

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Kerangka Strategic Management Accounting

Akuntansi manajemen strategis terus berkembang sejak perlunya untuk memahami ilmu akuntansi manajemen dan manajemen strategis. Akuntansi manajemen konvensional/tradisional yang berfokus pada perhitungan biaya dan laba sering kali dianggap kurang mampu mendukung manajer dalam mengambil keputusan untuk bersaing dalam pasar. Sudut pandang yang lebih luas berupa informasi terkait pesaing dan pelanggan dirasa perlu untuk menciptakan keunggulan kompetitif, agar perusahaan bisa memenangkan persaingan. Oleh karena itu lahirlah ilmu akuntansi manajemen strategis, fleksibilitas diberikan kepada manajer untuk berpikir lebih kreatif dan sensitif terhadap perubahan yang terjadi. Faktor hubungan antar individu terutama yang ada di dalam sebuah organisasi ini gagal untuk diperhatikan dalam akuntansi manajemen konvensional. Dalam akuntansi manajemen strategis, hubungan antar individu tersebut dianggap memegang peranan penting dalam menentukan kesuksesan sebuah organisasi.

2.1.2. Definisi Strategic Management Accounting

Berikut beberapa definisi *Strategic Management Accounting*(SMA):

- a. Simmonds (1981) mendefinisikan SMA sebagai penyediaan dan analisis data akuntansi manajemen tentang bisnis dan pesaingnya, untuk digunakan dalam mengembangkan dan memantau strategi bisnis (Simmonds, 1981).
- b. Akuntansi manajemen strategis adalah proses mengidentifikasi, mengumpulkan, memilih, dan menganalisis data akuntansi untuk membantu tim manajemen membuat keputusan strategis dan menilai efektivitas organisasi (Hoque, 2003).
- c. SMA sebagai penyediaan dan analisis informasi keuangan mengenai pasar produk perusahaan dan biaya serta struktur biaya pesaing serta pemantauan strategi perusahaan dan strategi pesaingnya di pasar tersebut selama beberapa periode(Bromwich, 1990).
- d. SMA didefinisikan sebagai upaya untuk mengintegrasikan wawasan dari akuntansi manajemen dan manajemen pemasaran dalam kerangka manajemen strategis(Roslender, 2002).
- e. SMA sebagai sebuah proses (Dixon, 1993).
Identifikasi *Strategic Business Unit*, Analisis Biaya Strategis, Analisis Pasar Strategis, Evaluasi Strategi.
- f. SMA sebagai sebuah proses (Lord, 1996)
Pengumpulan informasi pesaing, eksploitasi peluang pengurangan biaya, pencocokan penekanan akuntansi dengan posisi strategis.

Dari beberapa definisi di atas dapat dikatakan bahwa *Strategic Management Accounting* (SMA) adalah suatu proses identifikasi, pencatatan, analisis, dan pelaporan data akuntansi dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal untuk kepentingan perusahaan.

2.1.3. Penerapan Teknik Strategic Management Accounting

Penerapan Teknik SMA dibagi menjadi 5 kategori yang kemudian terbagi lagi menjadi 16 teknik (Erwin Saraswati et al., 2021) seperti yang tertera pada tabel berikut :

Tabel 2.1 Teknik SMA

Kategori Teknik SMA	Teknik SMA
Biaya	1. Penetapan biaya atribut 2. Penetapan biaya siklus hidup 3. Penetapan biaya kualitas 4. Penetapan biaya target 5. Penetapan biaya rantai nilai
Perencanaan, pengendalian dan kinerja pengukuran	1. Perbandingan 2. Pengukuran kinerja terintegrasi
Pengambilan keputusan strategi	1. Penetapan biaya strategis 2. Penetapan harga yang strategis 3. Penilaian merek
Akuntansi pesaing	1. Penilaian biaya pesaing 2. Pemantauan posisi kompetitif 3. Penilaian kinerja pesaing
Akuntansi Pelanggan	1. Analisis profitabilitas pelanggan 2. Analisis profitabilitas pelanggan seumur hidup 3. Penilaian pelanggan sebagai aset

Sumber : Data Diolah Kembali

a. Penetapan Biaya Atribut

Penetapan biaya atribut mengacu pada unsur-unsur produk yang dipandang oleh konsumen dan dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan pembelian. Atribut produk meliputi merek, kemasan, jaminan (garansi), layanan dan sebagainya.

b. Penetapan Biaya Siklus Hidup

Penetapan biaya siklus hidup (*Life Cycle Costing*, LCC) adalah metode yang menggabungkan semua biaya yang akan dikeluarkan oleh organisasi atau individu selama masa hidup suatu aset, proyek, atau investasi. Metode ini mempertimbangkan berbagai jenis biaya yang terkait dengan suatu produk atau layanan dari awal hingga akhir masa pakainya. Komponen biaya dalam perhitungan siklus hidup adalah sebagai berikut :

1. Biaya pembelian : harga pembelian suatu barang atau biaya awal pengaturan
2. Biaya operasional : biaya terkait dengan dengan penggunaan aset
3. Biaya pemeliharaan : misalnya bunga atau biaya pembiayaan lainnya
4. Biaya penyusutan : berkaitan dengan depresiasi nilai aset
5. Biaya pembuangan : timbul saat pelepasan aset

Penetapan biaya siklus hidup ini membantu pihak perusahaan untuk memahami lebih baik tentang biaya terkait dengan setiap aset, proyek, ataupun investasi dalam mempengaruhi harga dan profitabilitas.

c. Penetapan Biaya Kualitas

Biaya kualitas (*cost of quality*, COQ) adalah metodologi yang digunakan organisasi untuk mengukur biaya pemeliharaan kualitas produk dan layanan, biaya kualitas buruk, dan biaya kegagalan eksternal dan internal dalam proses

pengendalian kualitas. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa produk memenuhi harapan pembeli. Adapun jenis-jenis biaya kualitas adalah sebagai berikut:

1. Biaya pencegahan: Biaya untuk mencegah atau meminimalkan terjadinya masalah kualitas. Ini termasuk biaya pelatihan karyawan, kontrol proses statistik, sertifikasi pemasok, dan penguatan desain produk.
2. Biaya penilaian: Biaya untuk mendeteksi masalah kualitas. Ini melibatkan inspeksi, pengujian, dan evaluasi produk.
3. Biaya kegagalan: Terbagi menjadi dua jenis:
 - a. Kegagalan internal: Biaya yang timbul karena produk cacat yang ditemukan sebelum mencapai pelanggan.
 - b. Kegagalan eksternal: Biaya yang timbul karena produk cacat yang sudah mencapai pelanggan.

d. Penetapan Biaya Target

Penetapan biaya target (*target costing*) adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk merencanakan harga produk baru sebelum memproduksinya. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat menentukan apakah mereka dapat memproduksi produk baru dan mencapai tujuan laba yang diinginkan. Jika melalui penetapan biaya target ditemukan bahwa suatu produk tidak dapat diterapkan, perusahaan dapat membatalkan rencana produk tersebut. Penetapan biaya target sangat berguna dalam industri dengan tingkat persaingan yang tinggi, seperti konstruksi, perawatan kesehatan, dan barang konsumsi. Karena pemasok memiliki sedikit kendali atas harga produk di industri ini, fokus pada biaya produksi menjadi kunci untuk memastikan keuntungan berkelanjutan (Kledo, n.d.)

e. Penetapan Biaya Rantai Nilai

Rantai nilai adalah serangkaian aktivitas, proses, dan input yang masuk ke dalam penciptaan produk akhir dan memberikan nilai kepada pelanggan bisnis. Setiap perusahaan memiliki rantai nilai yang mencakup berbagai tahap, mulai dari merancang produk hingga mengirimkannya ke pelanggan. Keluaran dari setiap rantai nilai adalah nilai atau utilitas yang diberikannya kepada konsumen. Organisasi menghasilkan uang dari selisih antara biaya rantai nilai dan nilai yang mereka tawarkan (margin keuntungan).

f. Perbandingan

Perbandingan/*benchmarking* adalah proses di mana perusahaan membandingkan kinerja produk, layanan, atau prosesnya dengan yang terbaik di industri atau di antara pesaing. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, mengembangkan rencana untuk perbaikan, dan menerapkan perubahan. Adapun beberapa jenis *benchmarking* :

1. *Benchmarking* internal: Perusahaan membandingkan kinerja antara unit atau tim yang berbeda dalam organisasi yang sama.
2. *Benchmarking* kompetitif: Perusahaan membandingkan kinerjanya dengan pesaing langsung di pasar.
3. *Benchmarking* fungsional: Perusahaan membandingkan proses atau fungsi tertentu (seperti manajemen rantai pasokan) dengan perusahaan yang dianggap sebagai pemimpin di area tersebut, bahkan jika perusahaan tersebut berada di industri yang berbeda.

4. *Benchmarking* generik: Perusahaan membandingkan proses bisnis inti dengan perusahaan terbaik, terlepas dari industri.

Proses *benchmarking* biasanya melibatkan langkah-langkah berikut:

1. Identifikasi area yang akan dibandingkan: Perusahaan harus memilih fungsi atau proses yang ingin mereka bandingkan.
2. Pilih perusahaan untuk dibandingkan: Perusahaan harus memilih perusahaan lain yang memiliki reputasi baik dalam area yang dipilih.
3. Kumpulkan data: Perusahaan harus mengumpulkan data tentang kinerja mereka dan perusahaan yang akan dibandingkan.
4. Analisis data: Perusahaan harus menganalisis data untuk mengidentifikasi area di mana mereka bisa melakukan perbaikan.
5. Implementasi perubahan: Perusahaan harus merencanakan dan menerapkan perubahan berdasarkan hasil analisis.

Dengan melakukan *benchmarking*, perusahaan dapat belajar dari yang terbaik dan membuat perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka.

g. Pengukuran Kinerja Terintegrasi

Pengukuran kinerja terintegrasi adalah suatu pendekatan yang mencakup berbagai aspek dalam perusahaan, baik itu aspek keuangan maupun non-keuangan, serta lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Tujuannya adalah untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Berikut beberapa metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja terintegrasi:

1. *Balanced Scorecard (BSC)*
2. *Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)*
3. *Performance Prism*

h. Penetapan Biaya Strategis

Penetapan biaya strategis atau *strategic cost management* adalah pendekatan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengelola biaya mereka dengan cara yang mendukung strategi bisnis mereka. Ini melibatkan pemahaman tentang hubungan antara biaya, aktivitas, produk, layanan, dan pelanggan.

Dalam penetapan biaya strategis, perusahaan mencoba untuk memahami bagaimana biaya mereka berhubungan dengan aktivitas yang mereka lakukan, dan bagaimana aktivitas ini menciptakan nilai bagi pelanggan. Beberapa teknik yang digunakan dalam penetapan biaya strategis:

1. Analisis Biaya Aktivitas (*Activity-Based Costing, ABC*): Metode ini digunakan untuk menentukan biaya yang sebenarnya dari setiap produk berdasarkan sumber daya yang digunakan dalam produksinya.
2. Analisis Nilai (*Value Analysis*): Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi dan menghilangkan biaya yang tidak menambah nilai bagi pelanggan.
3. Manajemen Biaya Siklus Hidup (*Life Cycle Cost Management*): Pendekatan ini melihat biaya seluruh siklus hidup produk, dari penelitian dan pengembangan hingga pembuangan, bukan hanya biaya produksi.

Dengan menggunakan penetapan biaya strategis, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik tentang di mana mereka harus fokus upaya dan sumber daya mereka, dan bagaimana mereka dapat memberikan nilai terbaik bagi pelanggan mereka.

i. Penetapan Harga Yang Strategis

Penetapan harga yang strategis adalah proses menentukan harga produk berdasarkan nilai produk bagi pelanggan, atau strategi kompetitif, bukan berdasarkan biaya produksi. Berikut adalah langkah-langkah kunci yang harus digunakan dalam penetapan harga strategis:

1. Analisis pasar: Menganalisis pasar secara menyeluruh, termasuk perilaku pelanggan, strategi penetapan harga pesaing, dan tren industri.
2. Proposisi nilai: Mengidentifikasi dan menekankan nilai unik yang ditawarkan produk atau layanan dibandingkan dengan pesaing, dan menetapkan harga sesuai.
3. Evaluasi biaya: Menilai biaya produksi, distribusi, dan pemasaran untuk menetapkan harga yang mencakup biaya sambil memastikan profitabilitas.
4. Tujuan penetapan harga: Mendefinisikan tujuan penetapan harga dengan jelas, seperti memaksimalkan keuntungan, memperluas pangsa pasar, memasuki pasar baru, atau memupuk loyalitas pelanggan.
5. Segmentasi dan tingkatan: Menyesuaikan penetapan harga untuk segmen pelanggan yang berbeda atau membuat tingkatan penetapan harga berdasarkan fitur, penggunaan, atau preferensi pelanggan.
6. Elastisitas penetapan harga: Mengukur sensitivitas pelanggan terhadap perubahan harga dan menyesuaikan strategi penetapan harga untuk mengoptimalkan pendapatan.
7. Promosi dan diskon: Menggunakan penurunan harga sementara, promosi, atau diskon secara strategis untuk mencapai tujuan pemasaran dan penjualan yang spesifik.

j. Penilaian Merek

Penilaian merek (*brand valuation*) adalah proses yang digunakan untuk menghitung nilai merek. Nilai perusahaan saat ini lebih condong kepada aset tak berwujud, yakni nama merek atau *brand* mereka.

Beberapa metode yang digunakan dalam penilaian merek yaitu termasuk pendekatan pendapatan ekonomi, pendekatan pasar, dan pendekatan biaya. Penerapan model penilaian merek membutuhkan pengetahuan dan pengalaman khusus. Sebagai contoh, dalam survei *Top Brand*, penilaian merek dilakukan dengan tiga kriteria yaitu:

1. *Mind share* menunjukkan kekuatan merek dalam menempatkan diri dalam benak pelanggan di kategori produk tertentu.
2. *Market share* menunjukkan kekuatan merek dalam pasar dan berkaitan erat dengan perilaku pembelian pelanggan.
3. *Commitment share* menunjukkan kekuatan merek dalam mendorong pelanggan untuk membeli kembali di masa mendatang.

k. Penilaian Biaya Pesaing

Penilaian biaya pesaing adalah proses analisis untuk memahami struktur biaya pesaing dan bagaimana mereka mempengaruhi strategi harga dan keuntungan mereka. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam penilaian biaya pesaing:

1. Identifikasi pesaing: kenali siapa pesaing utama
2. Analisis produk dan layanan: pelajari produk dan layanan pesaing. Apa yang membuat unik? Apa kelebihan dan kekurangannya?
3. Estimasi biaya produksi: coba perkirakan biaya produksi pesaing

4. Analisis harga: bandingkan harga produk dengan pesaing. Jika pesaing menawarkan harga yang lebih rendah, coba cari tahu bagaimana mereka bisa melakukannya. Apakah mereka memiliki efisiensi operasional? Atau apakah mereka menerapkan strategi penetapan harga yang berbeda?
5. Analisis margin keuntungan: perkirakan margin keuntungan pesaing. Ini bisa dilakukan dengan membandingkan harga jual dengan estimasi biaya produksi.
6. Pemahaman strategi bisnis: pahami strategi bisnis pesaing. Apakah mereka fokus pada efisiensi biaya? Atau apakah mereka lebih fokus pada diferensiasi produk?

l. Pemantauan Posisi Kompetitif

Pemantauan posisi kompetitif adalah proses analisis posisi kompetitif dalam industri dengan menilai dan Monitoring tren penjualan pesaing, biaya per unit, pangsa pasar, volume, dan laba atas penjualan..

m. Penilaian Kinerja Pesaing

Penilaian kinerja pesaing adalah proses evaluasi dan pemahaman tentang bagaimana pesaing dalam industri beroperasi dan berkinerja. Hal ini melibatkan penilaian terhadap berbagai aspek, seperti penjualan, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, dan metrik kunci lainnya.

n. Analisis Profitabilitas Pelanggan

Analisis profitabilitas pelanggan, juga dikenal sebagai *Customer Profitability Analysis* (CPA), adalah teknik yang digunakan untuk menentukan keuntungan atau kerugian yang dihasilkan oleh pelanggan atau segmen pelanggan tertentu. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi pelanggan atau segmen yang paling menguntungkan dan paling tidak menguntungkan, sehingga perusahaan dapat membuat keputusan strategis tentang di mana fokus sumber daya mereka. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam analisis profitabilitas pelanggan:

1. Identifikasi pendapatan : hitung total pendapatan yang dihasilkan oleh setiap pelanggan (penjualan produk, jasa, atau keduanya)
2. Hitung biaya : hitung total biaya yang terkait dengan melayani setiap pelanggan (biaya produksi, biaya pemasaran, biaya layanan pelanggan, dan lainnya)
3. Hitung profitabilitas : kurangi total biaya dari total pendapatan untuk mendapatkan profitabilitas pelanggan
4. Analisis hasil: setelah memiliki angka profitabilitas, perusahaan dapat menganalisis hasil mana pelanggan atau segmen pelanggan lebih menguntungkan daripada yang lain.
5. Buat keputusan strategis: berdasarkan hasil analisis, buat keputusan untuk fokus ke lebih banyak pada pelanggan atau segmen yang paling menguntungkan.

Analisis profitabilitas pelanggan ini dapat membantu memahami lebih baik tentang pelanggan dan bagaimana mereka berkontribusi terhadap keuntungan perusahaan.

o. Analisis Profitabilitas Pelanggan Seumur Hidup

Analisis Profitabilitas Pelanggan Seumur Hidup (*Customer Lifetime Value*, CLV) adalah metrik yang sangat penting bagi bisnis. Metrik ini berfokus pada

keuntungan jangka panjang daripada keuntungan jangka pendek. Hal yang harus dilakukan untuk meningkatkan *Customer Lifetime Value* adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada pengembangan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.
2. Berinvestasi dalam strategi retensi pelanggan.
3. Menyediakan layanan pelanggan yang unggul.

Dengan memahami CLV, bisnis dapat mengambil keputusan yang lebih cerdas dalam mengelola pelanggan dan mengoptimalkan keuntungan jangka panjang.

p. **Penilaian Pelanggan Sebagai Aset**

Pelanggan sebenarnya merupakan aset terbesar bagi perusahaan, karena tanpa mereka, perusahaan tidak akan ada. Kelangsungan suatu bisnis mutlak tergantung pada perhatian yang besar terhadap kebutuhan pelanggan. Semakin banyak dan semakin loyal pelanggan, maka semakin kuat kemungkinan bisnis akan meraih sukses.

Nilai Pelanggan (*Customer Value*) adalah tolak ukur pelanggan yang memberikan penilaian terhadap bisnis, baik dari sisi pelayanan, kualitas produk/jasa, ataupun kemudahan mereka untuk mendapatkan produk tersebut. Dengan mengetahui kebutuhan dan preferensi pelanggan, perusahaan dapat memberikan layanan yang sesuai, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat hubungan jangka panjang.

2.1.4. Jenis-Jenis Operasional Strategic Management Accounting (SMA)

Operasional *Strategic Management Accounting* dapat dibagi menjadi beberapa jenis yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.2 Penjelasan Operasional Teknik SMA

No.	Teknik <i>Strategic Management Accounting</i>	Penjelasan
1.	Penetapan Biaya Atribut	biaya atribut produk ialah biaya yang terkait dengan fitur, kualitas, harga, kemasan, merek, garansi dan pelayanan. Biaya ini mempengaruhi keputusan strategis tentang atribut mana yang harus ditingkatkan, dipertahankan, ataupun dikurangi untuk meningkatkan profitabilitas
2.	Penetapan Biaya Siklus Hidup	biaya siklus hidup adalah berbagai jenis biaya terkait dengan suatu produk atau layanan dari awal hingga akhir masa pakainya. Komponen biayanya adalah Biaya pembelian, operasional, pemeliharaan, penurunan, dan pembuangan.
3.	Penetapan Biaya Kualitas	Biaya kualitas mencakup biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas seperti biaya pelatihan karyawan, kontrol proses statistik, sertifikasi pemasok, penguatan desain produk, biaya pengujian pemantauan masalah produk, biaya kegagalan produk. Biaya ini menjadi aspek penting dalam manajemen perusahaan karna berdampak positif pada kualitas produk dan kepuasan pelanggan.
4.	Penetapan Biaya Target	Penetapan biaya target dilakukan dengan cara merencanakan harga produk baru sebelum memproduksinya. Dengan teknik ini perusahaan dapat menentukan apakah mereka dapat memproduksi produk baru dan mencapai tujuan laba yang diinginkan.
5.	Penetapan Biaya Rantai Nilai	Biaya rantai nilai adalah seluruh biaya yang berkaitan dengan serangkaian aktivitas dalam penciptaan produk hingga mengirimkannya pada pelanggan. Teknik ini dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan efisiensi,

No.	Teknik <i>Strategic Management Accounting</i>	Penjelasan
		mengurangi biaya, dan memberikan lebih banyak nilai kepada pelanggan.
6.	Perbandingan/benchmarking	Penerapan benchmarking ini membantu pertumbuhan bisnis. Beberapa contoh penerapannya adalah analisis pesaing, perbaikan proses operasional, pengembangan produk dan layanan, pemasaran dan branding, peningkatan layanan pelanggan, inovasi teknologi, penetapan harga, pengembangan karyawan.
7.	Pengukuran Kinerja Terintegrasi	Metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja terintegrasi adalah <i>Balance Scorecard</i> , <i>Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)</i> , <i>Performance Prism</i>
8.	Penetapan Biaya Strategis	Analisis biaya aktivitas (<i>Activity-Based Costing, ABC</i>), Analisis Nilai (<i>Value Analysis</i>), Manajemen Biaya Siklus Hidup (<i>Life Cycle Cost Management</i>)
9.	Penetapan Harga Yang Strategis	<i>Loss Leader Pricing</i> (penetapan harga rendah di produk tertentu untuk menarik pelanggan untuk membeli produk lain dari toko yang sama), <i>Competition Based Pricing</i> (memakai harga pesaing sebagai tolak ukur penetapan harga), <i>Dynamic Pricing</i> (penetapan harga yang fleksibel yang juga dikenal sebagai penetapan harga permintaan, penetapan harga lonjakan, atau penetapan harga yang berdasar pada waktu), <i>High Low Pricing</i> (strategi penetapan harga yang tinggi pada awalnya tetapi akhirnya menurunkan harga tersebut saat relevansi produk turun atau karna ada produk baru yang lebih banyak peminatnya-diskon tahunan), <i>Basing Point Pricing</i> (penetapan harga dengan cara menambahkan biaya pengiriman), <i>Captive Pricing</i> (menentukan harga yang berbeda pada produk inti serta aksesori produk), <i>Skimming Pricing</i> (penetapan harga setinggi mungkin pada produk yang baru diluncurkan, lalu menurunkan harganya seiring dengan berjalannya waktu yang membuat produk tersebut menjadi semakin tak populer), <i>Penetration Pricing</i> (strategi perusahaan menetapkan harga yang sangat rendah

No.	Teknik <i>Strategic Management Accounting</i>	Penjelasan
		saat memasuki pasar untuk menarik perhatian(serta pendapatan) dengan efektif dari pesaing dengan harga lebih tinggi)
10	Penilaian Merek	<i>Mind Share</i> (posisi diri dalam benak pelanggan di kategori produk tertentu), <i>Market Share</i> (kekuatan merek dalam pasar dan berkaitan erat dengan perilaku pembelian pelanggan), <i>Commitment Share</i> (kekuatan merek dalam mendorong pelanggan untuk membeli kembali di masa mendatang)
11.	Penilaian Biaya Pesaing	Identifikasi pesaing, analisis dan bandingkan konten pesaing, analisis SWOT, penentuan industri, penilaian kekuatan utama, penilaian faktor kunci keberhasilan, nilai setiap pesaing
12.	Pemantauan Posisi Kompetitif	Monitoring tren penjualan pesaing, biaya per unit, pangsa pasar, volume, dan laba atas penjualan.
13.	Penilaian Kinerja Pesaing	Menilai dan membandingkan kinerja, strategi, dan hasil perusahaan dengan para pesaing
14.	Analisis Profitabilitas Pelanggan	Penentuan keuntungan atau kerugian yang dihasilkan oleh pelanggan atau segmen pelanggan tertentu
15.	Analisis Profitabilitas Pelanggan Seumur Hidup	Pengembangan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.
16.	Penilaian Pelanggan Sebagai Aset	Peningkatan kepuasan Pelanggan

Sumber : Data Diolah Kembali

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilaksanakan penulis tidak terlepas dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini membantu penulis untuk memperkaya dan memahami teori yang digunakan. Penelitian yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini, antara lain :

Tabel 2.3 Review Artikel

No.	Judul; Nama; Publikasi	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran Tindak Lanjut
1.	<i>Strategic choices and Strategic Management Accounting in large manufacturing firms</i> ; Cescon, F., Costantini, A., & Grasseti, L. ; 2019	untuk menguji hubungan antara jenis strategi dan penggunaan teknik SMA; untuk menguji hubungan antara orientasi geografis dan penggunaan teknik SMA; untuk menyelidiki apakah faktor eksternal, seperti ketidakpastian lingkungan dan kekuatan persaingan, mempengaruhi sistem SMA; untuk menilai persepsi akuntan perusahaan pilihan strategi pendukung penetapan biaya strategis dan akuntansi pesaing.	penggunaan SMA tidak bergantung pada jenis strategi (Cescon et al., 2019)	Metode campuran	Penelitian di masa depan harus mempertimbangkan investigasi lintas negara dan produk baru. Selain itu, hubungan antara budaya akuntansi perusahaan dan desain SMA harus diselidiki

No.	Judul; Nama; Publikasi	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran Tindak Lanjut
2.	<i>Organizational capabilities, strategic management accounting and firm performance</i> ; Tan Ah Lay & Rusita Jusoh ; 2017	memberikan bukti empiris tambahan mengenai akuntansi manajemen strategis baru yang muncul, hubungannya dengan kapabilitas organisasi (orientasi pasar, kewirausahaan, inovasi dan pembelajaran organisasi) dan keterkaitan antara keempat elemen kapabilitas organisasi.	penggunaan teknik SMA ditemukan untuk mendukung kemampuan internal organisasi. Hal ini karena untuk mencapai kinerja terobosan, perusahaan harus menerapkan sistem pengendalian manajemen strategis untuk mengeluarkan kemampuan organisasi yang tersembunyi di dalam perusahaan. (Ah Lay & Jusoh, 2017)	pengambilan sampel dan pengumpulan data	penelitian di masa depan harus mempertimbangkan untuk menggunakan ukuran sampel yang lebih besar dan memperluas penelitian ke jenis industri lain seperti industri jasa yang melibatkan perbankan dan organisasi layanan kesehatan
3.	<i>Use of Strategic Management Accounting techniques by companies in the Czech Republic</i> ; Petr Petera & Libuše Šoljaková ; 2020	menyelidiki tingkat penggunaan teknik akuntansi manajemen strategis dan faktor kontingen utama	tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan secara statistik antara ukuran, persepsi ketidakpastian lingkungan atau industri manufaktur terhadap indeks penggunaan SMA(Petera & Šoljaková, 2020)	Pengumpulan data dan deskripsi sampel	pentingnya berbagai teknik SMA berbeda secara signifikan dalam studi individu (dan juga negara). Akan menarik untuk menyelidiki mengapa terdapat perbedaan-perbedaan tersebut, mungkin dengan menggunakan beberapa metodologi studi kasus

No.	Judul; Nama; Publikasi	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran Tindak Lanjut
4.	<i>Strategic Management Accounting practices: a literature review and opportunity for future research</i> ; Md. Mamunur Rashid ; 2019	meninjau studi empiris yang berfokus pada adopsi, manfaat dan kontingensi praktik akuntansi manajemen strategis (SMA) dan dampak adopsi terhadap kinerja perusahaan.	Temuan-temuan dari tinjauan kali ini dapat mempunyai implikasi dari sudut pandang teoretis, pembuatan kebijakan, dan praktisi. Teoritis : dominasi penggunaan “teori kontingensi” dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan adopsi menandakan penerimaan teori ini dalam penelitian SMA berbasis empiris. Kebijakan : pembuat kebijakan di negara-negara berkembang harus memulai langkah-langkah untuk mengubah fokus perusahaan dari manajemen laba dan penghindaran pajak menjadi pencapaian keunggulan kompetitif melalui penerapan dan penerapan perangkat manajemen dan operasional yang inovatif.	studi empiris	Penelitian di masa depan disarankan untuk memperbanyak variasi dalam hal ukuran sampel, ukuran perusahaan dan skala pengukuran tingkat adopsi di antara beberapa penelitian yang dibandingkan

No.	Judul; Nama; Publikasi	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran Tindak Lanjut
			Praktisi manajemen puncak dapat mengambil inisiatif untuk memperkenalkan teknik MAC yang berorientasi strategis dalam organisasi untuk meningkatkan efisiensi dalam alokasi sumber daya dan untuk memfasilitasi keputusan strategis yang lebih akurat dan tepat waktu. (Rashid et al., 2020)		
5.	<i>Competitive Strategy, Management Accounting System Information And Customer Related Performance</i> ; Riana Sitiwati ; 2017	menganalisis bagaimana strategi kompetitif dan penggunaan informasi sistem akuntansi manajerial (MAS) manajerial dapat mempengaruhi kinerja terkait pelanggan di industri perhotelan	penggunaan informasi MAS secara manajerial dapat meningkatkan kinerja terkait pelanggan di industri perhotelan setelah strategi kompetitif diterapkan(Sitawati et al., 2017)	survei <i>online</i>	diperlukan lebih banyak penelitian untuk memvalidasi strategi bisnis
6.	<i>Assessing Strategic Management Accounting Practices in Public Interest Companies in</i>	menunjukkan bahwa manajemen puncak GLC memiliki pemahaman yang lebih baik tentang	Studi ini menemukan praktik umum dari teknik ini menunjukkan bahwa dalam beberapa tahun terakhir, para manajer	pendekatan kuantitatif	untuk penelitian selanjutnya dapat diperluas ke industri atau negara yang berbeda

No.	Judul; Nama; Publikasi	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Metodologi	Saran Tindak Lanjut
	<i>Malaysia</i> ; Nik Herda Nik Abdullah ; 2020	praktik SMA karena penggunaan teknik SMA secara ekstensif yang ditemukan dari temuan tersebut dan yakin bahwa hal itu dapat bermanfaat bagi organisasi mereka	perusahaan telah mengatasi kurangnya kesadaran dan keahlian dengan dukungan manajemen puncak. Karena evolusi dalam lingkungan bisnis, teknik akuntansi manajemen menjadi tidak memadai dalam menyediakan laporan yang tepat waktu dan akurat untuk memenuhi kebutuhan pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, teknik akuntansi manajemen tingkat lanjut seperti teknik SMA diperlukan untuk mengatasi keterbatasan ini(Nik Abdullah, 2020)		

Sumber : Data Diolah Kembali

2.3. Penelitian Yang Setara

Penelitian yang setara ini adalah penelitian yang peneliti gunakan untuk memahami bagaimana peran Strategic Management Accounting(SMA) pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah(UMKM). Penelitian tersebut di antaranya :

Tabel 2.4 Penelitian yang Setara

No.	Peneliti	Judul	Objek yang di teliti	Hasil Penelitian
1.	Lindong Ma, Xihui Chen, Jiawen Zhou, dan Luigi Aldieri	<i>Strategic Management Accounting</i> in Small and Medium- Sized Enterprises in Emerging Countries and Markets : A Case Study from China	perusahaan e-commerce lintas batas M dan mencoba mengeksplorasi kemungkinan penerapan metode SMA di UKM	<ul style="list-style-type: none"> a. manajer senior UKM tidak memiliki pemahaman akuntansi atau memberikan perhatian yang cukup terhadap akuntansi, b. meskipun chief financial officer memperoleh pengetahuan tentang SMA, mereka tidak dapat sepenuhnya terlibat dalam pengambilan keputusan strategis karena chief financial officer perusahaan tidak dapat memperoleh kepercayaan dari manajer umum c. UKM telah menyadari bahwa budaya perusahaan sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan strategis, namun hal ini masih jauh dari cukup untuk dianggap penting dan diciptakan d. Keempat, manajer umum UKM percaya bahwa departemen operasi adalah inti perusahaan dan semua sumber daya harus diprioritaskan untuk memenuhi kebutuhan mereka.
2.	Nguyen La Soa, Doi Thi Kam Trang dan Truong Thanh Hang	Factors affecting the implementation of Strategic Management Accounting (SMA):	235 perusahaan menengah di Vietnam untuk periode 2019 hingga 2021	<ul style="list-style-type: none"> a. faktor tingkat teknologi memiliki pengaruh paling kuat terhadap kemampuan menggunakan SMA

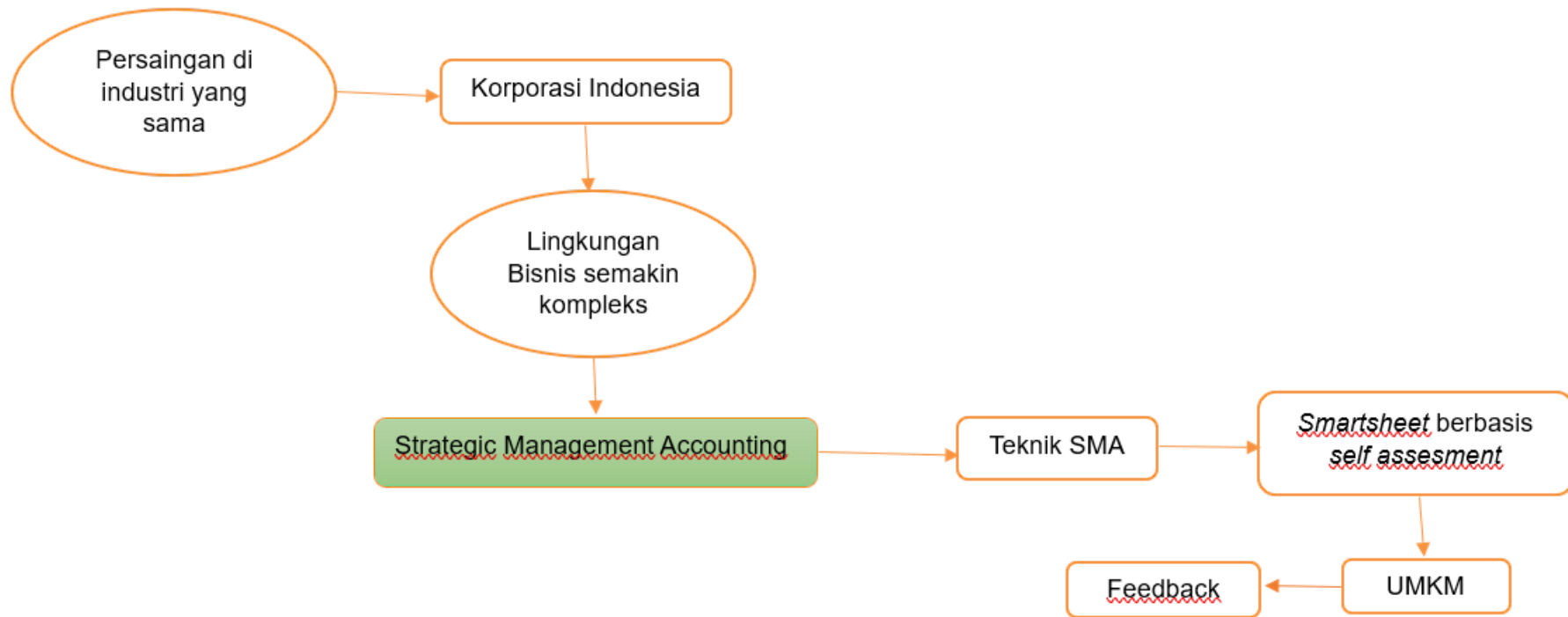
No.	Peneliti	Judul	Objek yang di teliti	Hasil Penelitian
		An Empirical evident from medium - sized enterprises of Vietnam		<ul style="list-style-type: none"> b. kualitas akuntan memiliki dampak terkuat kedua terhadap kemampuan menggunakan SMA c. semakin besar faktor tingkat kompetitif, semakin besar pula kemampuan perusahaan untuk menerapkan SMA d. strategi bisnis mempunyai pengaruh yang sama terhadap kemampuan menggunakan SMA e. faktor risiko bisnis mempunyai dampak positif terhadap kemampuan menggunakan SMA
3.	Jumri, Samuel dan Depita Anggraini	<i>Sustainability Of Bandung City SMES Through Strategic Management Accounting</i>	UKM Kota Bandung	<ul style="list-style-type: none"> a. Orientasi pasar berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap akuntansi manajemen strategis UMKM. b. Ukuran Usaha berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap akuntansi manajemen strategis bagi UMKM. c. Partisipasi akuntan dalam perumusan strategi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap akuntansi manajemen strategis bagi UMKM. d. Karakteristik pemilik berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntansi manajemen strategis UMKM. e. Akuntansi manajemen strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan usaha UMKM.

No.	Peneliti	Judul	Objek yang di teliti	Hasil Penelitian
4.	Marion Mbogo, Clement Olando dan Jimmy Macharia	<i>Strategic Management Accounting Practices and Financial Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises in Nairobi City County, Kenya</i>	693 UKM di Nairobi	SMAP mempunyai pengaruh sebesar 43,7% terhadap variasi kinerja keuangan UMKM di Nairobi. Oleh karena itu, UKM harus mengadopsi SMAP untuk meningkatkan kinerja keuangan dan menciptakan lebih banyak lapangan kerja dan kesejahteraan bagi negara. analisis nilai pelanggan, pemantauan posisi kompetitif, dan analisis rantai nilai merupakan praktik akuntansi manajemen strategis yang dapat meningkatkan kinerja keuangan.

Sumber : Data Diolah Kembali

2.4. Kerangka Berpikir Penelitian

Banyaknya persaingan di industri yang sama menyebabkan Korporasi Indonesia harus menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Oleh karena itu diperlukan *Strategic Management Accounting* yang berfokus pada informasi keuangan dan non keuangan dari pihak internal maupun eksternal sebagai alat pertimbangan keputusan yang lebih baik dari Akuntansi Manajemen Konvensional. *Strategic Management Accounting* memiliki banyak teknik, maka dari itu penelitian ini akan menelusuri beberapa teknik tersebut dan menggunakan hasil penelusuran terbanyak untuk membuat *smartsheet* berbasis *self assesment* yang akan di uji coba pada Usaha Kecil dan Menengah.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber : Data Diolah Kembali