

SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW (SLR): PERUBAHAN PERAN CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO) DALAM MENGOPTIMALKAN PENGGUNAAN TEKNOLOGI, DAN KETEPATAN ALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS



¹Asri Usman, ²Mediaty, ^{3*}Ni Gusti Ayu Pitria, ⁴Ayu Nurfadilah, ⁵Andi Fadhilah Nurazisah

*^{1,2,3,4,5}Departement of Magister Accounting, Faculty of Economics and Business,
University of Hasanuddin - Indonesia*

e-mail :

¹asriusman@unhas.ac.id

²mediaty@unhas.ac.id

^{3*}pitriaayu06@gmail.com (*corresponding author*)

⁴ayunurfadilah95@gmail.com

⁵andifadhilahnrzsh@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to review the CFO's role's evolution and technology's impact on the modern CFO function. The study uses a Systematic Literature Review (SLR) to investigate the Chief Financial Officer's (CFO) changing role in optimizing the use of the latest technology and process automation. The SLR findings indicate the CFO's role has shifted from a technical finance role to a business leader providing strategic recommendations and financial risk analysis. The research found that by utilizing the latest technology, CFOs can optimize operational efficiency and support faster, more accurate business decision-making. Based on upper echelon theory, the CFO's characteristics affect the company's decisions. Therefore, companies should consider CFOs' experience and education in supporting their strategic role. The study's originality lies in discussing the CFO's role development in the digital era and the impact of the latest technology on strategic decision-making.

Keywords: *Chief Financial Officer; Use of Technology; Operational Efficiency; Decision Making*

Diterima (Received) : 03-07-2024

Direvisi (Revised) : 13-07-2024

Disetujui (Approved) : 16-07-2024

Dipublikasi (Published) : 18-07-2024



©2024 Copyright (Hak Cipta) : Penulis (Authors)

Diterbitkan oleh (Published by) : Program Studi Manajemen, Universitas Nusa Cendana, Kupang - Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi (This is an open access article under license) :

CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Dalam era teknologi informasi yang berkembang dengan pesat, peran *Chief Financial Officer* (CFO) telah mengalami perubahan yang signifikan. Konsep tradisional tentang CFO sebagai pengawas keuangan dan pelaporan keuangan semakin ditinggalkan, dan kini CFO menjadi salah satu pemimpin strategis di perusahaan. Karena kemajuan digitalisasi peran telah berubah secara substansial (Duong et al., 2020), perusahaan industri terpaksa mendorong CFO sebagai fungsi utama perusahaan bertransformasi digital mereka sendiri agar dapat bertahan di pasar (Sandner et al., 2020). Bagi banyak orang Peran CFO dianggap tidak terlalu inovatif, pekerjaan sehari-harinya berhubungan dengan neraca, analisis arus kas, dan spreadsheet Excel. Meskipun peran CFO tampaknya tidak akan hilang, peran tersebut telah berkembang dari peran yang pertama kali dicatat oleh Zorn pada tahun 2004 (Schobel & Pond, 2020). Evolusi ini menunjukkan sifat dinamis dari peran CFO dan, jika masa lalu merupakan indikator masa depan, maka peran tersebut akan terus berkembang seiring dengan perkembangan lingkungan.

Secara tradisional, peran CFO cukup sederhana, yaitu mengelola pembukuan dan catatan perusahaan, pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap persyaratan Undang-Undang (Alrazi et al., 2022). CFO menghadapi berbagai perubahan lingkungan bisnis, peraturan yang lebih ketat, dan perubahan yang lebih besar kompleksitas persyaratan akuntansi dan keuangan (Daff, 2021).

Sebagian besar penelitian berfokus pada CFO perusahaan dimana CFO mempunyai tanggung jawab fidusia untuk menghasilkan laporan keuangan yang adil mewakili kondisi keuangan perusahaan (Habib A, 2013 ; Zhao et al., 2022). Studi terbaru semakin menyoroti peran penting yang dapat dimainkan oleh CFO dalam pengambilan keputusan (Iskandar-Datta & Shekhar, 2020). Biasanya, CFO memegang posisi kepemimpinan sebagai orang kedua dalam hierarki organisasi

Teori eselon atas, atau *Upper Eselon Theory* (UET) pertama kali diusulkan oleh Hambrick dan Mason pada tahun 1984, menawarkan sebuah lensa yang melaluinya ciri-ciri latar belakang manajemen puncak dipandang sebagai *predictor* penting terhadap hasil organisasi, pilihan yang direncanakan, dan tingkat kinerja. Studi ini dibangun berdasarkan wawasan dasar UET untuk menyelidiki bagaimana karakteristik pribadi pengambil keputusan, seperti usia, masa jabatan, dan pendidikan, berdampak pada keputusan strategis yang kompleks, selaras dengan pekerjaan penting di lapangan (Abdullah et al., 2023). Adanya pelaporan keuangan yang tidak sesuai dalam suatu perusahaan mencerminkan pandangan, persepsi, dan kecenderungan kognitif dari CFO hal ini sejalan dengan teori eselon atas (Sun et al., 2019). Konsep bahwa manajer puncak memiliki peran sentral dalam pelanggaran perusahaan dimana teori ini menyatakan bahwa manajer puncak memiliki dampak yang signifikan pada perilaku dan prestasi perusahaan mereka, bergantung pada situasi di mana eksekutif tersebut bekerja (Chakrabarty et al., 2017)

Teori Eselon Atas berpendapat bahwa karakteristik latar belakang manajer sangat penting untuk memperkirakan hasil, keputusan, dan tingkat kinerja organisasi (Hiebl, 2017). Perspektif ini sangat penting untuk keputusan yang kompleks seperti strategi karakteristik individu yang berada pada posisi manajemen puncak, seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman, dapat mencerminkan pemikiran, nilai-nilai, preferensi, dan sifat psikologis lainnya (Abdullah et al., 2023). Hal ini membentuk gaya kepemimpinan mereka dan memiliki pengaruh besar pada proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan (Hiebl, 2017). Masa jabatan juga merupakan salah satu karakteristik yang khas dari manajer puncak. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lamanya masa jabatan manajer puncak biasanya

memengaruhi pengalaman sosial, kemampuan profesional, nilai sumber daya manusia, kekuasaan manajerial, dan kekhawatiran terkait karir mereka (Liu et al., 2022).

Dalam penelitian ini, dilakukan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menyelidiki perubahan peran Chief Financial Officer (CFO) dalam mengoptimalkan penggunaan teknologi terkini dan otomatisasi proses (Firmansyah & Umar, 2023). Metode SLR memungkinkan kami untuk mengumpulkan dan menganalisis secara komprehensif berbagai sumber yang relevan, termasuk jurnal ilmiah, artikel, dan publikasi lainnya (Firmansyah & Umar, 2023). Pertama, dijelaskan bagaimana perkembangan perubahan peran dari CFO dari waktu ke waktu hingga saat ini. Kedua, analisis literatur yang relevan dan mendiskusikan fitur-fitur utamanya berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Hal ini memberi wawasan tentang dominasi item spesifik yang terkait dengan perkembangan penelitian terkait CFO. Ketiga, mengidentifikasi peranan seorang CFO di masa kini dalam menentukan pengambilan keputusan strategis. Penelitian ini ingin menjawab tiga pertanyaan:

RQ1: Bagaimana perkembangan perubahan peran dari CFO dari waktu ke waktu hingga saat ini?

RQ2 : Apa fokus dan peran CFO melalui literatur?

RQ3 : Bagaimana peranan CFO di masa kini dan masa depan untuk mengambil keputusan strategis?

TINJAUAN PUSTAKA

Chief Financial Officer (CFO)

Kepala bagian keuangan atau *Chief Financial Officer* (CFO), adalah individu senior yang terlibat secara utama dalam operasi keuangan suatu organisasi. Tanggung jawab utama seorang CFO meliputi manajemen menyeluruh dari segi keuangan perusahaan, termasuk evaluasi risiko dan pengendalian keuangan, pengaturan anggaran, penyusunan laporan keuangan, serta penyediaan informasi finansial (Zhao & Ma, 2017). Karena risiko terkait masa depan perusahaan dapat berdampak negatif pada stabilitas finansial perusahaan, ada seruan yang semakin banyak bagi para CFO untuk meningkatkan kinerja mereka dan memimpin perusahaan dalam perjalanan keberlanjutan mereka (Alrazi et al., 2022). Secara tradisional, peran seorang CFO cukup sederhana, yaitu mengelola catatan keuangan dan pembukuan perusahaan, menyusun laporan keuangan, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi hukum. Seringkali, tanggung jawab terkait keberlanjutan dianggap sebagai bagian dari unit bisnis lain seperti sumber daya manusia, pemasaran, komunikasi, atau hubungan investor (Jiang et al., 2020). Semua inisiatif ini menunjukkan komitmen yang diperlukan dari para CFO untuk memainkan peran yang lebih serius dalam isu-isu keberlanjutan usaha.

Menurut Sablinskiene (2021), ada dua jenis CFO yaitu CFO keuangan dan CFO operasional. Pada dasarnya, sebagian besar CFO kuat dalam pengambilan keputusan keuangan atau memiliki latar belakang operasional yang kuat, dibandingkan kuat dalam keduanya. Namun, di dunia yang kompleks saat ini, CFO yang sukses adalah mereka yang dapat menyeimbangkan antara pendekatan tradisional dan mandat baru sambil melindungi nilai-nilai dan pertumbuhan di masa depan

Teori Eselon Atas

Adanya pelaporan keuangan yang tidak sesuai dalam suatu perusahaan mencerminkan pandangan, persepsi, dan kecenderungan kognitif dari CFO, hal ini sejalan dengan teori eselon atas (Sun et al., 2019). Konsep bahwa manajer puncak memiliki peran sentral dalam pelanggaran perusahaan dimana teori ini menyatakan bahwa manajer puncak

memiliki dampak yang signifikan pada perilaku dan prestasi perusahaan mereka, bergantung pada situasi di mana eksekutif tersebut bekerja (Chakrabarty et al., 2017). Teori eselon atas atau *Upper Eselon Theory* (UET) pertama kali diusulkan oleh Hambrick dan Mason pada tahun 1984, menawarkan sebuah lensa yang melaluinya ciri-ciri latar belakang manajemen puncak dipandang sebagai prediktor penting terhadap hasil organisasi, pilihan yang direncanakan, dan tingkat kinerja.

Studi ini dibangun berdasarkan wawasan dasar UET untuk menyelidiki bagaimana karakteristik pribadi pengambil keputusan, seperti usia, masa jabatan, dan pendidikan, berdampak pada keputusan strategis yang kompleks, selaras dengan pekerjaan penting di lapangan (Abdullah et al., 2023). Teori Eselon Atas berpendapat bahwa karakteristik latar belakang manajer sangat penting untuk memperkirakan hasil, keputusan, dan tingkat kinerja organisasi. Perspektif ini sangat penting untuk keputusan yang kompleks seperti strategi karakteristik individu yang berada pada posisi manajemen puncak, seperti jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, dan pengalaman, dapat mencerminkan pemikiran, nilai-nilai, preferensi, dan sifat psikologis lainnya (Abdullah et al., 2023). Hal ini membentuk gaya kepemimpinan mereka dan memiliki dampak yang signifikan pada proses pengambilan keputusan perusahaan. Masa jabatan juga merupakan salah satu karakteristik yang khas dari manajer puncak.

Eselon Teori Atas (*Upper Eselon Theory*) dan Keterkaitan *Chief Financial Officer (CFO)*

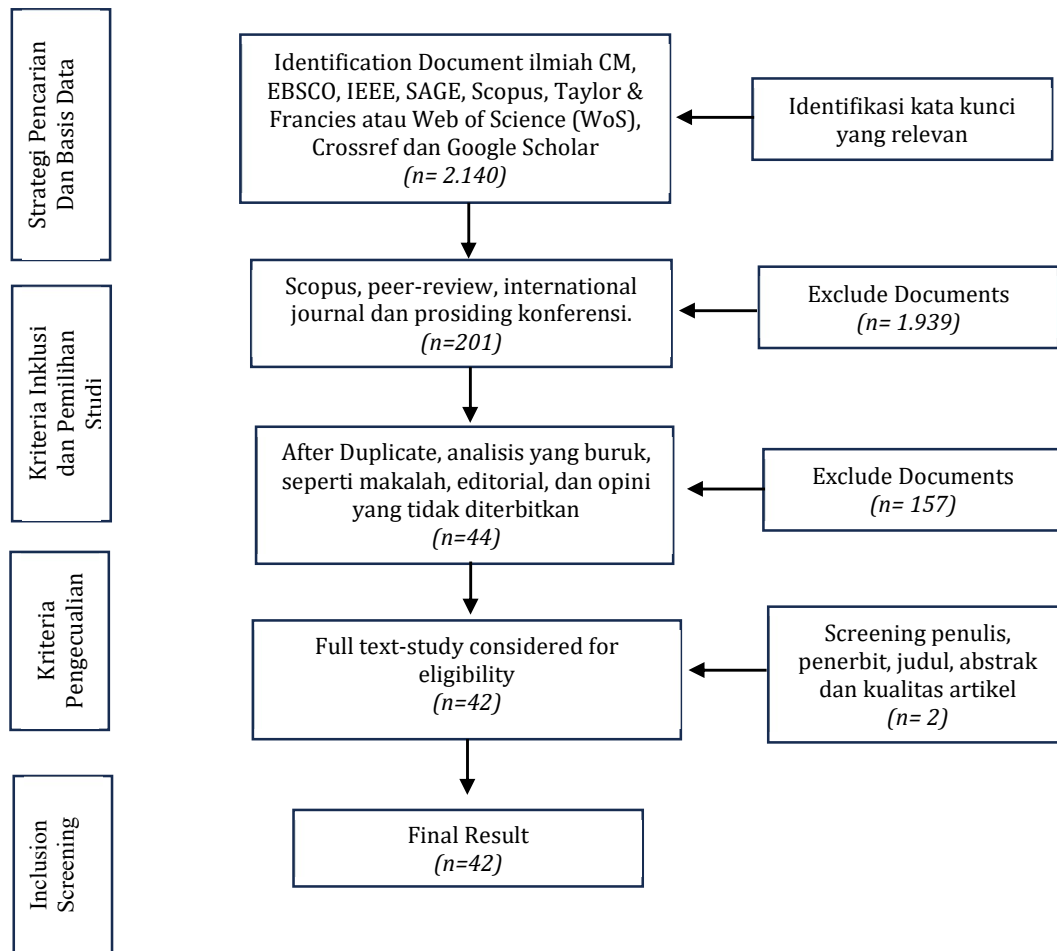
Relevansi tentang teori eselon atas dalam penelitian tentang tim manajemen tingkat atas, yang terdiri dari CEO dan CFO. Karena perbedaan nilai, kepribadian, dan pengalaman, keputusan strategis yang dibuat oleh seorang eksekutif tingkat tinggi sangat dipengaruhi oleh kualitas mereka. menekankan bahwa perspektif pribadi eksekutif puncak terhadap situasi perusahaan memengaruhi keputusan mereka, terutama dalam proses rumit seperti membuat keputusan pelaporan keuangan (Abdullah et al., 2023). Semakin banyak akademisi dan praktisi menyoroti bahwa peran CFO juga semakin penting dalam proses pengambilan keputusan strategis. CFO memberikan pandangan tentang dampak ekonomi dari keputusan strategis dan diharapkan untuk menantang keputusan yang kurang memenuhi standar yang ditetapkan (Zhao et al., 2022). Sebagai contoh, CFO memberikan pendapat yang berbeda berdasarkan data yang objektif, mendorong CEO dan dewan direksi untuk mengevaluasi nilai sinergis dan biaya implementasi secara hati-hati, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih rasional. Selain itu, beberapa CFO terlibat dalam peran penyelenggaraan daripada hanya berperan sebagai pencegah, dengan mengusulkan alternatif strategis kepada CEO (Firk et al., 2023). Karena CFO berfungsi sebagai penasihat yang tidak memihak, mereka dapat mencegah CEO melakukan kesalahan yang mungkin, ada pendapat umum bahwa pengaruh CFO dapat menguntungkan hasil keputusan strategis (Firk et al., 2023).

METODE PENELITIAN

Metode yang paling relevan untuk artikel ini adalah *Systematic Literature Review* (SLR) yang dikemukakan oleh Lopes & Farias (2022), Busalim et al. (2016) dan Nerantzidis et al. (2022), yaitu metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian sosial untuk menemukan, mengevaluasi, dan menafsirkan topik atau fenomena penelitian yang relevan (Ihksan et al., 2023).

Tahapan dalam penelitian SLR ini antara lain: kriteria kelayakan, sumber informasi, pendekatan pencarian, dan prosedur pengambilan (Martins & Belfo, 2023).

Judul, abstrak, dan artikel teks lengkap diidentifikasi melalui pencarian database disaring secara independen untuk memenuhi kriteria kelayakan (O'Mahoney et al., 2023).



Sumber: Data diolah, tahun 2024

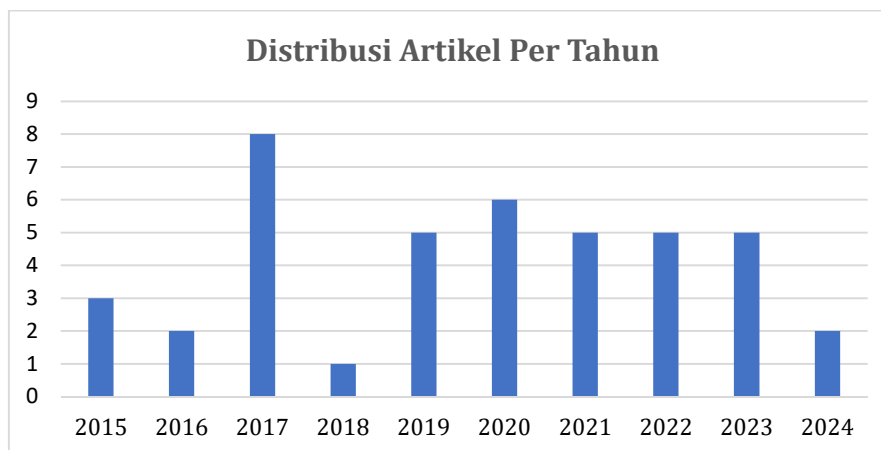
Gambar 1
Proses pemilihan dokumen

Mengikuti model yang ada pada penelitian Firmansyah & Umar (2023) dan Nerantzidis et al., (2022) dengan menetapkan pertanyaan dalam penelitian dan melakukan serangkaian proses identifikasi, strategi pencarian data dan basis data, kriteria inklusi dan pemilihan studi, kriteria pengecualian, dan inclusion screening untuk mendapatkan penelitian yang paling relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian kami dengan hasil akhir dari proses pencarian dan menyeleksi kriteria berdasarkan tahun publikasi dan kata kunci, diperoleh 42 artikel yang relevan.

Strategi Pencarian dan Basis Data

Strategi pencarian adalah serangkaian kata kunci yang telah ditentukan sebelumnya yang digunakan untuk mencari *database*. Strategi penelusuran menggabungkan prinsip penelusuran yang penting untuk menghasilkan hasil yang akurat. Strategi pencarian juga mempertimbangkan semua kemungkinan istilah pencarian, kata kunci dan frase yang terkait dengan topik memandu dalam memilih pencarian literatur selama pembacaan judul, abstrak atau teks lengkap (Salih et al., 2021). Kriteria kelayakan ditentukan setelah menentukan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, menilai kualitas dan mensintesis hasilnya (Hiebl, 2023). Oleh karena itu hanya data penting saja

yang dipertimbangkan dengan memilih publikasi yang relevan dalam penelitian ini. Kriteria kelayakan dalam penelitian ini mengikuti ruang lingkup dalam repositori ilmiah CM, EBSCO, IEEE, SAGE, Scopus, Taylor & Francies atau Web of Science (WoS), Crossref dan Google Scholar (Ihksan et al., 2023). Oleh karena itu, untuk menghindari gangguan akibat masalah implementasi, penelitian ini fokus pada artikel jurnal yang diterbitkan antara tahun 2015 dan 2024 dan menerapkan metodologi SLR seperti yang dilakukan oleh de Geus et al., (2020) dan Nerantzidis et al., (2022). Hasil pencarian diperoleh hasil 2.140 artikel. Setelah menentukan tempat pencarian, kata kunci akan ditentukan untuk mengecilkan ruang lingkup penelitian (Kuhail et al., 2023). Kata kunci yang dipertimbangkan adalah “peran *Chief Financial Officer* (CFO), penggunaan teknologi terkini, otomatis proses, efisiensi operasional, pengambilan keputusan strategis”.



Sumber: Data diolah, tahun 2024

Gambar 2
Distribusi penelitian terkait menurut tahun publikasi

Kriteria Inklusi dan Pemilihan Studi

Dalam memperbarui peran (CFO) untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi terkini dan mengotomatisasi proses, serta meningkatkan efisiensi operasional dan ketepatan dalam pengambilan keputusan strategis, ada beberapa kriteria inklusi dan pemilihan studi yang dapat dipertimbangkan dalam pemilihan artikel. Setelah melakukan inklusi dan pemilihan studi artikel dari proses pertama sebanyak 2.140 dikeluarkan sehingga kami memperoleh 201 artikel (n=201). Berikut beberapa contoh ntuk menyaring makalah yang relevan, kriteria seleksi erikut digunakan berdasarkan dari (Salih et al., 2021):

- Hanya memilih publikasi yang berkaitan dengan Chief Financial Officer (CFO)
- Hanya memilih isu artikel yang berikatan dengan peran Chief Financial Officer (CFO), peran dalam organisasi atau perusahaan, kaitannya dengan para pemegang saham, CEO, dan menjaga hubungan baik dengan pihak yang berpentingan
- Memilih artikel yang diterbitkan pada tahun 2015-2014
- Memilih makalah yang diterbitkan dengan bahasa inggris
- Hanya memilih makalah yang diterbitkan dalam jurnal Scopus, peer-review, international journal dan prosiding konferensi.

Kriteria Pengecualian

Dalam metode *Systematic literature Review* (SLR), terdapat beberapa kriteria pengecualian yang dapat digunakan untuk membatasi ruang lingkup pencarian dan pemilihan studi yang relevan. Setelah melakukan kriteria pengecualian kami memperoleh sebanyak 44 artikel (n=44). Berikut adalah delapan contoh kriteria pengecualian yang umum digunakan dalam metode SLR (Salih et al., 2021):

Artikel yang dikecualikan dalam penelitian:

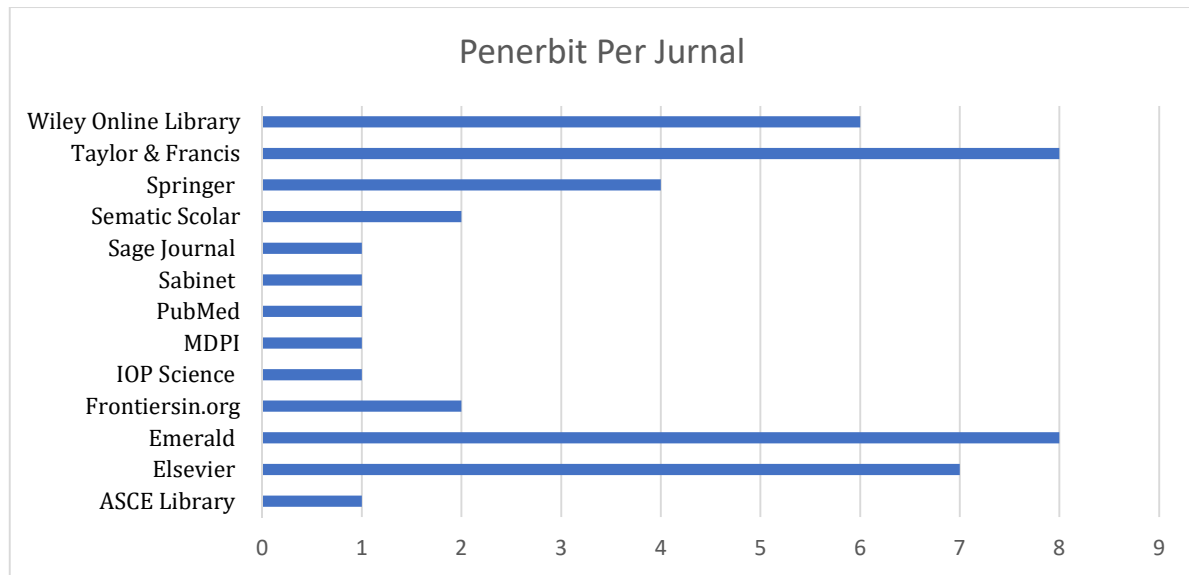
- Tanggal penerbitan: publikasi apapun sebelum tahun 2015
- Makalah dari database non-akademik
- Artikel duplikat
- Studi yang tidak mencakup *Chief Financial Officer*(CFO), perkembangan peran CFO, masalah stakeholder, perkembangan teknologi dan dampak teknologi terhadap CFO
- Makalah berdasarkan analisis yang kurang baik seperti editorial, dan opini yang tidak diterbitkan
- Makalah yang berlebihan, panel diskusi, ringkasan instruksional, laporan teknis, ringkasan artikel, wawancara, dan sesi poster.

Penyaringan Inklusi

Dari dua bidang subject pencarian diperoleh 44 artikel (n=44) untuk diikutsertakan dalam proses lebih lanjut (Firmansyah & Umar, 2023). Keseluruhan jumlah artikel sudah berbahasa Inggris dan sudah melalui tahap kriteria inklusi, pemilihan studi dan kriteria pengecualian. Penyaringan lebih lanjut dilakukan untuk melihat artikel secara keseluruhan mulai dari penulis, penerbit, judul, abstrak dan kualitas artikel yang lebih berfokus pada indeks Scopus. Pada tahap ini jumlah artikel menjadi 42 (n=42) artikel relevan yang digunakan.

Berdasarkan kriteria inklusi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kriteria eksklusi berikut ini berlaku pada penelitian ini. Pertama, untuk memperoleh kumpulan dokumen akhir, penelitian ini hanya menggunakan dokumen dari dua bidang penelitian: manajemen dan akuntansi dan ekonomi, teknologi dan informasi. Area ini dipilih sebelum pencarian dokumen awal dilakukan. Jadi langkah ini memungkinkan kita membuat dokumen yang berkaitan dengan lingkungan tersebut. Kedua, penelitian ini hanya mencakup dokumen peer-review, yaitu artikel jurnal, prosiding konferensi, bab buku, dan artikel review. Jenis dokumen ini dipilih untuk memastikan kualitas dokumen yang dipilih untuk ditinjau. Ketiga, penelitian ini hanya mencakup artikel dengan abstrak dan artikel lengkap yang tersedia. Jadi dokumen-dokumen yang tidak tersedia tidak disertakan untuk ditinjau. Kriteria eksklusi dan inklusi ini harus menghasilkan artikel yang relevan sesuai dengan tujuan penelitian ini.

Pada tahap screening difokuskan artikel yang diterbitkan oleh ASCE Library, Elsevier, Frontiersin.org, IOP Science, MDPI, PubMed, Sabinet, Sage Journal, Semantic Scholar, Springer, Taylor & Francis, and Wiley Online Library (Roberts et al., 2021) yang ditampilkan pada Gambar 2.



Sumber: Data diolah, tahun 2024

Gambar 3
Jumlah artikel berdasarkan penerbit

HASIL DAN PEMBAHASAN

Distribusi Artikel

Gambar 1 menunjukkan distribusi artikel yang dipublikasikan dalam rentang waktu 2015 hingga 2024 yang membahas peran *Chief Financial Officer* (CFO). Gambar ini didasarkan pada analisis artikel yang tersedia dalam basis data akademik dan jurnal terkait. Grafik ini memberikan gambaran tentang tren dan pergeseran fokus penelitian seiring waktu. Dalam rentang waktu tersebut, terdapat peningkatan jumlah artikel yang membahas peran CFO, menunjukkan kepentingan yang meningkat terhadap peran ini dalam konteks bisnis dan manajemen keuangan.

Tren dalam distribusi artikel ini dapat menggambarkan perubahan penekanan penelitian pada peran CFO dari tahun ke tahun. Namun, seiring berjalannya waktu, penelitian mungkin mulai menyoroati peran strategis CFO dalam pengambilan keputusan bisnis, manajemen risiko, inovasi keuangan, atau kemitraan dengan pemangku kepentingan eksternal. Perlu dicatat bahwa informasi yang lebih spesifik tentang distribusi artikel dalam periode waktu tersebut akan memerlukan akses langsung ke basis data akademik dan analisis yang lebih mendalam

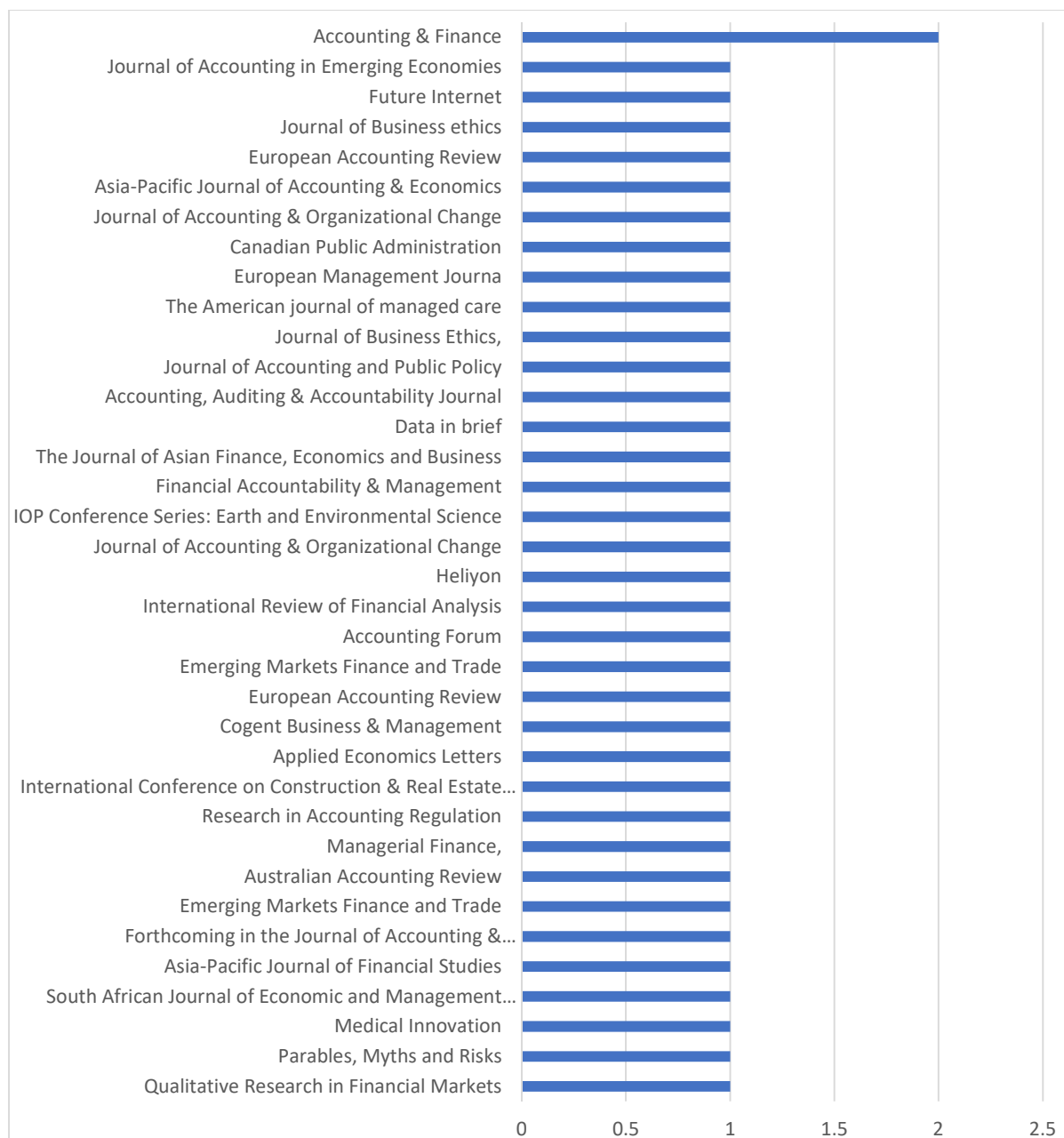
Sumber Judul Publikasi Per Jurnal

Gambar 4 ini menampilkan data mengenai artikel-artikel yang membahas tentang Chief Financial Officer (CFO) dari berbagai sumber dan judul publikasi dalam jurnal-jurnal terkait dengan sources title pada publikasi jurnal. Informasi ini memberikan wawasan tentang sumber-sumber yang paling aktif dalam mempublikasikan artikel-artikel terkait CFO. Beberapa jurnal mungkin menonjol dengan jumlah artikel yang lebih besar, menunjukkan bahwa jurnal-jurnal tersebut memiliki fokus atau minat khusus dalam mengulas topik CFO. Jurnal-jurnal dengan jumlah artikel yang lebih sedikit mungkin memiliki pendekatan yang lebih spesifik atau mungkin mewakili kontribusi yang lebih terfokus dalam konteks peran CFO yang terinspirasi dari model (Salih et al., 2021).

Pada Tabel 1 disertakan top 10 urutan citasi terbanyak mengikuti model dari Sardo dan Alves (2018) yang bertujuan untuk melihat indikator produktivitas dan dampak ilmiah dari penelitian dalam suatu bidang tertentu. Pada tabel ini juga untuk

mengidentifikasi publikasi atau karya yang memiliki dampak dan kontribusi signifikan dalam bidang penelitian terkait CFO. Hal ini dapat dilihat dari jumlah sitasi yang tinggi pada karya-karya tersebut, yang menunjukkan bahwa publikasi-publikasi ini banyak dirujuk dan dijadikan referensi oleh para peneliti lain di bidang ini.

Melihat tren dan dinamika perkembangan penelitian mengenai peran, karakteristik, dan pengaruh CFO dalam organisasi. Topik-topik yang menjadi fokus penelitian, seperti karakteristik demografis CFO, adopsi teknologi, persepsi terhadap CFO perempuan, peran CFO dalam manajemen risiko dan tata kelola, serta isu-isu kompensasi dan manajemen laba, dapat tergambar dari 10 publikasi yang paling banyak disitasi pada Tabel 1.



Sumber: Data Diolah, tahun 2024

Gambar 4
Sumber Publikasi Per Jurnal

Tabel 1
10 Kutipan Teratas

Jumlah Citasi	Rata-rata jumlah citasi	Judul Artikel	Penulis
109	9.08	Chief financial officer demographic characteristics and fraudulent financial reporting in China	(Sun et al., 2019)
54	4.5	Chief financial officer (CFO) characteristics and ERP system adoption: an upper-echelons perspective	(Hiebl et al., 2017)
51	4.25	Female Executives and Perceived Employer Attractiveness: On the Potentially Adverse Signal of Having a Female CHRO Rather Than a Female CFO	(Iseke & Pull, 2019)
49	4.08	Agency and stewardship attitudes of chief financial officers in private companies	(Hiebl, 2015)
40	3.3	Chief financial officer roles and enterprise risk management: An empirical based study	(Ojeka et al., 2019)
39	3.25	The Role of the CFO of an Industrial Company: An Analysis of the Impact of Blockchain Technology	(Sandner et al., 2020)
26	2.16	On the role of the chief risk officer and the risk committee in insuring financial institutions against litigation	(Amoozegar et al., 2017)
24	2	Chief Executive Officer and Chief Financial Officer compensation relationship to company performance in state-owned entities	(Bussin & Ncube, 2017)
21	1.75	Impairment or amortization of goodwill? An analysis of CFO perceptions of goodwill accounting	(Ferramosca & Allegrini, 2021)
20	1.6	Chief Financial Officers' Short- and Long-term Incentive-based Compensation and Earnings Management	(Hossain & Monroe, 2015)

Sumber: Data Diolah, tahun 2024

Pembahasan

RQ1 : Bagaimana perkembangan perubahan peran dari CFO dari waktu ke waktu hingga saat ini?

Perkembangan perubahan peran (CFO) dari waktu ke waktu hingga saat ini telah menjadi subjek penting dalam studi literatur manajemen keuangan dan akuntansi. Penelitian terbaru menunjukkan adanya hubungan yang menarik antara karakteristik kepala unit keuangan (CFO) dan kualitas pelaporan keuangan perusahaan. Artikel menunjukkan bahwa CFO dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dikaitkan dengan peningkatan laba yang lebih tinggi (Sun et al., 2019) ; (Harymawan et al., 2023). Selain itu, hubungan yang positif ditemukan antara CEO dan CFO dengan kemungkinan dan frekuensi panduan laba perusahaan (Jiang et al., 2020). Studi juga menemukan bahwa CEO/CFO perempuan berhubungan dengan kualitas pelaporan keuangan yang lebih baik (Ismail et al., 2020 ;Zhao et al., 2022). Keahlian akuntansi CFO juga diketahui dapat mempengaruhi peringkat kredit perusahaan (Ismail et al., 2020).

Di sisi lain, menariknya, *blockchain* dapat meningkatkan efisiensi proses bisnis dan memfasilitasi ekosistem bisnis terintegrasi, yang dapat mengubah peran strategis CFO (Sandner et al., 2020). Selain itu, masa kerja CFO yang lebih lama dapat membantu memitigasi pergeseran klasifikasi, sementara CFO perempuan cenderung kurang mungkin terlibat dalam pelanggaran pengungkapan informasi (Liu et al., 2022). Latar belakang pendidikan CFO, masa kerja, dan independensi juga terkait dengan pengungkapan nilai wajar perusahaan. Secara keseluruhan, karakteristik CFO memiliki

implikasi penting bagi kualitas pelaporan keuangan dan pengambilan keputusan perusahaan (Daff, 2021).

Peran CFO telah mengalami pergeseran signifikan dari peran tradisional yang terbatas pada fungsi keuangan menjadi peran strategis yang lebih luas, melibatkan pengambilan keputusan strategis, pengelolaan risiko, inovasi keuangan, dan kemitraan dengan pemangku kepentingan eksternal (Abdullah et al., 2023). Selain itu, penggunaan teknologi informasi dan analitik telah memainkan peran penting dalam memperkuat peran CFO, memungkinkan mereka untuk mengumpulkan dan menganalisis data keuangan dengan lebih efektif serta memberikan wawasan bisnis yang lebih mendalam (Zhao & Ma, 2017).

RQ2 : Apa fokus dan peran CFO melalui literatur?

Peran dan fokus (CFO) pada organisasi sudah menjadi bagian menarik untuk dieksplorasi melalui literatur akademik. Sebagai salah satu anggota kunci dalam tim manajemen, CFO berpengaruh secara signifikan terhadap proses pengambilan keputusan dan hasil keuangan perusahaan (Harymawan et al., 2023). Berbagai penelitian telah mengungkap aspek-aspek penting dari peran CFO, mulai dari menjaga integritas pelaporan keuangan hingga mendukung strategi bisnis yang inovatif (Daff, 2021). Pemahaman yang mendalam tentang fokus dan tanggung jawab CFO berdasarkan tinjauan literatur dapat memberikan wawasan berharga bagi organisasi dalam memanfaatkan potensi CFO secara optimal. Oleh karena itu, tabel 2 menunjukkan peran dan fokus CFO melalui literatur seperti: sebagai *protector*, CFO berperan sebagai pelindung perusahaan, yang memastikan integritas dan transparansi pelaporan keuangan. Temuan ini didukung oleh penelitian dari Firk et al., (2023), Zhao et al., (2022) dan Ismail et al., (2020), yang menunjukkan bahwa CFO perempuan cenderung kurang terlibat dalam pelanggaran pengungkapan informasi.

Sebagai *supporter*, CFO berperan sebagai pendukung bagi CEO dan manajemen, dengan mengarahkan pengambilan keputusan keuangan yang tepat. Hubungan positif antara CEO dan CFO menunjukkan peran CFO dalam mendukung panduan laba perusahaan, seperti yang diungkapkan dalam penelitian Hrazdil et al., (2024), Abdullah et al., (2023), Yu & Huang (2022), dan Jiang et al., (2020). Sebagai *innovator*, CFO berperan sebagai *innovator*, dengan memanfaatkan teknologi seperti blockchain untuk meningkatkan efisiensi proses bisnis dan memfasilitasi ekosistem bisnis yang terintegrasi. Hal ini dapat mengubah peran strategis CFO, sesuai dengan temuan dari penelitian Sandner et al., (2020). Sebagai *strategist*, CFO berperan sebagai strategis, di mana keahlian akuntansi CFO, latar belakang pendidikan, dan masa kerja mempengaruhi kualitas pelaporan keuangan, peringkat kredit perusahaan, dan pengungkapan nilai wajar. Karakteristik CFO ini memiliki implikasi penting bagi pengambilan keputusan perusahaan, seperti yang diungkapkan dalam penelitian Harymawan et al., (2023), Daff, (2021), dan Sun et al., (2019).

Tabel 2
Fokus Dan Peran CFO Melalui Literature

Sub-Masalah Terkait	Penjelasan	Sumber
<i>Protector</i>	CFO berperan sebagai pelindung perusahaan, yang memastikan integritas dan transparansi pelaporan keuangan. Hal ini tercermin dari temuan bahwa CFO perempuan cenderung kurang terlibat dalam pelanggaran pengungkapan informasi.	(Firk et al., 2023) (Y. Zhao et al., 2022) (Ismail et al., 2020)
<i>Supporter</i>	CFO berperan sebagai pendukung bagi CEO dan manajemen, dengan mengarahkan pengambilan keputusan keuangan yang tepat. Hubungan positif antara CEO dan CFO menunjukkan peran CFO dalam mendukung panduan laba perusahaan	(Hrazdil et al., 2024) (Abdullah et al., 2023) (Yu & Huang, 2022) (Jiang et al., 2020)
<i>Innovator</i>	CFO berperan sebagai innovator, dengan memanfaatkan teknologi seperti blockchain untuk meningkatkan efisiensi proses bisnis dan memfasilitasi ekosistem bisnis yang terintegrasi. Hal ini dapat mengubah peran strategis CFO	(Sandner et al., 2020)
<i>Strategist</i>	CFO berperan sebagai strategis, di mana keahlian akuntansi CFO, latar belakang pendidikan, dan masa kerja mempengaruhi kualitas pelaporan keuangan, peringkat kredit perusahaan, dan pengungkapan nilai wajar. Karakteristik CFO ini memiliki implikasi penting bagi pengambilan keputusan perusahaan	(Harymawan et al., 2023) (Daff, 2021) (Sun et al., 2019)

Sumber: Data diolah, tahun 2024

RQ3 : Bagaimana peranan CFO di masa kini dan masa depan untuk mengambil keputusan strategis?

Peran CFO telah berkembang secara signifikan, tidak hanya sebagai penjaga buku keuangan, tetapi juga sebagai mitra strategis bagi organisasi di masa kini dan masa depan. Literatur menunjukkan bahwa CFO saat ini semakin penting dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan (Harymawan et al., 2023).

Di masa kini, CFO tidak lagi hanya berfokus pada pengelolaan keuangan, tetapi juga berperan sebagai penasihat bagi manajemen puncak (Hrazdil et al., 2024). Dengan pemahaman mendalam tentang angka-angka dan tren keuangan, CFO dapat menyediakan wawasan bermanfaat yang membantu membuat keputusan yang lebih baik. Misalnya, keahlian akuntansi CFO dan pemahaman mereka tentang struktur modal dan peringkat kredit dapat membantu organisasi mengidentifikasi peluang dan risiko yang memengaruhi pertumbuhan dan daya saing perusahaan (Ismail et al., 2020).

Ke depannya, peran CFO diperkirakan akan semakin berkembang sebagai pemain kunci dalam transformasi digital dan inovasi bisnis (Sandner et al., 2020). Dengan memanfaatkan teknologi seperti *blockchain*, CFO dapat memimpin inisiatif untuk meningkatkan efisiensi proses, mengotomatisasi tugas-tugas rutin, dan menciptakan ekosistem bisnis yang terintegrasi (Sandner et al., 2020). Hal ini dapat secara dramatis mengubah peran strategis CFO, di mana mereka tidak hanya bertanggung jawab atas kinerja keuangan, tetapi juga menjadi katalisator perubahan dan inovasi di seluruh organisasi.

Dengan demikian, literatur menunjukkan bahwa CFO masa kini dan masa depan diharapkan dapat menjadi mitra strategis yang handal, mampu memadukan wawasan

keuangan dengan visi bisnis yang inovatif untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif dan berdampak bagi organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Peran *Chief Financial Officer* (CFO) telah mengalami perubahan besar seiring dengan kemajuan teknologi digital. Konsep tradisional CFO sebagai pengawas keuangan dan pelaporan keuangan semakin ditinggalkan, dan kini CFO menjadi salah satu pemimpin strategis di perusahaan. Kemajuan digitalisasi telah mendorong perusahaan untuk menjadikan CFO sebagai fungsi utama dalam transformasi digital mereka agar dapat bertahan di pasar.

CFO kini dituntut untuk dapat mengoptimalkan penggunaan teknologi terkini, mengotomatisasi proses, dan memanfaatkan analisis prediktif untuk meningkatkan efisiensi operasional dan ketepatan dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan memanfaatkan teknologi, CFO dapat menghemat waktu dan sumber daya, meningkatkan akurasi, dan menghasilkan informasi keuangan yang lebih cepat dan andal. Hal ini memungkinkan CFO untuk memberikan wawasan yang lebih baik kepada manajemen dan mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih efektif.

Dapat disimpulkan bahwa peran CFO telah berubah dari sekadar pengawas keuangan menjadi pemimpin strategis yang berperan penting dalam menghadapi tantangan digital. CFO yang mampu memahami dan memanfaatkan teknologi terkini dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan keuangan dan bisnis.

Penelitian selanjutnya dapat menyelidiki lebih lanjut dampak dari karakteristik individu CFO, seperti usia, pengalaman, dan latar belakang pendidikan, terhadap proses pengambilan keputusan strategis perusahaan. Selain itu, penting untuk mengeksplorasi secara lebih mendalam bagaimana pemanfaatan teknologi terbaru dapat memperkuat peran strategis CFO dan meningkatkan efisiensi operasional. Studi komparatif antara perusahaan yang telah berhasil mengoptimalkan peran CFO dalam transformasi digital dan yang masih tertinggal juga dapat memberikan wawasan berharga.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, Z., Qaderi, S. A., Binti Mohd Ariff, A. H., Chandren, S., & Abdul Latif, R. (2023). CEO, CFO, and board attributes' effect on fair value agriculture disclosure. *Cogent Business and Management*, 10(3).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2275867>
- Alrazi, B., Mat Husin, N., Mohd Ali, I., Nik Azman, N. A. N., & Mohd Nor, M. N. (2022). Chief Financial Officers and Corporate Sustainability: A Literature Review and Research Agenda. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 943(1).
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/943/1/012032>
- Amoozegar, A., Pukthuanthong, K., & Walker, T. J. (2017). On the role of the chief risk officer and the risk committee in insuring financial institutions against litigation. *Managerial Finance*, 43(1), 19–43. <https://doi.org/10.1108/MF-05-2016-0127>
- Busalim, A. H., & others. (2016). Understanding social commerce: A systematic literature review and directions for further research. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1075–1088.
- Bussin, M. H. R., & Ncube, M. (2017). Chief executive officer and chief financial officer compensation relationship to company performance in state-owned entities. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1–10.
<https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1644>

- Chakrabarty, B., Gupta, V. K., Mortal, S., & Guo, X. (2017). CFO Gender and Financial Statement Irregularities. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 10419. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.10419abstract>
- Daff, L. (2021). Chief financial officers' perceptions of their roles inside nonprofit organizations. *Financial Accountability and Management*, 37(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/faam.12233>
- de Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270.
- Duong, L., Evans, J., & Truong, T. P. (2020). Getting CFO on board – its impact on firm performance and earnings quality. *Accounting Research Journal*, 33(2), 435–454. <https://doi.org/10.1108/ARJ-10-2018-0185>
- Ferramosca, S., & Allegrini, M. (2021). Impairment or amortization of goodwill? An analysis of CFO perceptions of goodwill accounting. *European Management Journal*, 39(6), 816–828. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.03.001>
- Firk, S., Gehrke, Y., Richter, S., & Wolff, M. (2023). CFO Career Concerns and Strategic Decisions: An Empirical Analysis of M&As. *European Accounting Review*. <https://doi.org/10.1080/09638180.2023.2291405>
- Firmansyah, E. A., & Umar, U. H. (2023). Metaverse in business research: a systematic literature review. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2222499>
- Habib A, H. M. (2013). *CEO/CFO characteristics and financial reporting quality: A review*.
- Harymawan, I., Minanurohman, A., Nasih, M., Shafie, R., & Ismail, I. (2023). Chief financial officer's educational background from reputable universities and financial reporting quality. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 19(4), 566–587. <https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2021-0195>
- Hiebl, M. R. W. (2015). Agency and stewardship attitudes of chief financial officers in private companies. *Qualitative Research in Financial Markets*, 7(1), 4–23. <https://doi.org/10.1108/QRFM-12-2012-0032>
- Hiebl, M. R. W. (2017). Finance managers in family firms: an upper-echelons view. *Journal of Family Business Management*, 7(2), 207–220. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2016-0014>
- Hiebl, M. R. W. (2023). Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. *Organizational Research Methods*, 26(2), 229–261. <https://doi.org/10.1177/1094428120986851>
- Hiebl, M. R. W., Gärtner, B., & Duller, C. (2017). Chief financial officer (CFO) characteristics and ERP system adoption: An upper-echelons perspective. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 13(1), 85–111. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2015-0078>
- Hossain, S., & Monroe, G. S. (2015). Chief Financial Officers' Short- and Long-term Incentive-based Compensation and Earnings Management. *Australian Accounting Review*, 25(3), 279–291. <https://doi.org/10.1111/auar.12059>
- Hrazdil, K., Li, J., Lobo, G., & Zhang, R. (2024). CFO facial beauty and bank loan contracting. *Accounting and Finance*, 64(1), 975–1009. <https://doi.org/10.1111/acfi.13168>
- Ihksan, A., Risma, A., Wa, N., Sri, O., Rizqy, A., Alam, I., Ilah, N., Ernasari, P., & Ramli, R. (2023). *Studi Literatur (Systematic, Narrative, Scoping, Argumentative, Theoretical)* (Vol. 1).
- Iseke, A., & Pull, K. (2019). Female Executives and Perceived Employer Attractiveness: On the Potentially Adverse Signal of Having a Female CHRO Rather Than a Female CFO.

- Journal of Business Ethics*, 156(4), 1113–1133. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3640-1>
- Iskandar-Datta, M., & Shekhar, S. (2020). Do insider CFOs deliver better acquisition performance? *Journal of Business Research*, 118, 240–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.040>
- Ismail, I., Shafie, R., & Ismail, K. N. I. K. (2020). Current Trends and Future Directions on Women CEOs/CFOs and Financial Reporting Quality. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 679–687. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.679>
- Jiang, T., Wang, Z., Goto, S., & Zhang, F. (2020). CEO and CFO risk-taking incentives and earnings guidance. *Applied Economics Letters*, 27(15), 1256–1259. <https://doi.org/10.1080/13504851.2019.1676865>
- Kuhail, M. A., Alturki, N., Alramlawi, S., & Alhejori, K. (2023). Interacting with educational chatbots: A systematic review. In *Education and Information Technologies* (Vol. 28, Issue 1). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11177-3>
- Liu, X., Yang, J., Di, R., & Li, M. (2022). CFO Tenure and Classification Shifting: Evidence from China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 58(6), 1578–1589. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2021.1904879>
- Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 114–130.
- Martins, E. J., & Belfo, F. P. (2023). Major concerns about Enterprise Resource Planning (ERP) systems: A systematic review of a decade of research (2011-2021). *Procedia Computer Science*, 219, 378–387. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.303>
- Nerantzidis, M., Pazarskis, M., Drogalas, G., & Galanis, S. (2022). Internal auditing in the public sector: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 34(2), 189–209. <https://doi.org/10.1108/JPAFM-02-2020-0015>
- O'Mahoney, L. L., Routen, A., Gillies, C., Ekezie, W., Welford, A., Zhang, A., Karamchandani, U., Simms-Williams, N., Cassambai, S., Ardavani, A., Wilkinson, T. J., Hawthorne, G., Curtis, F., Kingsnorth, A. P., Almaqhawi, A., Ward, T., Ayoubkhani, D., Banerjee, A., Calvert, M., ... Khunti, K. (2023). The prevalence and long-term health effects of Long Covid among hospitalised and non-hospitalised populations: A systematic review and meta-analysis. *EclinicalMedicine*, 55(December 2022), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.eclinm.2022.101762>
- Ojeka, S. A., Adegboye, A., Adegboye, K., Alabi, O., Afolabi, M., & Iyoha, F. (2019). Chief financial officer roles and enterprise risk management: An empirical based study. *Heliyon*, 5(6), e01934. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01934>
- Roberts, L., Hassan, A., Elamer, A., & Nandy, M. (2021). Biodiversity and extinction accounting for sustainable development: A systematic literature review and future research directions. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 705–720. <https://doi.org/10.1002/bse.2649>
- Sablinskiene, R. (2021). *Digitalization of Corporate Finance: How Finance 4.0 is changing the role of Chief Financial Officer (CFO)?* May, 1–53. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1566156/FULLTEXT01.pdf>
- Salih, S., Hamdan, M., Abdelmaboud, A., Abdelaziz, A., Abdelsalam, S., Althobaiti, M. M., Cheikhrouhou, O., Hamam, H., & Alotaibi, F. (2021). Prioritising organisational factors impacting cloud ERP adoption and the critical issues related to security, usability, and vendors: A systematic literature review. *Sensors*, 21(24).

<https://doi.org/10.3390/s21248391>

- Sandner, P., Lange, A., & Schulden, P. (2020). The role of the CFO of an industrial company: An analysis of the impact of blockchain technology. *Future Internet*, 12(8), 1–16. <https://doi.org/10.3390/FI12080128>
- Sardo, Filipe; Alves, M. (2018). *ERP systems and accounting: A systematic literature review*. <https://proxy.univh2c.ma:2076/record/display.uri?eid=2-s2.0-85049190703&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=eb028f7f2264efae760dea695c68eab4&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubjabbr%252C%2522BUSI%2522%252Ct%252Bscosubjabbr%252C%2522Enterprise+Resource+Pl>
- Schobel, K., & Pond, G. (2020). Public CFO competencies – A National Defence case study examining the balance between financial and strategic priorities. *Canadian Public Administration*, 63(2), 229–246. <https://doi.org/10.1111/capa.12366>
- Sun, J., Kent, P., Qi, B., & Wang, J. (2019). Chief financial officer demographic characteristics and fraudulent financial reporting in China. *Accounting and Finance*, 59(4), 2705–2734. <https://doi.org/10.1111/acfi.12286>
- Yu, H., & Huang, W. (2022). Chief Financial Officer Functional Diversity and the Timeliness of Annual Reports: A Comparative Study of Firms With Different Ownership Types. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889007>
- Zhao, X., & Ma, H. (2017). Chief Executive Officer Succession and Financial Constraints: Evidence from China. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 46(4), 583–608. <https://doi.org/10.1111/ajfs.12181>
- Zhao, Y., Xiong, J., Wang, J., & Ye, N. (2022). CFO Gender, Corporate Risk-Taking, and Information Disclosure Violations. *Frontiers in Psychology*, 13(July), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902472>