

STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICES: A LITERATURE REVIEW

Anggun Permata Husda^{1*}, Triana Ananda Rustam², Haposan Banjarnahor³
Universitas Putera Batam
email: ndunpermata@gmail.com, triana.ananda31@gmail.com,
haposan@puterabatam.ac.id,

ABSTRACT

Accounting techniques for strategic management incorporate both non-financial and financial data into an organization's strategic decision-making process. Through an examination of the literature, the study seeks to ascertain the practice of strategic management accounting. The balanced scorecard, value chain analysis, and competitive benchmarking are just a few of the frequently utilized strategic management accounting tools and methodologies that are identified in this study. Google Scholar, a significant source of Indonesian scientific publications over the previous ten years, was used in the study's literature analysis to ascertain the use of strategic management accounting. This literature review provides a thorough picture of the development of research on the relationship between strategic management accounting, service quality, knowledge management, and performance by methodically arranging findings, methodology, and concepts chronologically. Optimizing strategic decision-making, resource management, and service quality all depend on the successful integration of strategic management accounting. It is anticipated that the organization will benefit greatly from the synergy between these components. By providing a more thorough understanding of the genesis, advantages, and difficulties of strategic management accounting techniques, this study advances management accounting theory and practice. Empirical investigation of the efficacy of strategic management accounting techniques in various industry and national contexts is one of the recommendations for additional research.

Keywords: Strategic Management Accounting, google scholar, literature review, Vosviewer

PENDAHULUAN

Bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif membutuhkan informasi manajerial yang relevan dan strategis. *Strategic Management Accounting* (SMA) muncul sebagai pendekatan yang mengintegrasikan informasi keuangan dan non-keuangan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dalam organisasi. Berbeda dengan akuntansi manajemen tradisional yang lebih fokus pada data historis dan internal, *Strategic Management Accounting* lebih cenderung menganalisis informasi eksternal, seperti perilaku pesaing, nilai pelanggan, dan dinamika pasar, untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keberhasilan keputusan manajerial memunculkan peluang organisasi untuk mengambil keputusan dengan efektif (Roslender&Hart, 2002). Bertujuan untuk mengoptimalkan substansi akuntansi, pihak manajemen pada tahun 1980-an menerima kritik dikarenakan terlalu fokus pada masalah operasional internal sehingga sedikit melakukan perumusan strategi dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Anchrol&Stern, 1998). Mengakui pentingnya dampak akuntansi yang lebih luas pada pengambilan keputusan manajerial (Simmonds, 1981) memperkenalkan dan mendefinisikan akuntansi manajemen strategis (SMA) sebagai penyediaan dan analisis data akuntansi manajemen tentang bisnis dan pesaingnya, untuk digunakan dalam mengembangkan dan memantau strategi bisnis.

Selanjutnya ada peningkatan upaya yang menekankan pentingnya bagi organisasi untuk merangkul teori akuntansi manajemen strategis untuk meningkatkan pengambilan keputusan strategis dan kinerja organisasi (Alamri, 2019). Turner, dkk (2017), organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan kinerja mereka, tidak hanya harus mengembangkan tetapi juga mampu menerapkan kebijakan dan prosedur internal seperti akuntansi manajemen strategis yang konsisten dengan strategi bisnis mereka dan memperhitungkan perubahan tuntutan kompetitif. Kondisi tersebut sangat memungkinkan *Strategic Management Accounting* sebagai alat efektif untuk mendorong keberhasilan perusahaan. Hal ini dijadikan asumsi dasar dalam penelitian.

Praktik ini bisa meningkatkan kepuasan pelanggan dan sangat memungkinkan untuk menentukan kelangsungan usaha (Atkinson dkk, 2011). Akuntansi menyediakan informasi yang relevan

bagi manajemen untuk memastikan dan mempertahankan pertumbuhan dan profitabilitas. Dengan kata lain, akuntansi harus dilihat dengan pendekatan yang jauh lebih luas dan berorientasi pasar dan fokus pada biaya (Shank&Govindarajan, 1992) perencanaan, pengendalian dan pengukuran kinerja (Cinquini&Tennuci, 2010), pengambilan keputusan strategis (Cadez, 2008), akuntansi pelanggan dan akuntansi pesaing (Turner dkk, 2017).

Mengingat pentingnya *Strategic Management Accounting* bagi pengambilan keputusan manajemen yang efektif dan keberhasilan perusahaan, masih ada minat yang berkembang untuk memahami topik tersebut. Oleh karena itu, tidak mengherankan banyak penelitian menuju pemahaman yang lebih baik tentang praktik *Strategic Management Accounting* diadopsi organisasi dan apa yang memotivasi preferensi mereka untuk satu teknik daripada yang lain tetap berlaku (Zamecnik&Rajnoha, 2015). Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap praktik *Strategic Management Accounting* dengan menganalisis secara kritis kumpulan pengetahuan untuk meningkatkan pemahaman tentang bagaimana pengetahuan berkembang lebih lanjut.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategic Management Accounting

Akuntansi manajemen berkaitan dengan penggunaan informasi keuangan dan non-keuangan untuk pengambilan keputusan manajerial (Groot, 2013). Peran akuntansi manajemen dalam memungkinkan pengambilan keputusan melibatkan pengumpulan dan analisis informasi, mengidentifikasi alternatif, implementasi, pemantauan dan evaluasi (CIMA, 2005). Dengan demikian, fokus dalam akuntansi manajemen strategis, yang juga diungkapkan kembali sebagai akuntansi untuk posisi strategis untuk pendekatan yang lebih luas dengan menggabungkan fokus manajemen strategis secara efektif memungkinkan pengambilan keputusan manajemen dan kinerja organisasi (Sidhu & Robert, 2008).

Strategic Management Accounting pertama kali didefinisikan oleh Simmonds (1981) sebagai penyediaan dan analisis data akuntansi manajemen tentang bisnis dan pesaingnya, untuk digunakan dalam mengembangkan dan memantau strategi bisnis. Berdasarkan definisi tersebut banyak penelitian tentang *Strategic Management Accounting* untuk meningkatkan dan mengidentifikasi teknik inti dari SMA. CIMA (2005) menggambarkan SMA sebagai bentuk akuntansi manajemen yang fokus pada informasi faktor eksternal entitas dan juga pada informasi non-keuangan serta informasi yang dihasilkan secara internal. Dalam kontribusi lebih jauh, Bromwich (1990) mengatakan SMA dalam prakteknya melakukan analisis informasi keuangan tentang pasar organisasi dan biaya serta struktur biaya pesaing dan pemantauan strategi organisasi dan strategi pesaingnya di pasar selama sejumlah periode tertentu.

Kemudian dilanjutkan oleh Cadez&Guilding 2008 menyatakan terdapat dua perspektif dari *Strategic Management Accounting* (SMA). Perspektif pertama fokus pada teknik akuntansi yang berorientasi strategis, sedangkan perspektif kedua berfokus pada keterlibatan aktual akuntan dalam proses pengambilan keputusan strategis. Sejalan dengan perspektif tersebut artikel yang meneliti tentang *Strategic Management Accounting* berfokus pada *strategic costing, Strategic planning, control & performance measurement, Strategic decision-making, Competitor accounting, dan Customer accounting* (Cescon dkk, 2019).

METODE

Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur merupakan metode yang berfokus pada penelusuran, pengumpulan, dan analisis data yang bersumber dari berbagai literatur atau referensi ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Metode ini tidak melibatkan pengumpulan data lapangan secara langsung, melainkan mengandalkan data sekunder yang sudah tersedia, seperti jurnal ilmiah, buku, laporan penelitian, artikel, dan dokumen resmi lainnya. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk memahami fenomena tertentu secara mendalam melalui telaah konseptual dan teoritis yang telah dikembangkan oleh para peneliti sebelumnya.

Metode penelitian kualitatif (Cresswell, 2014) digunakan dalam penelitian dengan pendekatan berbasis studi literatur. Menggunakan pendekatan tinjauan sistematis dalam penelitian ini tepat karena memungkinkan pendekatan sistematis dan transparan dalam mengidentifikasi, memilih, dan mengevaluasi literatur yang relevan pada topik atau pertanyaan tertentu (Synder, 2019). Lebih lanjut, pendekatan tinjauan sistematis dianggap tepat untuk ini studi sebagaimana telah didokumentasikan untuk membantu mengidentifikasi kesenjangan penelitian dan mengarahkan penelitian di masa mendatang.

Alves dkk. (2016) menyatakan dalam studi literatur terdapat 2 tahap. Tahap pertama peneliti pendekatan sistematis direncanakan dan tahap kedua pemilihan literatur. Perencanaan difokuskan pada mengidentifikasi publikasi yang relevan di berbagai jurnal akademik tentang topik *Strategic Management Accounting*. Pada tahap awal, dilakukan pencarian artikel secara elektronik untuk mengidentifikasi artikel yang relevan. Pada tahap ini secara rinci yang dilakukan mulai dari mencari artikel, menganalisis dan mensintesis, dan menulis ke dalam bentuk narasi. Beberapa basis data dipindai menggunakan istilah

pencarian utama yaitu “*Strategic Management Accounting*” untuk menghasilkan informasi yang relevan (Silverman, 2016). Istilah pencarian inti digunakan, seperti akuntansi manajemen strategis, aspek historis akuntansi manajemen strategis, kontinjensi praktik akuntansi manajemen strategis, akuntansi manajemen strategis dan strategi organisasi, akuntansi manajemen strategis dan kinerja organisasi. Publikasi relevan juga ditemukan menggunakan alat ekstraksi data dari *Google Scholar*.

Dengan menggunakan pendekatan yang telah dijelaskan, proses berikutnya mengidentifikasi artikel jurnal yang relevan. Dalam proses ini diperhatikan artikel yang sesuai dengan kata kunci “*Strategic Management Accounting*”. Namun setelah dilakukan proses tersebut ditemukan bahwa tidak semua secara urgensi membahas “*Strategic Management Accounting*”. Keseluruhan artikel sudah sesuai cakupan penelitian ini, kumpulan artikel yang dianalisis dianggap memadai untuk kerangka konseptual.

Metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur banyak digunakan pada penelitian yang bertujuan untuk merumuskan konsep, mengembangkan model, atau menelaah kebijakan dan praktik dalam konteks tertentu. Keunggulan dari pendekatan ini adalah efisiensinya dalam hal waktu dan biaya, serta kemampuannya untuk menjangkau beragam perspektif teoritis yang lebih luas. Namun, metode ini juga memiliki keterbatasan, seperti ketergantungan pada ketersediaan data sekunder dan potensi subjektivitas dalam interpretasi data. Oleh karena itu, validitas hasil penelitian sangat bergantung pada ketelitian peneliti dalam memilih dan menelaah sumber-sumber yang relevan dan kredibel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategic Costing

Menurut El (2012) akumulasi data biaya berbasis informasi strategis dan pemasaran dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk memastikan strategi yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *Strategic costing* merupakan pendekatan manajemen biaya yang menekankan pada perencanaan jangka panjang, keunggulan kompetitif, dan analisis biaya yang selaras dengan strategi perusahaan secara keseluruhan. Menurut Cooper dan Slagmulder (1998), *strategic costing* berfokus pada integrasi informasi biaya ke dalam proses pengambilan keputusan strategis seperti penentuan harga, desain produk, dan penetrasi pasar. *Strategic costing* membantu perusahaan untuk menganalisis struktur biaya untuk menciptakan nilai pelanggan, mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, menyelaraskan proses pengendalian biaya dengan tujuan jangka panjang dan meningkatkan daya saing dengan efisiensi biaya dan diferensiasi produk (Blocher dkk, 2019). Dengan demikian, organisasi harus menyadari pentingnya mengintegrasikan strategi biaya dan melakukan beberapa analisis biaya strategis. Penelitian ini dilakukan menemukan lima teknik penghitungan biaya utama: penghitungan biaya atribut (Roslender&Hart 2003), penghitungan biaya siklus hidup produk (Cadez&Guilding, 2012;Cinquini&Tennuci, 2010), penghitungan biaya kualitas (Cinquini&Tennuci, 2010), penghitungan biaya target (Cadez&Guilding, 2012;Cinquini&Tennuci, 2010) dan penghitungan biaya rantai nilai (Cadez & Guilding, 2012).

Strategic planning, control and performance measurement

Literatur juga menggarisbawahi perlunya organisasi untuk memberikan perhatian yang semestinya pada fitur perencanaan, pengendalian, dan pengukuran kinerja dari akuntansi manajemen strategis, karena hal itu penting dalam pendekatan orientasi pasar proaktif untuk bersaing secara efektif di pasar (Cadez & Guilding 2012;Ojra 2014). *Strategic Planning* merupakan proses sistematis yang digunakan organisasi untuk menetapkan arah jangka panjang, menentukan tujuan, serta mengembangkan rencana tindakan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Wheelen dan Hunger (2017), perencanaan strategis mencakup analisis lingkungan eksternal dan internal, penetapan visi dan misi, formulasi strategi, serta implementasi dan evaluasi strategi.

Strategic control merupakan proses mengawasi dan mengevaluasi strategi dari suatu organisasi untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan dengan perubahan lingkungan dan mampu mencapai tujuan perusahaan. Simons (1995) memperkenalkan beberapa konsep *levers of control* yang meliputi: *belief system, boundary systems, diagnostic control systems, dan interactive control systems*. *Performance measurement* adalah sistem evaluasi yang digunakan untuk menilai efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Sistem ini menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan. Kaplan dan Norton (1992) mengembangkan *Balanced Scorecard* (BSC) yang menjadi kerangka kerja populer dalam pengukuran kinerja strategis, dengan menggabungkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Integrasi antara *strategic control* dan *performance measurement* memungkinkan organisasi untuk secara adaptif merespons dinamika pasar dan perubahan lingkungan. Dalam konteks global dan

persaingan yang semakin ketat, perusahaan yang mampu mengelola *strategic control* dan mengukur kinerjanya secara menyeluruh akan lebih siap menghadapi tantangan strategis. Anthony dan Govindarajan (2007) menekankan pentingnya sistem pengendalian manajemen yang mampu menjembatani perencanaan strategis dengan implementasi operasional melalui pemantauan berkelanjutan atas kinerja organisasi.

Strategic decision-making

Strategic decision-making digunakan sebagai alat akuntansi manajemen strategis, pengambilan keputusan strategis merupakan alat penting untuk mendukung pilihan strategis (Cescon dkk, 2019). Pilihan inti pengambilan keputusan strategis meliputi biaya strategis, harga strategis dan penilaian merek (Cescon dkk, 2019;Ojra, 2014). Biaya strategis dilihat dari sisi pentingnya dalam pengambilan keputusan banyak dibahas di beberapa literatur (Ojra, 2014;Shank dkk, 1992;Porter, 1985). Kondisi ini mendorong keunggulan kompetitif secara efektif memerlukan analisis biaya yang secara eksplisit. Sejalan dengan hal tersebut, Cadez dan Guilding (2008) mengemukakan bahwa informasi biaya strategis dan pemasaran untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi unggul yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pada beberapa literatur, penetapan harga strategis menjadi elemen inti strategis dalam pengambilan keputusan strategis dalam *Strategic Management Accounting* (Cadez&Guilding, 2008;Ojra, 2014;Simmonds, 1982). Menurut para akademisi dalam memahami lebih lanjut tentang persaingan pasar, Guilding dkk (2008) memerlukan penilaian atas reaksi harga dari pesaing, elastisitas harga, dan *Strategic Management Accounting*, Penilaian merek menganalisis pendapatan yang berasal dari merek yang diproyeksikan dengan ukuran akuntansi. Menurut Cescon dkk (2019), penilaian atas merek dapat membantu organisasi memahami tren reputasi pasar dari waktu ke waktu dan implikasi secara potensial bagi *Strategic Management Accounting*. Lebih lanjut dijelaskan bahwa organisasi akan mencapai penilaian atas merek yang maksimal ketika bisa memanfaatkan ukuran potensial dari pemasaran yang dirasakan oleh konsumen. Sementara itu Cadez&Guilding (2008) penilaian atas merek tergantung kebutuhan suatu organisasi.

Competitor accounting

Menurut Porter (1985), dalam *Strategic Management Accounting* memungkinkan perusahaan menganalisis dan menentukan posisinya di pasar yang kompetitif. Dengan demikian, perusahaan memilih strategi yang tepat yang memungkinkannya bersaing lebih efektif dari pesaingnya. Strategi dapat berjalan dengan efektif dengan ketentuan bahwa perusahaan mengumpulkan, informasi akuntansi pesaing. Pentingnya memberikan perhatian yang semestinya pada akuntansi pesaing telah digarisbawahi dalam literatur (Cescon dkk, 2019;Cinquini, 2010;Ojra, 2014). Tiga bentuk perangkat akuntansi pesaing dijelaskan dalam literatur yaitu penilaian biaya pesaing, posisi pesaing dan penilaian kinerja pesaing. *Competitor accounting* adalah bagian dari *strategic management accounting* yang berfokus pada pengumpulan, analisis, dan penyajian informasi akuntansi terkait pesaing perusahaan. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan wawasan strategis tentang posisi keuangan, strategi harga, biaya, dan profitabilitas pesaing agar perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik dalam menghadapi kompetisi. Menurut Simmonds (1981), *competitor accounting* bertujuan untuk menginformasikan manajer mengenai biaya, volume, harga, dan pangsa pasar pesaing untuk mendukung pengambilan keputusan strategis.

Dalam praktiknya, *competitor accounting* mencakup analisis struktur biaya pesaing, *benchmarking*, dan estimasi kinerja keuangan kompetitor. Informasi ini dapat diperoleh melalui laporan tahunan pesaing, analisis pasar, wawancara pelanggan, atau sumber eksternal lainnya. Guilding, Cravens, dan Tayles (2000) menyebutkan bahwa bentuk umum dari *competitor accounting* adalah *competitor cost assessment*, *competitor position monitoring*, dan *competitor appraisal*. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana pesaing beroperasi dan apa yang menjadi keunggulan atau kelemahan mereka.

Customer accounting

Teknik *Strategic Management Accounting* berikutnya adalah *customer accounting* (Mcmanus, 2012). *Customer accounting* menyangkut praktik yang bertujuan untuk menilai laba, penjualan atau biaya yang terkait dengan pelanggan atau segmen pelanggan (Ojra, 2018). Teknik *customer accounting* inti meliputi analisis profitabilitas pelanggan (Guilding&Mcmanus, 2002), menganalisis profitabilitas pelanggan selama siklus hidup produk (dan penilaian pelanggan sebagai aset (Ojra, 2018). *Customer accounting* adalah pendekatan dalam akuntansi manajemen strategis yang menitikberatkan pada analisis nilai ekonomi pelanggan bagi perusahaan. Pendekatan ini berbeda dari akuntansi tradisional karena fokusnya tidak hanya pada produk atau proses internal, melainkan pada pelanggan sebagai aset strategis. Melalui *customer accounting*, manajer dapat mengevaluasi profitabilitas setiap segmen pelanggan, memahami perilaku pembelian, dan merancang strategi pemasaran serta pelayanan yang lebih efektif.

Pendekatan ini membantu perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat untuk mempertahankan pelanggan yang paling bernilai.

Salah satu konsep utama dalam *customer accounting* adalah *Customer Lifetime Value (CLV)*, yaitu estimasi nilai total keuntungan yang dihasilkan oleh seorang pelanggan selama hubungan bisnis berlangsung. CLV mempertimbangkan pendapatan, biaya akuisisi, biaya pelayanan, serta tingkat retensi pelanggan. Menurut Kaplan dan Narayanan (2001), pemahaman CLV memungkinkan perusahaan mengidentifikasi pelanggan yang menguntungkan serta menghindari pengeluaran berlebih pada pelanggan yang tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap laba perusahaan. Selain CLV, terdapat parameter lain dalam *customer accounting* seperti *customer profitability analysis (CPA)*, yang mengevaluasi margin keuntungan yang dihasilkan dari masing-masing pelanggan atau segmen pelanggan. Dalam praktiknya menandingkan pendapatan dan biaya yang dapat ditelusuri langsung ke pelanggan tertentu. Menurut Smith dan Dikolli (1995), informasi ini dapat digunakan untuk menentukan strategi harga yang lebih baik, segmentasi pelanggan, serta meningkatkan efisiensi dalam aktivitas pelayanan pelanggan. *Customer accounting* juga menjadi bagian penting dalam pengambilan keputusan strategis jangka panjang. Perusahaan dapat menggunakan informasi pelanggan untuk menentukan prioritas investasi dalam hubungan pelanggan, mengembangkan program loyalitas, serta mendesain produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan bernilai tinggi. Guilding dan McManus (2002) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan *customer accounting* secara konsisten cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat dibandingkan pesaing.

Temuan

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan temuan dari penelitian dibagi menjadi tiga kelompok yaitu *Strategic Management Accounting*, kontinjensi penggunaan teknik *Strategic Management Accounting*, dan implikasi kinerja organisasi dari penggunaan *Strategic Management Accounting*.

Pentingnya akuntansi manajemen, dan khususnya elemen *Strategic Management Accounting* sebagai alat untuk memungkinkan manajemen puncak membuat keputusan efektif yang memungkinkan organisasi bersaing secara efektif di pasar, semakin banyak disebutkan dalam literatur manajemen. Beberapa teknik *Strategic Management Accounting* yang digunakan yaitu biaya strategis, perencanaan strategis, pengendalian, dan pengukuran kinerja, pengambilan keputusan strategis, akuntansi pesaing, dan akuntansi pelanggan. Sementara dari literatur yang dipilih menyatakan bahwa berbagai bentuk teknik akuntansi manajemen strategis yang digunakan dapat memungkinkan pengambilan keputusan manajemen dan kinerja organisasi yang efektif, bukti ditemukan dalam literatur yang ditinjau bahwa di beberapa organisasi, praktisi tidak percaya bahwa akuntansi manajemen strategis sebagai konsep terpisah. Sebuah kesimpulan yang mendukung literatur sebelumnya bahwa *Strategic Management Accounting* sebagai sebuah istilah.

Berdasarkan substansi bahwa penggunaan teknik *Strategic Management Accounting* yang efektif akan meningkatkan kinerja organisasi, upaya penelitian berfokus pada bagaimana organisasi dapat secara efektif menyelaraskan penggunaan *Strategic Management Accounting* untuk mencapai peningkatan kinerja yang diinginkan. Berdasarkan domain teoritis tersebut, penelitian ini meneliti literatur yang ada tentang faktor kontingensi intensitas persaingan, perubahan pasar, desentralisasi dan strategi organisasi serta penggunaan *Strategic Management Accounting*. Bukti kumulatif yang diperoleh dari studi literatur memperkuat kebutuhan organisasi untuk memberikan perhatian khusus pada lingkungan operasional mereka dalam penggunaan teknik *Strategic Management Accounting*.

Memperkuat prinsip kecocokan, beberapa literatur menggarisbawahi bahwa mengoptimalkan manfaat teknik *Strategic Management Accounting* dalam memungkinkan orientasi pelanggan yang efektif dan meningkatkan kinerja organisasi bergantung pada kemampuan organisasi untuk secara efektif menyelaraskan praktik akuntansi manajemen strategis dengan lingkungan operasionalnya. Dengan kata lain, apa yang berhasil bagi suatu organisasi akan bergantung pada dinamika organisasi, internal, maupun eksternal. Demikian pula, manfaat teknik *Strategic Management Accounting* akan bergantung pada intensitas persaingan dan perubahan pasar suatu organisasi. Dengan demikian, menyelaraskan praktik *Strategic Management Accounting* dengan faktor internal dan eksternal suatu organisasi sangat penting untuk memungkinkan mereka beradaptasi secara efektif dengan lingkungan, membuat keputusan rasional, dan mengoptimalkan kinerja. Jadi, penyelarasan sangat penting karena tidak ada pendekatan yang cocok untuk semua orang dalam mencapai orientasi pelanggan dan tujuan kinerja organisasi.

Fokus ketiga dari studi ini berkaitan dengan hubungan penggunaan teknik *Strategic Management Accounting* dengan kinerja organisasi. Literatur yang ditinjau menunjukkan bahwa organisasi mencapai kinerja yang lebih tinggi melalui penggunaan teknik *Strategic Management Accounting*. Dengan kata

lain, penggunaan teknik *Strategic Management Accounting* yang efektif akan meningkatkan kinerja organisasi. Masuk akal nya hasil kinerja tersebut terletak pada fakta bahwa organisasi mampu memanfaatkan ukuran *Strategic Management Accounting* yang tepat untuk memastikan pengambilan keputusan strategis, biaya, dan perencanaan serta orientasi pengendalian yang efektif dalam aktivitas operasional mereka. Lebih jauh mengenai kinerja, literatur juga menunjukkan bahwa hubungan sistem pengendalian manajemen dengan kinerja dapat dimediasi oleh strategi bisnis. Selain itu, studi tersebut mendokumentasikan bahwa dampak sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja lebih kuat untuk bisnis keluarga daripada bisnis non-keluarga.

Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pendekatan tinjauan sistematis, penelitian ini bertujuan untuk mendorong pengembangan pengetahuan lebih lanjut tentang perspektif *Strategic Management Accounting*, dengan memanfaatkan bukti dari literatur yang ditinjau untuk memahami perdebatan inti dalam literatur dan menentukan arah untuk penelitian di masa mendatang. Dua keterbatasan inti dari penelitian ini terkait dengan kerangka konseptual dan volume literatur yang ditinjau. Selain itu banyak penelitian *Strategic Management Accounting* yang masih bersifat deskriptif dan eksploratif, belum sampai pada tahap pengujian model teoritis secara komprehensif. Pendekatan kualitatif atau studi kasus yang dominan dalam penelitian *Strategic Management Accounting* memang memberikan pemahaman yang mendalam, namun juga menghadapi keterbatasan dalam hal validitas eksternal dan generalisasi temuan.

Rangkaian konseptual penelitian ini hanya mencakup ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, struktur organisasi, dan strategi organisasi. Secara rinci, ketidakpastian lingkungan yang dirasakan (intensitas kompetitif, dan turbulensi pasar), struktur organisasi (formalisasi dan desentralisasi), dan strategi organisasi. Penelitian ini mengakui adanya keterbatasan dari beberapa tema yang dipilih dari praktik *Strategic Management Accounting* yang belum dimasukkan dalam kerangka konseptual penelitian ini.

SIMPULAN

Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi dalam pasar yang dinamis yaitu mencapai keunggulan kompetitif. Pada dunia bisnis yang lebih luas, kemajuan teknologi dapat memberikan pilihan yang lebih banyak kepada pelanggan. Menghadapi kondisi ini organisasi harus berusaha keras mempertahankan loyalitas pelanggan. Bagi organisasi yang ingin mencapainya, praktik akuntansi manajemen strategis menawarkan jalur strategis. Organisasi harus menerapkan praktik akuntansi manajemen strategis yang akan memungkinkan mereka memahami pasar, pesaing mereka, dan pelanggan serta memanfaatkan kecerdasan dari pengetahuan tersebut untuk mengatur operasi mereka menuju kepuasan pelanggan yang menguntungkan. Agar dapat dicapai secara efektif organisasi harus berusaha meminimalkan kesalahan dengan hanya fokus pada internal saja.

Sebaliknya menyesuaikan dengan tuntutan pasar dengan menerapkan praktik *Strategic Management Accounting* yang akan memungkinkan mendapatkan informasi tentang tren pasar, dinamika pelanggan, dan tren pesaing. Dengan demikian, organisasi harus memastikan bahwa biaya, perencanaan, pengendalian, dan pengukuran kinerja yang baik, pengambilan keputusan strategis, akuntansi pelanggan, dan serta langkah-langkah memenangkan persaingan. Lebih jauh, dalam upaya untuk bersaing secara efektif di pasar dan memuaskan pelanggan secara menguntungkan, organisasi tidak hanya perlu menerapkan teknik *Strategic Management Accounting* yang tepat tetapi juga melakukannya dengan mempertimbangkan lingkungan operasional. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan kegiatan operasional dengan optimal serta pengelolaan secara strategis agar mereka dapat menemukan cara untuk secara efektif memenangkan persaingan.

SARAN

Secara keseluruhan, bukti dari literatur yang ditinjau menggarisbawahi pentingnya penggunaan teknik *Strategic Management Accounting* terhadap kinerja organisasi. Jadi, jika organisasi secara strategis menyelaraskan penggunaan teknik *Strategic Management Accounting* dengan pengaturan operasional mereka, hal ini akan berdampak positif pada kinerja organisasi. Dalam tujuan meningkatkan literatur tentang cara mengoptimalkan dampak kinerja, masih banyak kesenjangan yang ada dari sudut pandang yang menjelaskan bagaimana perbedaan dalam pemasaran dan budaya nasional membedakan penerimaan, penggunaan, kontinjensi, dan dampak kinerja *Strategic Management Accounting*. Terakhir, pada titik kinerja, literatur yang dikaji menunjukkan adanya kesenjangan yang jelas dampak penggunaan teknik *Strategic Management Accounting* sepanjang dimensi kinerja. Manajer diingatkan bahwa penggunaan teknik *Strategic Management Accounting* yang optimal akan meningkatkan kinerja organisasi. Namun, mencapai tingkat kinerja organisasi yang tinggi akan bergantung pada kemampuan organisasi untuk

secara efektif menyelaraskan penggunaan teknik *Strategic Management Accounting* dengan dinamika internal dan eksternalnya. Dengan kata lain, para manajer harus mengingat bahwa tidak ada pendekatan yang cocok untuk semua; oleh karena itu, mereka harus mendukung penggunaan teknik *Strategic Management Accounting* yang sesuai dengan dinamika operasional mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Achrol R, Stern L (1988) Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *J Mark Res* 25:36–50
- Alamri AM (2019) Association between strategic management accounting facets and organizational performance. *Balt J Manag* 14(2):212–234
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Atkinson AA, Kaplan RS, Matsumura EM, Young SM (2011) *Management accounting information for decision making and strategy execution*, 6th edn. Times Prentice Hall, Hoboken
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Cokins, G. (2019). *Cost Management: A Strategic Emphasis* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bromwich M (1990) The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Account Organ Soc* 15(1/2):27–46
- Cadez S, Guilding C (2008) An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Account Organ Soc* 33:836–873
- Cescon F, Costantini A, Grasseti L (2019) Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *J Manag Governance* 23:605–635
- Cinquini L, Tennuci A (2010) Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? *J Account Organ Change* 33:228–259
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1998). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. Free Press.
- CreswellJW(2014)*Researchdesign:qualitative,quantitative,and mixed methods approach*, 4th edn. Sage, Thousand Oaks
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). *Strategic decision making*. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- El Deeb MS (2012) Towards a strategic management accounting: framework for cost management in Egyptian healthcare industry. *Egyptian Accounting Review*, Cairo University, Faculty of Commerce, Issue No. 2-year 2.
- Groot T, Selto F (2013) *Advanced management accounting*. Pearson, Harlow
- Guilding, C., & McManus, L. (2002). *The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: An exploratory note*. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1-2), 45–59.
- Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). *An international comparison of strategic management accounting practices*. *Management Accounting Research*, 11(1), 113–135.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (15th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Narayanan, V. G. (2001). *Measuring and Managing Customer Profitability*. *Journal of Cost Management*, 15(5), 5–15.
- McManus L (2012) Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: evidence from Australia. *Int J Hosp Manag* 33:140–152
- Ojra J (2014) *Strategic management accounting practices in Palestinian companies: Application of contingency theory perspective*. Unpublished Ph.D. Dissertation submitted at University of East Anglia, Norwich, United Kingdom.
- Porter ME (1985) *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York
- Roslender R, Hart S (2002) Integrating management accounting and marketing in the pursuit of competitive advantage: the case for strategic management accounting. *Crit Perspect Account* 14(2):77–255
- Sidhu BK, Roberts JH (2008) The marketing/accounting interface: lessons and limitations. *J Market Manag* 24(7–8):669–686
- Silverman D (ed) (2016) *Qualitative research*, 4th edn. Sage, Los Angeles, CA

- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Simmonds K (1981) Strategic management accounting. *Manag Account* 59(4):26–29
- Shank JK, Govindarajan V (1992) Strategic cost management: tailoring controls to strategies. *J Cost Manag Fall*:14–24
- Smith, M., & Dikolli, S. S. (1995). *Customer profitability analysis: An activity-based costing approach*. *Managerial Auditing Journal*, 10(7), 3–7.
- Turner MJ, Way SA, Hodari D, Witteman W (2017) Hotel property performance: the role of management accounting. *Int J Hosp Manag* 63:33–43
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Zamecnik R, Rajnoha R (2015) Strategic business performance management on the base of controlling and managerial information support. *Procedia Econ Finance* 26:769–776