan menekankan bahwa EVA berfungsi bukan hanya sebagai alat pelaporan, tetapi juga sebagai mekanisme evaluasi strategi yang mampu menangkap kemampuan perusahaan dalam menciptakan economic surplus. Dengan memasukkan biaya modal (capital charge) sebagai elemen inti, EVA membantu manajemen melihat apakah strategi jangka panjang yang diterapkan benar- benar menghasilkan nilai bagi pemegang saham. Hal ini menjadikan EVA bukan sekadar indikator finansial, tetapi alat strategik untuk menilai efektivitas keputusan seperti ekspansi, restrukturisasi, maupun inovasi bisnis.

Artikel FESA (2022) memperluas cakupan diskusi dengan membandingkan EVA dan CFROI. Penelitian ini menegaskan bahwa keputusan strategik tidak dapat bersandar pada satu perspektif saja. CFROI memberikan pandangan yang lebih stabil dalam industri dengan volatilitas tinggi karena berbasis pada arus kas aktual. Sebaliknya, EVA memberikan integrasi langsung antara laba operasional dan biaya modal sehingga menampilkan value-added performance secara eksplisit. Kombinasi keduanya memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk menilai daya tahan bisnis, potensi pertumbuhan, serta efektivitas strategi dari sisi risiko dan profitabilitas.

Sementara itu, artikel Jamanika (2022) memberikan bukti empiris dari konteks Indonesia. Studi mengenai PT Adaro Energy menunjukkan bahwa EVA dan MVA yang konsisten positif menandakan keseimbangan antara penciptaan nilai internal (melalui efisiensi dan profitabilitas) dan pengakuan nilai oleh pasar (market perception). Temuan ini menegaskan bahwa pengukuran berbasis nilai dapat digunakan untuk menilai efektivitas strategi di sektor komoditas yang terkenal penuh siklus dan ketidakpastian. Hubungan langsung antara EVA dan peningkatan MVA juga mendukung asumsi bahwa strategi yang sukses secara operasional akan tercermin pada peningkatan kepercayaan investor dan capital gain.

Mengintegrasikan temuan ketiga artikel tersebut ke dalam kerangka manajemen strategik menghasilkan pemahaman bahwa perusahaan perlu menggunakan pendekatan multifaktor untuk menilai portofolio bisnisnya. Dalam konteks penyusunan matriks portofolio seperti BCG, IE, atau SPACE, penggunaan hanya satu indikator dapat menciptakan bias atau meng-

hasilkan evaluasi yang kurang akurat. Oleh karena itu, kombinasi EVA, CFROI, dan MVA memberikan pandangan yang lebih menyeluruh:

1. EVA → Menggambarkan kemampuan internal unit bisnis dalam menghasilkan nilai ekonomis setelah memperhitungkan biaya modal. Ini membantu menilai efisiensi strategi operasional dan efektivitas pemanfaatan aset.
2. CFROI → Menunjukkan kekuatan fundamental arus kas yang merefleksikan kemampuan unit bisnis bertahan dalam kondisi ekonomi yang fluktuatif. Indikator ini sangat penting untuk menilai keberlanjutan (sustainability) kinerja jangka panjang.
3. MVA → Menggambarkan bagaimana pasar merespons kinerja perusahaan secara keseluruhan. MVA mencerminkan ekspektasi investor terhadap prospek pertumbuhan dan manajemen strategi perusahaan.

Dengan memadukan ketiga indikator ini, manajemen dapat menilai unit bisnis dari tiga dimensi sekaligus: nilai internal, kekuatan arus kas, dan penilaian pasar. Pendekatan terintegrasi ini membantu memastikan bahwa keputusan strategik seperti investasi, divestasi, restrukturisasi, maupun pengalokasian sumber daya benar-benar berbasis pada analisis komprehensif, bukan hanya pada metrik tunggal yang sifatnya parsial.

8.3.5. Relevansi Review Artikel Terhadap Analisis Portofolio Bisnis

Temuan dari ketiga artikel yang direview sebelumnya memiliki relevansi yang sangat kuat dalam konteks analisis portofolio bisnis. Penggunaan indikator nilai seperti EVA, CFROI,

dan MVA bukan hanya memberikan gambaran tentang kinerja keuangan, tetapi juga menyediakan landasan analitis yang dapat dipadukan langsung ke dalam model- model portofolio strategik seperti BCG Matrix, IE Matrix, dan SPACE Matrix. Setiap indikator memberikan perspektif unik yang membantu manajemen dalam menilai posisi dan prospek masing-masing unit bisnis secara lebih objektif dan menyeluruh.

EVA berfungsi sebagai alat untuk menilai apakah suatu unit bisnis benar-benar menciptakan nilai positif setelah memperhitungkan biaya modal. Dalam analisis portofolio, informasi ini sangat kritis karena menentukan apakah sebuah unit layak dipertahankan, ditingkatkan, atau bahkan dilepas. Unit yang menghasilkan EVA positif secara konsisten biasanya merupakan kandidat kuat untuk ekspansi atau investasi tambahan, sedangkan unit dengan EVA negatif berpotensi ditempatkan pada strategi peninjauan ulang atau restrukturisasi.

Sementara itu, CFROI menawarkan perspektif yang berfokus pada kemampuan unit bisnis menghasilkan arus kas yang cukup untuk mempertahankan pertumbuhan jangka panjang. Dalam matriks seperti BCG atau IE, CFROI dapat digunakan sebagai indikator kekuatan internal dan efisiensi operasional. Arus kas yang kuat dan stabil menunjukkan bahwa unit bisnis memiliki fondasi finansial yang solid, meskipun mungkin berada dalam industri yang tumbuh lambat. Sebaliknya, CFROI yang rendah dapat menandakan perlunya perbaikan mana-jerial, pengurangan biaya, atau inovasi untuk memperkuat profitabilitas.

Di sisi lain, MVA menangkap bagaimana pasar menilai kinerja dan prospek unit atau perusahaan secara keseluruhan. MVA menggambarkan seberapa besar kepercayaan investor

terhadap strategi dan arah bisnis perusahaan. Indikator ini dapat dijadikan penentu dalam matriks SPACE, khususnya pada dimensi stabilitas lingkungan dan kekuatan finansial eksternal. Apabila MVA tinggi, berarti pasar menilai bahwa perusahaan memiliki kemampuan strategis yang menjanjikan; hal ini sekaligus memperkuat keputusan untuk mendorong unit-unit terkait ke arah ekspansi atau penetrasi lebih jauh.

Ketika ketiga indikator ini diintegrasikan, perusahaan mendapatkan alat diagnostik yang sangat komprehensif untuk menilai unit-unit dalam portofolio bisnisnya. Penilaian tidak lagi bersifat parsial atau semata-mata mengandalkan ukuran tradisional seperti pertumbuhan penjualan atau pangsa pasar. Sebaliknya, perpaduan EVA, CFROI, dan MVA memberikan gambaran menyeluruh mengenai performa internal, ketahanan finansial, serta persepsi pasar.

Relevansi ini secara langsung memengaruhi berbagai keputusan strategis seperti:

1. Ekspansi

   Unit yang memiliki EVA positif, CFROI tinggi, dan MVA meningkat adalah kandidat kuat untuk ekspansi karena mencerminkan penciptaan nilai yang berkelanjutan dan pengakuan positif dari pasar.

2. Stabilisasi/Peningkatan Efisiensi

   Unit dengan nilai CFROI rendah tetapi EVA stabil dapat diarahkan ke strategi peningkatan efisiensi operasional agar mampu memperkuat arus kas. Strategi stabilisasi juga diperlukan pada unit yang menunjukkan potensi tetapi belum optimal.

3. Divestasi atau Harvesting
   Unit dengan EVA negatif, CFROI minim, dan MVA stagnan atau menurun cenderung menjadi kandidat untuk strategi harvesting atau divestasi. Penggunaan indikator berbasis nilai membantu memastikan bahwa keputusan divestasi dilakukan atas dasar objektif dan bukan semata rasa intuitif.

8.3.6. Ringkasan Review Artikel

Penulis	Tahun	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Relevansi Strategik
JFRM	2021	EVA Framework	EVA mengukur nilai ekonomis setelah biaya modal	Dasar teoritis EVA untuk penilaian SBU
FESA	2022	EVA & CFROI	Kedua indikator berpengaruh terhadap nilai perusahaan	Penggambaran kekuaran finansial SBU
Jamanika	2022	EVA & MVA Adaro	EVA MVA Adaro positif 5 tahun	Contoh empiris penerapan di Indonesia

8.4. Pembahasan Bab

8.4.1. Analisis Nilai Perusahaan Melalui EVA

A. Apa (Teori Dasar EVA)

Economic Value Added (EVA) merupakan konsep pengukuran kinerja berbasis nilai yang dikembangkan untuk menilai apakah aktivitas perusahaan benar-benar menghasilkan nilai

tambah bagi pemegang saham atau justru mengurangi nilai tersebut. Tidak seperti rasio tradisional (ROA, ROE, atau margin laba), EVA menekankan bahwa laba akuntansi tidak mencerminkan nilai ekonomis jika tidak memperhitungkan **biaya modal** yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

Secara teoretis, EVA didasari pada konsep **residual income**, yaitu laba setelah dikurangi *capital charge*—biaya yang harus ditanggung perusahaan atas penggunaan modal (baik ekuitas maupun utang). *Capital charge* dihitung menggunakan *Weighted Average Cost of Capital* (WACC), sehingga EVA memberikan gambaran apakah tingkat pengembalian operasional (NOPAT) mampu melebihi biaya pendanaan.

Dengan demikian, EVA menjadi alat ukur yang lebih realistis dan strategik dibandingkan rasio keuangan konvensional, karena EVA berfokus pada nilai ekonomis yang riil, bukan sekadar laba akuntansi. Para ahli manajemen strategik sering menyebut EVA sebagai "**ukuran yang mampu mengungkap realitas strategik**" karena EVA menunjukkan kualitas keputusan jangka panjang, efektivitas investasi modal, serta kemampuan perusahaan menciptakan nilai berkelanjutan

B. Bagaimana (Temuan Artikel Scopus dan Excel)

1. Artikel JRFM 2021 (Scopus):
   Artikel dalam *Journal of Risk and Financial Management* (2021) menegaskan bahwa EVA merupakan indikator paling konsisten dan komprehensif dalam menilai efektivitas strategi jangka panjang. Temuan utama artikel tersebut menunjukkan bahwa perhitungan EVA mampu membedakan secara jelas antara **laba ekonomis** dan **laba akuntansi**,

yang sering kali disalahartikan sebagai ukuran kinerja riil.

Penelitian ini menyoroti bahwa perusahaan yang mengandalkan EVA memiliki kemampuan lebih besar untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan benar-benar menciptakan economic surplus. EVA juga terbukti berkaitan dengan kepercayaan investor dan kestabilan kinerja karena indikator ini menyertakan faktor risiko eksplisit berupa biaya modal.

2. Artikel Excel Bab Manajerial

   Berbagai artikel dalam referensi Excel tentang akuntansi manajerial menunjukkan hasil yang konsisten dengan temuan JRFM. Studi-studi tersebut menemukan bahwa:

   a. EVA berpengaruh signifikan terhadap keputusan investasi perusahaan di sektor manufaktur dan energi.
   b. Perusahaan dengan EVA positif selama minimal tiga tahun berturut-turut menunjukkan peningkatan Return on Invested Capital (ROIC).
   c. EVA berkaitan erat dengan stabilitas harga saham, terutama pada perusahaan yang berorientasi pada value-based management.

   Salah satu studi bahkan menegaskan bahwa EVA memiliki sensitivitas tinggi terhadap kualitas pengelolaan modal, sehingga dapat dijadikan alat penilaian early warning terhadap unit bisnis yang mengalami penyimpangan strategi.

3. Keterkaitan

   Temuan dari kedua jenis sumber tersebut saling menguatkan bahwa EVA tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai **alat diagnostik strategik**. EVA

membantu manajemen memahami:

a. Apakah strategi unit bisnis memberikan nilai tambah atau justru menyebabkan value destruction.
b. Bagaimana alokasi modal memengaruhi efektivitas unit bisnis.
c. Apakah unit bisnis menunjukkan potensi pertumbuhan atau harus dievaluasi ulang.

Dengan demikian, EVA menjadi fondasi penting dalam manajemen portofolio karena mampu menjelaskan kinerja dari sudut pandang internal, finansial, dan strategik.

C. Mengapa (Implikasi Strategik)

Hasil pengukuran EVA memiliki implikasi langsung terhadap strategi yang dipilih perusahaan dalam mengelola portofolio bisnis. EVA tidak hanya menjelaskan kinerja finansial, tetapi juga menyediakan dasar kuat untuk memilih kategori strategi dalam model-model portofolio seperti BCG Matrix, IE Matrix, dan SPACE Matrix.

Jika EVA positif secara konsisten:

1. Berpotensi masuk kategori Star atau Cash Cow pada BCG Matrix

   Unit bisnis menunjukkan kinerja finansial kuat dan efisiensi penggunaan modal. Pada pasar bertumbuh tinggi, unit ini dapat menjadi Star; pada pasar bertumbuh rendah tetapi pangsa pasar kuat, unit ini menjadi Cash Cow.
2. Mendapat skor tinggi pada Internal Strength (IE Matrix)

   EVA positif mencerminkan kemampuan operasional yang efektif, struktur biaya optimal, dan efisiensi penggunaan

aset. Skor IFE meningkat sehingga unit cenderung diarahkan pada strategi Grow and Build.

3. Berperan sebagai penentu utama dalam Financial Strength (SPACE Matrix)
   EVA positif meningkatkan FS score, menandakan kapasitas finansial kuat yang mendukung strategi agresif (ekspansi, investasi baru, penetrasi pasar).

Jika EVA negatif:

Unit bisnis dianggap mengonsumsi modal tanpa menciptakan nilai, sehingga strategi yang disarankan antara lain:

1. harvesting (maksimalkan arus kas jangka pendek),
2. retrenchment (efisiensi dan perampingan biaya),
3. divestasi (melepaskan unit untuk mengurangi beban modal).

EVA negatif menunjukkan bahwa unit bisnis tidak memberikan tingkat pengembalian yang memadai untuk menutupi biaya modal. Dalam konteks portofolio, unit tersebut tidak layak diberi tambahan investasi kecuali memiliki potensi turnaround yang jelas.

8.4.2. Analisis Arus Kas Dan Efisiensi Investasi Melalui CFROI

A. Apa (Teori Dasar CFROI)

Cash Flow Return on Investment (CFROI) merupakan indikator yang dikembangkan untuk mengukur tingkat pengembalian investasi berdasarkan **arus kas yang dihasilkan secara nyata** oleh operasi perusahaan. Tidak seperti pengukuran kinerja berbasis laba akuntansi, CFROI berfokus pada

cash flow aktual sehingga mampu menangkap kemampuan riil perusahaan dalam menciptakan nilai.

Konsep dasar CFROI berangkat dari kelemahan indikator akuntansi seperti laba bersih, ROA, atau ROE yang rawan distorsi akibat perbedaan metode depresiasi, kebijakan akuntansi, atau penilaian kembali aset. Karena itu, CFROI dianggap lebih objektif dan lebih stabil dalam jangka panjang, terutama pada industri yang memiliki siklus fluktuasi pendapatan tinggi.

Secara prinsip, CFROI membandingkan antara:

1. Gross Cash Flow (arus kas operasional yang dihasilkan perusahaan), dan
2. Gross Investment (nilai modal yang diinvestasikan oleh perusahaan).

Ketika nilai CFROI melebihi Weighted Average Cost of Capital (WACC), berarti perusahaan mampu menghasilkan pengembalian yang lebih besar dibandingkan biaya modalnya. Dengan demikian, CFROI tidak hanya mengukur efisiensi operasional, tetapi juga menilai kualitas investasi dan kemampuan perusahaan mempertahankan kinerja finansial di tengah dinamika pasar.

B. Bagaimana (Temuan Scopus dan Excel)

1. Artikel FESA 2022

   Artikel dalam jurnal FESA 2022 mengungkapkan pentingnya CFROI sebagai indikator yang lebih stabil dibandingkan ukuran berbasis laba akuntansi. Penelitian ini menyoroti bahwa:

   a. CFROI memiliki tingkat reliabilitas yang lebih tinggi pada industri dengan volatilitas besar seperti minyak,

batu bara, energi, dan manufaktur.

b. Arus kas dianggap lebih mampu menggambarkan kondisi kinerja nyata dibandingkan laba akuntansi yang mudah dipengaruhi oleh metode pembukuan.
c. CFROI memiliki hubungan signifikan dengan nilai perusahaan di pasar modal, menunjukkan bahwa investor memberi perhatian lebih pada kemampuan perusahaan menghasilkan arus kas berkelanjutan.

Penelitian tersebut menekankan bahwa ketergantungan pada laba akuntansi dapat memberikan gambaran yang keliru terutama ketika perusahaan melakukan *earnings management*, sedangkan CFROI memiliki sensitivitas rendah terhadap manipulasi akuntansi sehingga lebih representatif dalam menilai kesehatan finansial jangka panjang.

2. Artikel Excel terkait industri energi

Artikel Excel dalam konteks industri energi memperkuat temuan FESA 2022. Dalam sektor energi yang penuh fluktuasi harga komoditas dan ketidakpastian global, CFROI terbukti menjadi indikator paling akurat dalam memprediksi ketahanan perusahaan.

Temuan utama dari artikel tersebut adalah:

a. SBU dengan CFROI tinggi biasanya menunjukkan efisiensi investasi lebih baik dalam penggunaan modal jangka panjang.
b. CFROI tinggi berkorelasi dengan kemampuan perusahaan mempertahankan operasi ketika harga komoditas turun drastis.
c. CFROI dapat menjadi prediktor keunggulan kompetitif, karena perusahaan yang mampu menciptakan arus kas

besar dapat membiayai eksplorasi, ekspansi, dan diversifi-kasi tanpa tekanan finansial signifikan.

Artikel Excel juga menegaskan bahwa perusahaan dengan CFROI berkelanjutan di atas WACC mampu menjaga rasio leverage tetap aman, menghindari risiko likuiditas, dan bertahan dalam siklus industri yang sangat volatil.

C. Mengapa (Implikasi Strategik)

Hasil perhitungan CFROI memiliki konsekuensi langsung dalam penyusunan strategi perusahaan karena indikator ini mencerminkan **efisiensi operasional** dan **kekuatan finansial jangka panjang**. CFROI menjadi dasar penting dalam keputusan strategis seperti ekspansi, pengurangan biaya, prioritas investasi, hingga divestasi.

1. ***Jika CFROI > WACC (CFROI lebih tinggi daripada biaya modal)***

   Ketika tingkat pengembalian arus kas melebihi biaya modal, berarti perusahaan menciptakan nilai. Implikasi strategiknya adalah:

   a. Unit bisnis menunjukkan kekuatan finansial kuat → masuk sel Grow and Build (IE Matrix)

      Unit bisnis dinilai layak diprioritaskan karena memiliki kemampuan menghasilkan arus kas stabil dan efisiensi modal tinggi. Skor IFE dan EFE dapat meningkat, mendorong perusahaan untuk memperluas operasi.

   b. Pembiayaan ekspansi sangat layak dilakukan

      CFROI tinggi mengindikasikan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan peluang pasar tanpa risiko besar terhadap solvabilitas. Strategi yang tepat meliputi

penetrasi pasar, pengembangan produk, atau perluasan kapasitas produksi.

c. Risiko kegagalan proyek relatif rendah
   Unit bisnis dengan CFROI tinggi menunjukkan bahwa investasi yang dilakukan menghasilkan return yang cukup besar, sehingga risiko kerugian investasi menurun dan proyek baru lebih mudah memperoleh pembiayaan internal.

2. *Jika CFROI < WACC (CFROI lebih rendah dari biaya modal)*

Ketika CFROI berada di bawah WACC, unit bisnis dinilai **tidak efisien** dan menciptakan risiko finansial tinggi. Implikasi strategiknya adalah:

a. Unit bisnis rentan terhadap tekanan likuiditas
   Penurunan arus kas dapat mengganggu kemampuan perusahaan membiayai operasi atau membayar kewajiban jangka pendek. Unit bisnis ini biasanya tidak layak diberikan tambahan modal.

b. Strategi konservatif (SPACE Matrix)
   Dalam SPACE Matrix, skor Financial Strength akan rendah, sehingga perusahaan diarahkan pada strategi konservatif seperti:
   1) Efisiensi biaya,
   2) Perbaikan proses internal,
   3) Pengurangan aset tidak produktif,
   4) Penguatan posisi kas sebelum ekspansi.

c. Perusahaan perlu efisiensi internal sebelum melakukan ekspansi

CFROI rendah menunjukkan bahwa setiap rupiah modal yang ditanamkan belum menghasilkan return memadai. Perusahaan wajib melakukan:

1) Review investasi,
2) Restrukturisasi proyek yang tidak menguntungkan,
3) Memperbaiki manajemen biaya operasional.

Jika perbaikan tidak berdampak signifikan, unit bisnis dapat dipertimbangkan untuk harvesting atau bahkan divestasi.

8.4.3. Analisis Persepsi Pasar Melalui MVA

A. Apa (Teori)

Market Value Added (MVA) merupakan indikator keuangan yang menggambarkan seberapa besar nilai tambah yang tercipta bagi pemegang saham sebagai hasil dari strategi dan kinerja perusahaan. Secara konsep, MVA mencerminkan selisih antara nilai pasar perusahaan (market capitalization ditambah nilai utang) dengan total modal yang telah ditanamkan investor.

Jika MVA positif, berarti pasar menilai bahwa perusahaan berhasil memanfaatkan modal secara efektif sehingga menghasilkan nilai lebih besar dibandingkan investasi awal. Sebaliknya, MVA negatif menandakan bahwa pasar memandang strategi perusahaan kurang berhasil, sehingga nilai pasar perusahaan turun di bawah modal yang ditanamkan.

MVA relevan untuk analisis portofolio karena menjadi representasi nyata dari *market perception* terhadap prospek jangka panjang suatu unit bisnis. Artinya, MVA bukan hanya

merefleksikan kinerja saat ini, tetapi juga ekspektasi masa depan terhadap daya saing, inovasi, dan keberlanjutan laba perusahaan.

B. Bagaimana (Scopus + Excel)

1. Artikel Jamanika 2022 (Adaro):
   Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan erat antara Economic Value Added (EVA) dan MVA. Ketika EVA meningkat—yang berarti perusahaan mampu menciptakan nilai ekonomi dari aktivitas internal—nilai MVA perusahaan juga meningkat.
   Hal ini menegaskan bahwa pasar modal merespons positif aktivitas penciptaan nilai yang dapat diverifikasi melalui EVA. Dengan kata lain, pasar tidak hanya memperhatikan kinerja laba, tetapi juga mempertimbangkan apakah strategi perusahaan benar-benar menghasilkan nilai tambah secara berkelanjutan.
   Temuan ini memperjelas bahwa MVA dapat digunakan sebagai indikator eksternal untuk menilai efektivitas strategi unit bisnis, terutama pada sektor tambang yang sensitif terhadap fluktuasi harga komoditas dan regulasi.
2. Artikel Excel sektor manufaktur:
   Analisis Excel yang membahas perusahaan manufaktur menunjukkan pola yang konsisten: perusahaan dengan MVA yang meningkat secara signifikan cenderung memiliki pertumbuhan pangsa pasar relatif lebih tinggi dibandingkan pesaing.
   Artinya, kenaikan MVA tidak hanya dipengaruhi oleh performa keuangan internal, tetapi juga oleh kemampuan

perusahaan untuk memperkuat posisinya di pasar. Perusahaan yang mendapat kepercayaan investor biasanya memiliki strategi produk dan operasional yang lebih adaptif, sehingga meng-hasilkan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Temuan ini menegaskan bahwa MVA layak dijadikan indikator valid dalam analisis portofolio bisnis, karena mencerminkan external confirmation terhadap efisiensi dan arah strategi perusahaan.

C. Mengapa (Implikasi Strategik)

Peran MVA dalam analisis strategik sangat penting, karena menjadi ukuran bagaimana pasar menilai kekuatan dan prospek masa depan perusahaan. MVA membantu menentukan posisi unit bisnis dalam berbagai alat analisis portofolio seperti BCG Matrix dan SPACE Matrix.

1. Penempatan pada BCG Matrix

   Jika suatu unit bisnis memiliki MVA tinggi dan pertumbuhan pasar juga tinggi, maka unit tersebut dapat dikategorikan sebagai Star. Ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya unggul dalam pangsa pasar, tetapi juga mendapat pengakuan positif dari investor mengenai prospek pertumbuhannya.

   Sebaliknya, jika MVA tinggi namun tingkat pertumbuhan industri rendah, unit bisnis tersebut dapat digolongkan sebagai Cash Cow. Hal ini berarti bahwa meskipun industri tidak berkembang cepat, unit tersebut tetap stabil, dipercaya pasar, dan mampu menghasilkan arus kas yang besar.

2. Penempatan dalam SPACE Matrix – Dimensi Industry Strength (IS)

   Dalam SPACE Matrix, MVA berperan sebagai salah satu indikator kekuatan industri (Industry Strength). Ketika MVA tinggi, ini menunjukkan bahwa pasar melihat industri yang digeluti unit bisnis tersebut sebagai industri dengan prospek cerah, stabilitas tinggi, dan potensi ekspansi yang kuat.

Implikasinya:

1. Unit bisnis dapat diarahkan pada strategi agresif jika MVA tinggi dan faktor lainnya mendukung.
2. Jika MVA rendah, perusahaan perlu meninjau ulang strategi pemasaran, inovasi produk, dan manajemen biaya untuk memperbaiki persepsi pasar.

8.4.4. Integrasi EVA, CFROI, Dan MVA Ke Dalam Matriks Portofolio

Integrasi indikator EVA, CFROI, dan MVA ke dalam matriks portofolio membantu perusahaan memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang posisi strategis setiap unit bisnis. Ketiga indikator tersebut mewakili tiga dimensi penting:

1. EVA → kesehatan internal & penciptaan nilai ekonomi,
2. CFROI → efisiensi arus kas dan kekuatan finansial,
3. MVA → persepsi dan apresiasi pasar terhadap prospek perusahaan.

Dengan menggabungkan ketiganya, analisis portofolio menjadi lebih akurat karena mempertimbangkan aspek internal-operasional dan respons pasar eksternal.

1. BCG Matrix – Evaluasi Pertumbuhan dan Pangsa Pasar

   BCG Matrix mengevaluasi setiap unit bisnis berdasarkan pertumbuhan industri dan pangsa pasar relatif. Integrasi indikator EVA, CFROI, dan MVA memperkaya analisis sehingga penilaian tidak hanya berbasis ukuran pasar, tetapi juga kualitas ekonomi masing-masing unit bisnis.

   Cara menilai:

   a. EVA tinggi → sinyal internal kuat

      Menunjukkan unit bisnis berhasil menciptakan nilai ekonomi dan memanfaatkan modal secara efektif.

   b. CFROI tinggi → efisiensi arus kas kuat.

      Unit bisnis mampu menghasilkan cash flow yang tinggi secara konsisten.

   c. MVA tinggi → sinyal eksternal kuat

      Pasar menilai strategi unit bisnis memiliki prospek jangka panjang.

      Kombinasi ketiga indikator ini membuat kategori BCG Matrix lebih akurat dan berbasis data keuangan yang terukur.

   Interpretasi:

   a. Star

      Memiliki EVA tinggi, CFROI tinggi, dan MVA meningkat. Artinya unit bisnis kuat secara internal, efisien secara finansial, dan diakui pasar sebagai pemain dominan di industri yang sedang berkembang.

   b. Cash Cow

      EVA tinggi, CFROI moderat, dan MVA stabil. Unit bisnis sangat menguntungkan dan stabil, meski industri mungkin mengalami pertumbuhan yang mulai

melambat. Arus kas yang dihasilkan berfungsi untuk mendanai unit lain.

c. Question Mark
   EVA rendah, CFROI kuat, tetapi pangsa pasar kecil. Unit bisnis sebenarnya efisien secara operasional (CFROI tinggi), namun belum mampu menguasai pasar sehingga masih membutuhkan investasi besar untuk menjadi Star.

d. Dog
   EVA rendah dan MVA menurun. Unit bisnis tidak menciptakan nilai dan juga tidak dipercaya pasar. Biasanya diper-timbangkan untuk divestasi atau strategi bertahan minimal.

Contoh: Berdasarkan temuan literatur, PT Adaro Energy dikategorikan sebagai Cash Cow.

a. Adaro memiliki EVA tinggi dan kinerja finansial yang kuat,
b. CFROI stabil,
c. tetapi industri batu bara mengalami pertumbuhan melambat karena isu lingkungan, transisi energi, dan tekanan regulasi.

Kombinasi ini menempatkan Adaro sebagai unit yang menghasilkan arus kas besar, namun tidak berada pada industri yang bertumbuh cepat.

2. IE Matrix – Kombinasi Internal (IFE) dan Eksternal (EFE)
   IE Matrix mengevaluasi posisi strategis dengan menggabungkan kekuatan internal dan peluang eksternal. Integrasi EVA, CFROI, dan MVA memperkaya penilaian kedua dimensi ini.

a. IFE (internal strength): CFROI, EVA, produktivitas, efisiensi biaya Faktor internal yang dapat dimasukkan:
   1) CFROI → mengukur kemampuan menghasilkan arus kas dan efisiensi investasi
   2) EVA → mengukur penciptaan nilai ekonomi
   3) Produktivitas operasional → efektivitas proses bisnis
   4) Efisiensi biaya → kemampuan mengendalikan cost structure

   Semakin tinggi nilai CFROI dan EVA, semakin kuat skor IFE unit bisnis.
b. EFE (external factors): MVA, pertumbuhan industri, peluang pasar
   1) Jika IFE kuat + EFE tinggi → sel I, II (Grow and Build)
   2) Jika IFE moderat + EFE sedang → sel IV, V (Hold and Maintain)
   3) Jika IFE lemah + EFE rendah → sel VII, VIII (Harvest or Divest)
c. Contoh integrasi: Adaro Energy memiliki kekuatan finansial tinggi (IFE kuat) tetapi industri batu bara volatil (EFE moderat) → Sel II (Grow and Build).
d. Hasil Penempatan dalam Sel IE Matrix
   1) IFE kuat + EFE tinggi → Sel I–II → Strategi Grow and Build
      Perusahaan sebaiknya memperbesar kapasitas, meningkatkan investasi, dan memperluas pasar.
   2) IFE moderat + EFE sedang → Sel IV–V → Hold and Maintain
      Fokus pada stabilisasi, peningkatan efisiensi, dan mempertahankan posisi pasar.

3) IFE lemah + EFE rendah → Sel VII–VIII → Harvest or Divest
Unit diarahkan untuk pengurangan investasi, efisiensi ketat, atau divestasi.

3. SPACE Matrix – Posisi Strategik Perusahaan

a. Variabel penentu:

Dimensi	Indikator	Penilaian Strategik
FS	CFROI, arus kas	Tinggi
CA	EVA, pangsa pasar relatif	Kuat
IS	MVA, daya tarik industri	Sedang
ES	Volatilitas harga komoditas	Tinggi

b. Kesimpulan
Unit bisnis berada pada kuadran Aggressive, artinya perusahaan bisa melakukan strategi:
1) Ekspansi kapasitas,
2) Integrasi vertikal,
3) Penetrasi pasar,
4) Diversifikasi terkait.

8.4.5. Evaluasi Strategik Unit Bisnis (Outcome Dari Matriks)

Evaluasi strategik unit bisnis merupakan tahap akhir dari proses analisis portofolio menggunakan EVA, CFROI, dan MVA yang telah diintegrasikan ke dalam BCG Matrix, IE Matrix, dan SPACE Matrix. Pada tahap ini, perusahaan menentukan arah strategik masing-masing unit bisnis berdasarkan kinerjanya dalam menciptakan nilai, efisiensi investasi, serta persepsi pasar. Hasil evaluasi ini membantu manajemen menetapkan prioritas pengembangan, mempertahankan unit yang stabil, serta

mengurangi eksposur terhadap unit yang tidak produktif.

1. Unit yang layak dikembangkan (Grow and Build):
   Unit bisnis dalam kategori ini menunjukkan kinerja superior dan memiliki prospek pertumbuhan yang kuat. Karakteristik finansialnya adalah:
   a. EVA konsisten positif, menunjukkan bahwa unit bisnis mampu menciptakan nilai ekonomis setelah memperhitungkan biaya modal.
   b. CFROI berada di atas WACC, sehingga investasi yang dilakukan memberikan pengembalian riil yang melebihi ekspektasi investor.
   c. MVA stabil atau meningkat, yang berarti pasar memiliki tingkat kepercayaan tinggi terhadap prospek jangka panjang unit bisnis tersebut.

   Secara strategik, unit-unit ini umumnya berada pada posisi Star atau Growth Cell dalam matriks portofolio. Manajemen perlu memberikan perhatian besar berupa investasi modal, perluasan kapasitas, dan dukungan teknologi. Strategi yang direkomendasikan meliputi:
   1) Ekspansi pasar untuk memperluas pangsa dan memperkuat posisi kompetitif.
   2) Peningkatan kapasitas produksi untuk memenuhi permin-taan yang terus meningkat.
   3) Integrasi vertikal hulu-hilir guna mengamankan pasokan bahan baku dan memperkuat rantai nilai.
   4) Investasi R&D untuk menjaga keunggulan teknologi.

   Dengan strategi ini, perusahaan mendorong unit bisnis agar tetap menghasilkan nilai tinggi sekaligus memaksimalkan return jangka panjang.

2. Unit yang harus dipertahankan (Hold and Maintain):
   Kategori ini berisi unit-unit bisnis yang memiliki kinerja stabil tetapi tidak cukup kuat untuk ekspansi agresif. Karakteristiknya:
   a. EVA moderat, yang berarti penciptaan nilai masih terjadi, namun belum signifikan.
   b. CFROI fluktuatif, mencerminkan adanya ketidakstabilan efisiensi investasi—biasanya akibat dinamika pasar atau struktur biaya yang tidak konsisten.
   c. MVA stabil, menandakan bahwa pasar tidak melihat prospek pertumbuhan tinggi, namun tetap menganggap unit bisnis tersebut solid.

   Secara strategik, unit ini sering berada pada kategori Cash Cow atau Hold-Maintain dalam matriks IE dan BCG. Tujuan utama manajemen adalah mempertahankan profitabilitas dengan risiko minimal. Oleh karena itu, strategi yang disarankan antara lain:
   1) Efisiensi operasi, seperti pengurangan biaya overhead, penyusunan ulang proses bisnis, dan peningkatan mana-jemen aset.
   2) Peningkatan produktivitas, melalui otomatisasi, digitalisasi, dan peningkatan kompetensi SDM.
   3) Optimalisasi cash flow, untuk menjaga kontribusi unit terhadap perusahaan secara keseluruhan.
   4) Peninjauan ulang struktur biaya, untuk menjaga margin tetap sehat meskipun pertumbuhan terbatas.

   Fokus pada stabilitas dan profitabilitas tanpa ekspansi besar menjadikan unit ini pilar cash generator perusahaan.

3. Unit yang harus diharvest/divestasi:

   Unit bisnis yang masuk kategori ini menunjukkan kinerja finansial yang tidak menciptakan nilai dan berpotensi membebani perusahaan secara keseluruhan. Profilnya:

   a. EVA negatif, menunjukkan bahwa unit tersebut merusak nilai karena pengembalian tidak mampu menutup biaya modal.
   b. CFROI berada di bawah WACC, menandakan bahwa investasi tidak efisien dan menghasilkan return yang lebih rendah dari yang diharapkan investor.
   c. MVA menurun, yang mencerminkan penurunan kepercayaan pasar terhadap prospek unit bisnis.

   Unit-unit ini biasanya berada pada kategori Dog atau Harvest-Divest Cell dalam matriks portofolio. Manajemen harus mempertimbangkan langkah strategis untuk mengurangi kerugian jangka panjang. Langkah-langkah strategis yang direkomendasikan:

   1) Rasionalisasi biaya, termasuk pengurangan aktivitas yang tidak produktif dan penyusunan ulang struktur organisasi.
   2) Pengurangan investasi baru pada unit yang tidak lagi memberikan return ekonomis.
   3) Penjualan aset non-strategis untuk meningkatkan likuiditas perusahaan.
   4) Divestasi, apabila unit tersebut tidak lagi sesuai dengan arah strategi korporasi atau terus menciptakan kerugian.
   5) Strategi harvesting, yaitu mempertahankan operasi tetapi hanya melakukan minimal investasi sambil memaksimalkan cash flow jangka pendek.

Keputusan untuk melakukan divestasi atau harvesting penting untuk memastikan bahwa perusahaan dapat meng-alihkan sumber daya ke unit yang lebih produktif dan memiliki potensi pertumbuhan lebih besar.

8.4.6. Implikasi Akuntansi Strategik

Analisis ini membuktikan bahwa akuntansi tidak lagi berfungsi sebagai pelaporan historis, tetapi berubah menjadi:

1. *Decision support system*

   Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis membuat manajemen membutuhkan informasi yang mampu memprediksi dan mengarahkan keputusan, bukan hanya mencatat masa lalu.

   a. EVA memberikan informasi apakah unit bisnis menciptakan nilai setelah memperhitungkan biaya modal.
   b. CFROI memberikan gambaran mengenai kekuatan arus kas dan kemampuan unit bisnis mempertahankan likuiditas jangka panjang.
   c. MVA menunjukkan bagaimana pasar menilai strategi perusahaan.

   Ketiga indikator ini menyediakan insight yang mendalam bagi manajemen untuk menentukan pilihan strategis seperti ekspansi, restrukturisasi, atau alokasi modal. Dengan demikian, akuntansi berfungsi sebagai decision support system yang relevan, prediktif, dan berbasis data finansial yang kuat.

2. Alat untuk mengukur penciptaan nilai

   Akuntansi strategik tidak hanya mengukur laba, melainkan juga menganalisis apakah aktivitas perusahaan meng-

hasilkan nilai ekonomi yang berkelanjutan.

a. EVA menilai nilai tambah internal berdasarkan selisih antara laba operasi bersih dan biaya modal.
b. CFROI mengukur efisiensi investasi berdasarkan arus kas aktual yang dihasilkan.
c. MVA mengukur nilai tambah pasar yang mencerminkan kepercayaan investor.

Ketiganya menggambarkan bagaimana perusahaan menciptakan nilai, baik dari sudut pandang internal maupun eksternal. Dengan demikian, pengukuran penciptaan nilai tidak lagi terbatas pada laba akuntansi, melainkan mencakup dimensi ekonomis dan pasar yang lebih komprehensif.

3. Instrumen evaluasi portofolio

Dalam konteks manajemen portofolio, akuntansi strategik memainkan peran penting untuk menentukan posisi setiap Strategic Business Unit (SBU).

a. EVA membantu menilai kontribusi nilai setiap SBU.
b. CFROI mengidentifikasi SBU yang memiliki kekuatan finansial dan efisiensi investasi tertinggi.
c. MVA menunjukkan bagaimana pasar menilai SBU tersebut dalam konteks industrinya.

Informasi ini menjadi input utama untuk menempatkan SBU dalam berbagai matriks strategik seperti BCG, IE, dan SPACE. Dengan demikian, akuntansi tidak hanya memberikan data operasional, tetapi juga berfungsi sebagai alat analisis portofolio yang menentukan prioritas strategik perusahaan.

4. Penggerak strategi korporasi

   Indikator-indikator *value-based* seperti EVA, CFROI, dan MVA secara langsung memengaruhi arah strategi korporasi.

   a. Jika EVA dan CFROI tinggi, perusahaan terdorong untuk mengambil strategi growth seperti ekspansi pasar atau peningkatan kapasitas produksi.
   b. Jika MVA menurun, manajemen perlu mengevaluasi kembali strategi kompetitif dan nilai pasar perusahaan.
   c. Jika CFROI rendah dan WACC tinggi, perusahaan terdorong menerapkan strategi konservatif seperti efisiensi atau pengurangan investasi.

   Dalam konteks ini, akuntansi tidak lagi bersifat pasif, tetapi aktif mendorong strategi baru, mengubah alokasi modal, dan menentukan arah perkembangan perusahaan secara keselu-ruhan.

EVA, CFROI, dan MVA menjadi komponen dalam *strategic performance system* yang mendukung:

1. Alokasi sumber daya

   Indikator nilai membantu perusahaan mengalokasikan modal ke SBU yang memberikan return tertinggi. SBU dengan EVA dan CFROI tinggi akan menjadi prioritas, sedangkan yang rendah dapat mengalami pengurangan atau restrukturisasi sumber daya.

2. Evaluasi investasi modal,

   CFROI dan EVA berperan sebagai dasar untuk memutuskan proyek yang layak didanai. Proyek dengan CFROI > WACC akan diprioritaskan karena menciptakan nilai jangka panjang.

3. Penilaian kapabilitas sbu,

   Menggunakan EVA dan CFROI, perusahaan dapat membandingkan kapabilitas antar- SBU secara objektif:

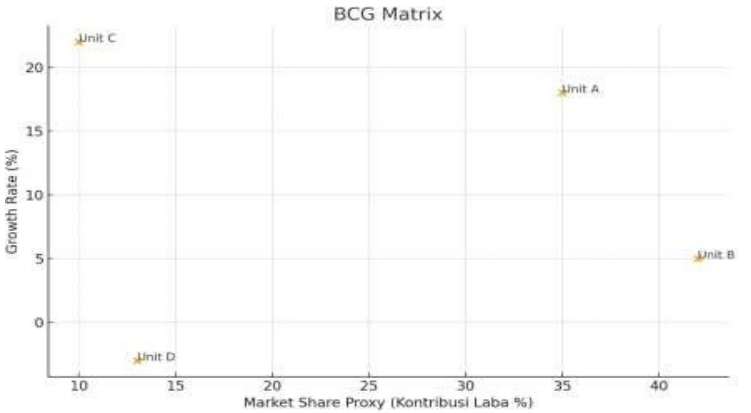
   a. apakah SBU efisien,
   b. apakah SBU menciptakan nilai,
   c. apakah SBU layak dikembangkan atau ditinjau kembali.
   a. Integrasi ke dalam model pengendalian manajerial.

   EVA, CFROI, dan MVA dapat dijadikan *key performance indicators (KPIs)* yang memengaruhi:

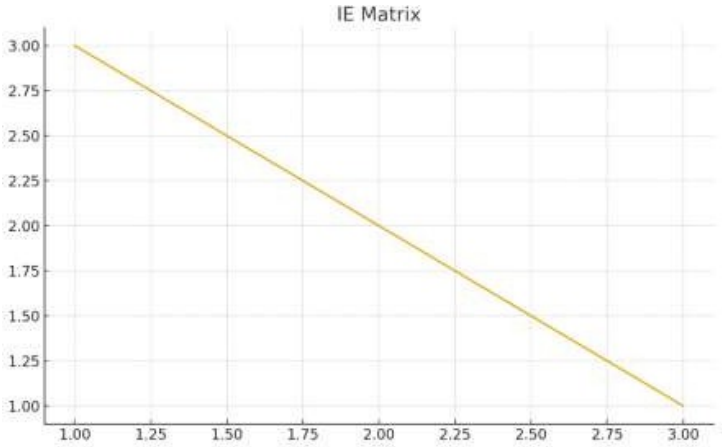
   1) sistem insentif manajerial,
   2) target kinerja,
   3) penilaian efektivitas strategi,
   4) perencanaan jangka panjang perusahaan.

   Indikator ini menjembatani antara perencanaan strategis dan pengendalian internal, sehingga akuntansi menjadi "bahasa" utama dalam mengukur keberhasilan strategi.

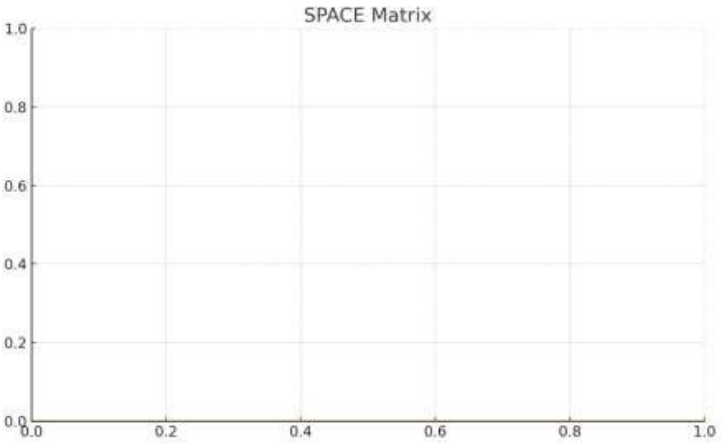
8.4.7. Diagram BCG Matrix



8.4.8. Diagram Space Matrix



8.4.9. Diagram IE Matrix



8.4.10. Tabel IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan 1	0.2	4	0.8
Kekuatan 2	0.25	3	0.75
Kelemahan 1	0.3	2	0.6
Kelemahan 2	0.25	1	0.25

8.4.11. Tabel EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang 1	0.25	4	1.0
Peluang 2	0.2	3	0.6000000000000001
Ancaman 1	0.3	2	0.6
Ancaman 2	0.25	1	0.25

8.4.12. Tabel EVA – CFROI

Unit	EVA (Miliar)	CFROI (%)
A	12	16
B	20	18
C	-5	7
D	-2	5

8.5. Kesimpulan

Bab ini menegaskan bahwa analisis portofolio bisnis merupakan fondasi penting dalam proses pengambilan kepu-tusan strategik pada organisasi modern. Melalui integrasi antara kerangka manajemen strategik dan akuntansi strategik, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai posisi kompetitif, kinerja finansial, serta potensi penciptaan nilai

dari setiap unit bisnis. Pembahasan dalam bab ini mengungkap beberapa poin kesimpulan yang lebih kritis dan mendalam sebagai berikut.

1. Analisis portofolio merupakan mekanisme untuk mengelola kompleksitas organisasi multibisnis
2. Integrasi informasi keuangan dan strategik menjadi syarat utama evaluasi portofolio yang akurat
3. Terdapat tantangan struktural dan metodologis yang harus diatasi organisasi
4. Model portofolio berperan sebagai alat untuk menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang
5. Akuntansi strategik memperluas peran akuntansi menjadi bagian dari proses formulasi strategi
6. Evaluasi portofolio merupakan proses dinamis, bukan aktivitas statis
7. Implikasi terhadap nilai perusahaan sangat signifikan

Secara keseluruhan, bab ini menyimpulkan bahwa efektivitas pengelolaan portofolio bisnis sangat ditentukan oleh kematangan manajemen strategik dalam merumuskan strategi dan kecanggihan akuntansi strategik dalam menyajikan informasi bernilai strategik. Integrasi keduanya menghasilkan kemampuan organisasi untuk menilai posisi kompetitif unit bisnis, merumuskan strategi berbasis data, dan melakukan alokasi sumber daya secara lebih cerdas, adaptif, dan berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang.

Daftar Pustaka

Aaker, D. A. (2018). *Strategic market management* (11th ed.). Wiley.

Aubrey Adianto, I. (2025). Analisis Manajemen Strategi PT. Astra Agro Lestari Tbk dengan Pendekatan SWOT, SPACE, BCG, IE Matrix, dan Grand Strategy Matrix. *Analisis Manajemen Strategi PT. Astra Agro Lestari Tbk dengan Pendekatan SWOT, SPACE, BCG, IE Matrix, dan Grand Strategy Matrix*, *23*(3).

Barney, J. B., & Hesterly, W. (2020). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (7th ed.). Pearson.

Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, G. C. (2019*). Cost management: A strategic emphasis* (8th ed.). McGraw-Hill.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). *Financial management: Theory and practice* (16th ed.). Cengage.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (18th ed.). Pearson.

Ferdous, T. (2024). *Financial performance evaluation using EVA and traditional ratios. Journal of Financial Analysis and Decision Making*, 18(2), 55–72.

Ghemawat, P. (2017). *Strategy and the business landscape* (4th ed.). Pearson. Grant, R. M. (2022). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Wiley.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2021). *Cost accounting: A managerial emphasis* (17th ed.). Pearson.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press*.

Layaman, L. (2015). Analisis Dan Pilihan Strategi:(Strategi Perbankan Syariâ€™ah dalam Memenangkan Persaingan). *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syari'ah*, *7*(2).

Pinto, M. (2023). *Strategic portfolio analysis using multi-criteria decision models. Strategic Management Review*, 12(1), 44–63.

Thian, A. (2024). *Teknik-Teknik Analisis & Evaluasi Strategi Bisnis*. Penerbit Andi.

Tudose, M. B. (2021). *Performance management for growth: A framework based on synchronized strategies. Sustainability,* 13(4), 1881. https://doi.org/10.3390/su13041881

Yaman, K. (2022). *Effect of EVA and CFROI methods on shareholder value. Eurasian Research Journal,* 7(3), 101–118.

