

### PEMETAAN DOMAIN PROSES, OUTCOME, DAN TATA KELOLA AI-ENABLED FINANCE TRANSFORMATION PADA CORPORATE FINANCE FUNCTION: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

**Sigit Sukmono**

Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma

#### Article History

Received : January 12<sup>th</sup> 2026  
Revised : January 19<sup>th</sup> 2026  
Accepted : January 26<sup>st</sup> 2026  
Available Online: February 2<sup>nd</sup> 2026

**Corresponding author\*:**  
[sigitsukmono@staff.gunadarma.ac.id](mailto:sigitsukmono@staff.gunadarma.ac.id)

#### Cite This Article:

Sigit Sukmono. (2026). PEMETAAN DOMAIN PROSES, OUTCOME, DAN TATA KELOLA AI-ENABLED FINANCE TRANSFORMATION PADA CORPORATE FINANCE FUNCTION: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 5(1). <https://doi.org/10.56127/jeckma.v5i1.2560>

#### DOI:

<https://doi.org/10.56127/jeckma.v5i1.2560>

**Abstrak:** Penelitian ini menyusun sintesis terstruktur tentang AI-enabled finance transformation pada corporate finance function karena literatur masih terfragmentasi lintas FP&A, record-to-report, pelaporan, audit/assurance, dan governance, sehingga temuan sering heterogen. Metode yang digunakan adalah systematic literature review (SLR) terhadap artikel peer-reviewed; data dikumpulkan melalui penelusuran basis data akademik dan snowballing, lalu diseleksi dengan deduplikasi, screening judul-abstrak, serta evaluasi full-text. Analisis dilakukan secara deskriptif dan tematik untuk memetakan rantai teknologi, perubahan proses/kerja, outcome & metrik, governance. Hasil menunjukkan konsentrasi studi pada proses yang paling terukur, terutama record-to-report dan internal audit/compliance, dengan perhatian pada FP&A/forecasting dan sistem pelaporan. Outcome yang paling konsisten adalah efisiensi dan kualitas/akurasi, sedangkan outcome strategis (decision support, business partnering) masih memakai proksi yang kurang seragam. Keberhasilan transformasi dipengaruhi fondasi data, kapasitas SDM, dan redesign proses, serta membutuhkan governance kuat (auditability, readiness data/process mining, bias/model risk). Implikasinya, OCFO perlu implementasi bertahap: quick wins pada proses terukur, penguatan data dan reskilling, serta tata kelola AI sejak awal. Orisinalitas penelitian ini adalah kerangka lintas-silo yang menghubungkan pilihan teknologi, perubahan proses, metrik outcome, dan governance untuk menjelaskan heterogenitas dampak AI pada fungsi keuangan.

**Kata Kunci:** transformasi fungsi keuangan; transformasi keuangan berbasis AI; otomasi cerdas; RPA; analitik prediktif; process mining; tata kelola AI

#### PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, transformasi fungsi keuangan tidak lagi dipahami sebatas digitalisasi dokumen atau otomatisasi pelaporan, tetapi sebagai perubahan cara kerja finance menjadi lebih berbasis data, prediktif, dan dekat dengan pengambilan keputusan strategis. Perubahan ini tampak pada adopsi AI yang kian meluas di finance function. Survei Gartner melaporkan bahwa 58% fungsi keuangan telah menggunakan AI pada 2024, naik 21 poin persentase dibanding 2023, dengan pola pemakaian yang dominan pada otomasi proses cerdas, deteksi anomali, analitik untuk forecast dan analisis hasil, serta dukungan operasional berbasis AI (Gartner, 2024).

Namun, peningkatan adopsi tersebut berjalan beriringan dengan realitas implementasi yang tidak selalu mulus. Gartner mencatat adopsi AI di fungsi keuangan relatif stabil pada 59% di 2025, sekaligus menegaskan hambatan utama berupa literasi/keahlian teknis dan kualitas/ketersediaan data (Gartner, 2025). Pada level kepemimpinan, CFO semakin melihat AI sebagai pendorong dampak besar bagi OCFO, tetapi pemanfaatan yang benar-benar “menjadi operasi harian” masih rendah; survei OCFO menyebut sekitar 60% CFO menilai AI akan sangat berdampak, 54% menilai keterlambatan adopsi menghambat pertumbuhan, tetapi hanya sekitar 11% yang menggunakan AI di finance function saat ini (L.E.K. Consulting, 2025). Kesenjangan kesiapan ini juga tercermin pada aspek SDM dan tata kelola: survei CFO RGP menunjukkan data trust sebagai penghambat utama ROI AI dan skills gap sebagai tantangan besar, dengan tingkat kematangan governance yang masih beragam antar organisasi (RGP, 2025).

Sejalan dengan fenomena tersebut, literatur pertama banyak menilai hubungan digital transformation/AI dengan outcome tingkat organisasi, khususnya pada sektor perbankan. Bukti empiris lintas negara menunjukkan inovasi teknologi AI berkorelasi positif dengan kinerja bank (misalnya return on assets), meski dampak dapat berubah seiring waktu dan konteks regulasi/teknologi (Baffour Gyau et al., 2024). Studi lain memperlihatkan bahwa digital transformation dapat meningkatkan resiliensi kinerja melalui mekanisme efisiensi misalnya penurunan cost-to-income ketika risiko eksternal meningkat (Sun et al., 2025). Dari sisi kepatuhan, digital transformation juga dikaitkan dengan penurunan pelanggaran bank dan peningkatan kualitas kontrol internal sebagai mekanisme yang menjelaskan efek tersebut (Wang et al., 2025). Selain itu, penelitian risk governance menekankan bahwa digital transformation dapat berfungsi sebagai kapabilitas yang memperkuat tata kelola risiko dan memengaruhi perilaku pengambilan risiko bank (Li, 2025). Kelemahannya, temuan dalam arus ini kerap berada pada level agregat (kinerja/risiko organisasi) sehingga belum menjawab secara konsisten *proses finance mana* yang berubah dan *metrik proses apa* yang paling reliabel untuk menjelaskan mengapa dampak pada kinerja bisa heterogen.

Literatur kedua lebih dekat dengan isu finance transformation karena berfokus pada digitalisasi di level finance function dan implikasinya terhadap efektivitas fungsi. Studi di *Management Accounting Research* menunjukkan bahwa penggunaan automation dan analytics di finance function dipengaruhi oleh kombinasi strategi digitalisasi perusahaan dan tujuan fungsi (efisiensi vs business partnering), dan menariknya, penggunaan simultan keduanya dapat berkaitan dengan efektivitas yang lebih rendah ketika memunculkan kendala sumber daya (Bedford et al., 2025). Pada sisi implementasi, riset tentang RPA menegaskan adanya spektrum hambatan yang bukan hanya teknis melainkan juga ekonomi, organisasi, dan sosial yang dapat menghambat adopsi dan skala (Remlein & Nowak, 2025). Studi berbasis praktik di firma akuntansi juga menegaskan bahwa RPA dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi tugas audit/akuntansi, tetapi membutuhkan pemilihan proses yang tepat, perancangan ulang alur kerja, serta mitigasi risiko implementasi agar manfaat tidak berhenti pada “pilot” (Perdana et al., 2023). Cela pada kategori ini adalah belum adanya sintesis yang cukup terstruktur untuk menjelaskan pola hubungan pilihan teknologi → perubahan desain proses/kerja → outcome finance function, terutama ketika temuan berbeda antar konteks, tingkat kematangan data, dan kapasitas tim.

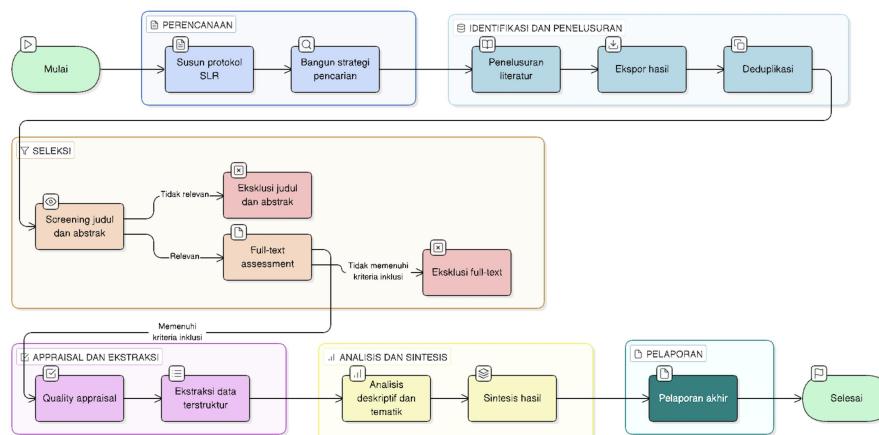
Literatur ketiga menempatkan perhatian pada area yang paling sensitif terhadap akuntabilitas: pelaporan keuangan, assurance, dan tata kelola AI. Pada pelaporan, studi menunjukkan integrasi AI dalam financial reporting systems diposisikan untuk meningkatkan kualitas dukungan keputusan dan value creation dalam kerangka digital transformation (Artene et al., 2024). Pada assurance, bukti kuantitatif di konteks perbankan menunjukkan pemanfaatan RPA/AI dapat meningkatkan efisiensi operasi internal audit (Alassuli, 2025). Seiring meningkatnya otomasi, kebutuhan kerangka implementasi dan kesiapan organisasi untuk teknologi audit berbasis data juga menguat; misalnya, kerangka implementasi process mining untuk audit tasks menyoroti pentingnya panduan terstruktur agar adopsi tidak terhambat oleh barrier praktis (Föhr et al., 2025), sedangkan maturity model process mining menekankan aspek readiness seperti fondasi data dan governance sebagai prasyarat adopsi yang berkelanjutan (Brock et al., 2024). Di saat yang sama, isu fairness dan bias mendorong kebutuhan metodologi audit AI yang lebih terstandar agar AI dapat dipercaya dan selaras dengan tuntutan etik-regulatif (Lacmanović & Škare, 2025). Kelemahan utamanya, studi-studi ini sering berkembang dalam “silo” (reporting vs audit vs governance), sehingga belum banyak sintesis yang memetakan trade-off antara peningkatan efisiensi dan kebutuhan kontrol dalam satu kerangka lintas-proses finance.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan menyusun *systematic literature review* tentang AI-enabled finance transformation pada corporate finance function. Secara spesifik, SLR ini akan (1) memetakan domain proses yang paling banyak diteliti (misalnya FP&A/forecasting, record-to-report, financial reporting systems, internal audit/compliance), (2) mengompilasi outcome dan metrik yang digunakan (efisiensi siklus, kualitas keputusan, akurasi forecast, kualitas pelaporan, efektivitas kontrol), dan (3) mengidentifikasi enabler, barrier, serta kebutuhan governance yang paling konsisten menjelaskan keberhasilan adopsi dan skalabilitas implementasi di berbagai konteks organisasi.

Argumen awal penelitian ini adalah bahwa AI/analytics/RPA cenderung memberikan manfaat yang paling stabil pada level proses (misalnya pemendekan siklus, pengurangan error, penguatan decision support) ketika selaras dengan tujuan finance function dan ditopang oleh fondasi data serta kapasitas tim (Bedford et al., 2025; Remlein & Nowak, 2025). Namun, agar manfaat proses bertransformasi menjadi nilai organisasi yang lebih luas dan bertahan dalam skala, implementasi harus dipagari oleh governance terutama auditability, risk governance, kesiapan process mining/data governance, dan praktik audit terhadap bias karena aspek-aspek tersebut menentukan dapat tidaknya keputusan berbasis AI dipertanggungjawabkan

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan systematic literature review (SLR) dengan unit analisis berupa artikel ilmiah peer-reviewed yang membahas AI-enabled finance transformation pada corporate finance function. Fokus kajian diarahkan pada pemanfaatan AI/analytics/RPA/process mining yang memengaruhi proses-proses inti fungsi keuangan seperti FP&A/forecasting, record-to-report, financial reporting systems, internal audit/compliance, serta aspek tata kelola bukan semata-mata dampak agregat pada kinerja organisasi. Pilihan unit analisis ini memungkinkan penelitian memetakan secara spesifik teknologi yang digunakan, bentuk perubahan desain proses/kerja yang terjadi, outcome yang dilaporkan beserta metriknya, serta faktor enabler-barrier dan governance yang menjelaskan keberhasilan implementasi maupun skalabilitasnya lintas konteks organisasi.



Gambar 1. Alur Penelitian

Desain SLR dipilih karena tujuan penelitian adalah menyusun sintesis yang terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi atas temuan-temuan yang selama ini berkembang dalam “silo” (reporting vs audit/assurance vs governance) dan sering menghasilkan bukti yang heterogen. Melalui SLR, penelitian dapat menjawab kebutuhan utama yang diangkat pada pendahuluan, yaitu menjelaskan pola hubungan pilihan teknologi → perubahan proses/kerja → outcome finance function → kebutuhan governance. Dengan demikian, kajian tidak berhenti pada klaim manfaat AI, tetapi menelusuri kondisi-kondisi yang membuat manfaat tersebut stabil pada level proses dan berpotensi berkontribusi pada nilai organisasi yang lebih luas ketika implementasi meningkat dari pilot menuju operasi harian.

Sumber data penelitian berupa literatur ilmiah yang ditelusuri dari basis data akademik dan perpustakaan penerbit yang relevan untuk bidang finance, accounting, information systems, dan audit, seperti Scopus, Web of Science, ABI/INFORM, EBSCO Business Source, serta portal penerbit (misalnya ScienceDirect, Emerald, SpringerLink, dan Wiley). Rentang publikasi ditetapkan untuk menangkap gelombang transformasi modern (misalnya 2015–2025), dengan batasan pada dokumen yang memiliki akses full-text dan relevan dengan proses finance function. Untuk mengurangi risiko artikel penting terlewat, penelusuran dilengkapi dengan teknik snowballing melalui penelusuran daftar pustaka (backward) dan sitasi maju (forward) dari artikel kunci.

Pengumpulan data dilakukan melalui pencarian sistematis menggunakan kombinasi kata kunci tiga klaster: klaster teknologi (mis. “artificial intelligence”, “machine learning”, “predictive analytics”, RPA, “process mining”, “intelligent automation”), klaster domain finance function (mis. “finance function”, “office of the CFO/OCFO”, controllership, FP&A, forecasting, “record-to-report”, “financial reporting systems”, “internal audit”, compliance, “internal control”), serta klaster transformasi/outcome/governance (mis. process redesign, efficiency, cycle time, accuracy, decision quality, auditability, risk governance, data governance, bias/fairness). Seluruh hasil pencarian diekspor lalu dilakukan deduplikasi berdasarkan DOI, judul, penulis, dan tahun. Proses seleksi kemudian berjalan bertahap melalui penyaringan judul–abstrak dan



penilaian full-text menggunakan kriteria inklusi–eksklusi yang ditetapkan (misalnya studi harus mengaitkan teknologi dengan perubahan proses finance function dan/atau melaporkan outcome/metrik serta enabler–barrier/governance). Alasan eksklusi pada tahap full-text dicatat agar keputusan seleksi dapat dipertanggungjawabkan.

Analisis data dilakukan melalui dua jenis sintesis. Pertama, analisis deskriptif untuk memetakan sebaran studi berdasarkan tahun, konteks, jenis teknologi, domain proses yang dikaji, serta outcome dan metrik yang paling sering digunakan. Kedua, analisis tematik melalui pengodean terstruktur yang mengelompokkan informasi ke dalam komponen teknologi yang diadopsi, bentuk perubahan proses/kerja (mis. otomasi tugas, redesign workflow, perubahan peran finance), outcome dan metrik yang digunakan (mis. pemendekan siklus, penurunan error/exception, akurasi forecast, kualitas pelaporan, efisiensi audit, efektivitas kontrol), serta enabler–barrier dan governance (mis. kualitas dan trust data, skills gap, integrasi sistem, change management, auditability, readiness process mining, data/model governance, praktik audit bias). Hasil pengodean disintesiskan menjadi peta dan matriks lintas proses untuk mengidentifikasi pola hubungan yang paling konsisten, memperlihatkan trade-off antara efisiensi dan kebutuhan kontrol, serta menandai area riset yang masih minim bukti sehingga dapat menjadi agenda penelitian berikutnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan temuan utama systematic literature review (SLR) yang konsisten dengan tujuan penelitian pada pendahuluan, yaitu (1) pemetaan domain proses yang paling banyak diteliti dalam AI-enabled finance transformation pada corporate finance function, (2) kompilasi outcome beserta metrik yang digunakan, dan (3) identifikasi enabler, barrier, serta kebutuhan governance yang paling konsisten menjelaskan keberhasilan adopsi dan skalabilitas implementasi. Karena penelitian ini berbasis SLR, bukti pada bagian hasil merujuk pada temuan yang dibaca dari artikel terinklusi dan hasil pengodean terstruktur terhadap setiap artikel. Nilai [N], [n], dan [%] pada tabel disajikan sebagai placeholder untuk diisi sesuai hasil screening dan ekstraksi data.

### Pemetaan domain proses yang diteliti

Dari total [N] artikel yang terinklusi, domain proses corporate finance function yang dibahas dalam literatur dapat dikelompokkan ke beberapa area utama: FP&A/forecasting, record-to-report (R2R), financial reporting systems, internal audit/compliance, serta risk governance/internal control. Pemetaan dilakukan dengan mengodekan setiap artikel pada domain dominan; apabila sebuah studi membahas lintas proses (misalnya pelaporan yang terkait assurance, atau audit yang memanfaatkan process mining untuk menilai kontrol), domain sekunder juga dicatat agar keterkaitan antar-proses tetap terlihat.

Tabel 1 menyajikan distribusi artikel berdasarkan domain proses. Secara umum, konsentrasi literatur cenderung berada pada proses yang memiliki manfaat yang relatif mudah dioperasionalisasi dan diukur, terutama pada area efisiensi transaksi dan kontrol. Pola ini selaras dengan literatur implementasi RPA yang menekankan pentingnya pemilihan proses yang tepat dan redesign workflow agar manfaat tidak berhenti pada tahap pilot (Perdana et al., 2023; Remlein & Nowak, 2025). Pada domain FP&A/forecasting, AI/analytics sering diposisikan sebagai penguatan dukungan keputusan dan prediksi, meskipun variasi definisi dan cara ukur manfaat antar studi masih cukup lebar. Pada domain pelaporan, integrasi AI ke dalam sistem pelaporan dipahami sebagai penguatan kualitas dukungan keputusan dan value creation dalam kerangka transformasi digital (Artene et al., 2024). Sementara itu, pada domain assurance dan kepatuhan, literatur menekankan peningkatan efisiensi operasi audit internal melalui pemanfaatan RPA/AI dan pendekatan berbasis data (Alassuli, 2025).

**Tabel 1. Distribusi studi berdasarkan domain proses finance function (hasil pengodean SLR)**

Domain proses	Contoh fokus/aktivitas yang dibahas	Teknologi dominan	Jumlah studi (n)	Proporsi (%)
FP&A / Forecasting	peramalan, analisis varians, driver-based planning, decision support	AI/ML, predictive analytics	[n1]	[p1]

Domain proses	Contoh fokus/aktivitas yang dibahas	Teknologi dominan	Jumlah studi (n)	Proporsi (%)
Record-to-Report (R2R)	closing, rekonsiliasi, otomasi jurnal, RPA, rules + AI exception handling	jurnal, RPA, rules + AI ringan	[n2]	[p2]
Financial systems	integrasi data pelaporan, pelaporan berbasis analitik	pelaporan analytics/AI di sistem pelaporan	[n3]	[p3]
Internal audit Compliance	/ continuous auditing, anomaly detection, RPA/AI, otomasi audit workflow	process mining	[n4]	[p4]
Risk governance	/ kontrol internal berbasis data, risk analytics	+ governance	[n5]	[p5]
Internal control	governance, kontrol model	governance tooling		
Lainnya (Treasury/Tax, dll.)	treasury ops, tax compliance automation	bervariasi	[n6]	[p6]

Pemetaan domain ini mengindikasikan bahwa bukti penelitian belum merata lintas proses. Temuan pada level agregat organisasi (misalnya kinerja dan risiko bank) memang menunjukkan bahwa inovasi digital dan AI dapat berkorelasi dengan kinerja atau perilaku risiko dalam konteks tertentu (Baffour Gyau et al., 2024; Sun et al., 2025; Wang et al., 2025; Li, 2025), tetapi pemetaan berbasis proses memperlihatkan bahwa mekanisme transformasi dan metrik keberhasilannya berbeda antar domain. Dengan demikian, domain proses yang menjadi fokus transformasi perlu dinyatakan eksplisit agar heterogenitas temuan dapat dijelaskan secara lebih presisi.

### Outcome dan metrik yang digunakan

Outcome yang dilaporkan dalam artikel teriklusi dapat diringkas ke empat kelompok utama: efisiensi proses, kualitas/akurasi, dukungan keputusan, dan efektivitas kontrol/kepatuhan. Sejumlah studi juga menambahkan outcome bertema risiko dan governance, khususnya ketika AI digunakan pada konteks pelaporan dan assurance. Pengodean dilakukan dengan mencatat outcome yang diklaim/ditemukan dan indikator yang digunakan untuk mendukung klaim tersebut.

Secara umum, literatur paling konsisten menilai dampak pada efisiensi dan kualitas/akurasi karena indikatornya lebih operasional. Studi terkait RPA dan otomasi assurance, misalnya, sering mengandalkan ukuran seperti waktu siklus, produktivitas, dan pengurangan kerja ulang, sehingga perbandingan sebelum–sesudah lebih memungkinkan dilakukan (Perdama et al., 2023; Alassuli, 2025). Sebaliknya, outcome terkait dukungan keputusan dan nilai strategis lebih sering dinyatakan melalui proksi atau persepsi pengguna, sehingga komparabilitas lintas studi cenderung lebih rendah. Temuan ini relevan dengan argumen bahwa penggunaan simultan automation dan analytics dapat berkaitan dengan efektivitas finance function yang lebih rendah ketika memunculkan kendala sumber daya dan ketegangan tujuan (efisiensi vs business partnering) (Bedford et al., 2025).

**Tabel 2. Outcome dan metrik dalam literatur AI-enabled finance transformation**

Kelompok outcome	Contoh metrik yang digunakan	Catatan umum tentang cara ukur	Frekuensi muncul (n)
Efisiensi proses	cycle time, throughput, biaya proses, pengurangan FTE/rework	before–after, log proses, SLA	[nE]
Kualitas/akurasi	error rate, exception rate, akurasi forecast (MAE/MAPE), rekonsiliasi prediksi–aktual, audit rework benar	audit rework	[nQ]
Dukungan keputusan	usefulness/quality of insights, kualitas survei pengguna, proksi, studi planning, perceived decision support kasus		[nD]
Kontrol/kepatuhan	temuan audit, kepatuhan SOP, audit outcome, compliance indikator kontrol internal	compliance indicators	[nC]
Risiko governance	& auditability, transparansi, kontrol risiko model, bias/fairness checks	framework/maturity/checklist	[nG]

- **nQ** = *number of studies* yang melaporkan **Quality/Accuracy** sebagai outcome (mis. error rate, exception rate, akurasi forecast).
- **nD** = *number of studies* yang melaporkan **Decision support** sebagai outcome (mis. usefulness of insights, kualitas dukungan keputusan/planning).
- **nC** = *number of studies* yang melaporkan **Control/Compliance** sebagai outcome (mis. indikator kepatuhan, temuan audit, kualitas kontrol internal).

Hasil ini menunjukkan bahwa basis bukti paling kuat berada pada outcome yang mudah dioperasionalisasi, sedangkan area decision support dan business partnering membutuhkan konsolidasi indikator agar evaluasi lintas konteks menjadi lebih reliabel. Konsekuensinya, kontribusi SLR ini tidak hanya pada pemetaan outcome yang digunakan, tetapi juga pada identifikasi area pengukuran yang masih kurang konsisten dan berpotensi memicu heterogenitas temuan.

### Enabler, barrier, dan kebutuhan governance

Selain faktor teknologi dan domain proses, literatur menekankan peran faktor organisasi dan tata kelola dalam menentukan keberhasilan transformasi. Pengodean dilakukan dengan mengelompokkan temuan ke dalam enabler, barrier, dan governance needs. Secara konsisten, fondasi data (kualitas, integrasi, dan trust) serta kapasitas SDM (literasi data/AI dan kolaborasi finance-IT) muncul sebagai enabler yang paling menentukan lintas proses. Pada tingkat implementasi proses, desain ulang workflow dan pemilihan proses yang tepat menjadi pembeda antara keberhasilan pilot dan keberhasilan skalabilitas (Perdana et al., 2023).

Di sisi hambatan, studi tentang RPA menegaskan spektrum barrier yang tidak hanya teknis, tetapi juga ekonomi, organisasi, dan sosial; hal ini menjelaskan mengapa skala implementasi sering lebih sulit dibanding tahap awal adopsi (Remlein & Nowak, 2025). Pada dimensi governance, kebutuhan terhadap auditability, readiness process mining/data governance, dan audit bias semakin menonjol ketika AI masuk ke proses yang sensitif terhadap akuntabilitas seperti pelaporan, compliance, dan assurance. Kerangka implementasi process mining untuk audit tasks menekankan perlunya panduan terstruktur agar adopsi tidak terhambat barrier praktis (Föhr et al., 2025), sedangkan maturity model process mining menekankan readiness sebagai prasyarat adopsi berkelanjutan (Brock et al., 2024). Di saat yang sama, isu fairness dan bias mendorong kebutuhan metodologi audit AI yang lebih terstandar agar penggunaan AI dapat dipercaya dan selaras dengan tuntutan etik-regulatif (Lacmanović & Škare, 2025).

**Tabel 3. Ringkasan enabler–barrier–governance yang dominan dalam literatur**

Kategori	Tema dominan	Indikator/bentuk yang sering dibahas	Relevansi lintas proses
Enabler	Fondasi data	data quality, integrasi, ketersediaan, prasyarat analytics FP&A & data trust	audit berbasis data
Enabler	Kapasitas SDM	literasi data/AI, CoE, kolaborasi	menentukan keberhasilan scale-up
Enabler	Desain proses	standardisasi, process selection, krusial pada RPA dan otomasi audit	redesign workflow
Barrier	Skills gap	kekurangan talenta, gap kompetensi	menghambat operasi harian dan adopsi
Barrier	Data & integrasi	silos sistem, kualitas data rendah, menahan ROI dan stabilitas outcome	trust rendah
Barrier	Organisasi & perubahan kerja	resistensi, governance belum matang, konflik peran	menghambat adoption beyond pilot
Governance	Auditability & assurance	logging, traceability, kontrol akses, evidence trail	penting pada pelaporan & audit
Governance	Readiness/maturity	readiness process mining, data governance, SOP	prasyarat continuous auditing

Kategori	Tema dominan	Indikator/bentuk yang sering dibahas	Relevansi lintas proses
Governance	Fairness & model risk	bias audit, transparansi kontrol risiko model	model, krusial untuk keputusan

Secara keseluruhan, temuan ini menguatkan proposisi bahwa manfaat AI/analytics/RPA cenderung paling stabil pada level proses ketika selaras dengan tujuan finance function dan ditopang fondasi data serta kapasitas tim, tetapi agar manfaat tersebut bertransformasi menjadi nilai yang bertahan dalam skala, implementasi perlu dipagari oleh governance yang memadai khususnya auditability, readiness data/process mining, serta praktik audit bias dan risiko model (Bedford et al., 2025; Remlein & Nowak, 2025; Brock et al., 2024; Föhr et al., 2025; Lacmanović & Škare, 2025).

## Discussion

Temuan SLR ini menegaskan bahwa AI-enabled finance transformation pada corporate finance function tidak berkembang secara merata lintas proses, melainkan terkonsentrasi pada domain yang paling “terukur” dan paling sensitif terhadap akuntabilitas. Pemetaan domain menunjukkan dominasi kajian pada FP&A/forecasting, record-to-report, serta internal audit/compliance, dengan pelaporan dan governance muncul sebagai rumpun yang penting tetapi sering dibahas terpisah. Pada sisi outcome, bukti paling konsisten berada pada efisiensi proses dan kualitas/akurasi (misalnya pemendekan siklus dan penurunan error), sementara outcome bernuansa strategis seperti decision support dan business partnering lebih sering dinyatakan melalui proksi atau persepsi yang belum seragam. Pada level penjelas, studi-studi teriklusi relatif selaras bahwa fondasi data, kapasitas SDM, serta desain ulang proses menjadi penentu keberhasilan, namun kebutuhan governance auditability, readiness process mining/data governance, dan audit bias/model risk menjadi faktor pembeda ketika AI bergerak dari otomasi terbatas menuju penggunaan yang berdampak pada pelaporan, kepatuhan, dan assurance (Bedford et al., 2025; Remlein & Nowak, 2025; Brock et al., 2024; Föhr et al., 2025; Lacmanović & Škare, 2025).

Pola tersebut dapat dijelaskan melalui logika “kemudahan pengukuran” dan “risiko akuntabilitas” yang bekerja bersamaan. Proses transaksi seperti R2R cenderung dipilih lebih awal karena memiliki indikator langsung (cycle time, rework, exception) dan ruang standardisasi yang tinggi, sehingga adopsi RPA/automation cepat menunjukkan manfaat tetapi tetap mensyaratkan pemilihan proses yang tepat dan redesign workflow agar manfaat tidak berhenti pada pilot (Perdana et al., 2023; Remlein & Nowak, 2025). Sebaliknya, proses FP&A menawarkan potensi nilai yang besar, namun lebih sulit distandardkan karena bergantung pada kualitas data, definisi horizon peramalan, serta konteks keputusan; akibatnya, literatur menampilkan variasi metrik dan variasi klaim “kualitas keputusan”. Ketika AI masuk ranah pelaporan, audit, dan compliance, kebutuhan kontrol meningkat tajam: bukan hanya “apakah cepat dan akurat”, melainkan “apakah dapat ditelusuri, diaudit, dan dipertanggungjawabkan”, sehingga governance berubah dari pelengkap menjadi prasyarat (Brock et al., 2024; Föhr et al., 2025).

Jika dibandingkan dengan arus literatur yang menilai transformasi digital/AI pada level organisasi khususnya perbankan hasil SLR ini membantu menjembatani kesenjangan mekanisme. Studi level agregat menunjukkan korelasi digital transformation/AI dengan kinerja, resiliensi, kepatuhan, dan risk governance pada konteks tertentu (Baffour Gyau et al., 2024; Sun et al., 2025; Wang et al., 2025; Li, 2025), tetapi sering belum menjawab proses finance mana yang berubah dan metrik proses apa yang paling dapat dipercaya untuk menjelaskan heterogenitas dampak. SLR ini menempatkan bukti kembali ke level proses: manfaat yang relatif stabil lebih sering muncul saat teknologi dipakai untuk mengurangi friksi operasional (otomasi, anomaly detection, workflow) dan saat kontrol dipikirkan sejak awal. Novelty utama sintesis ini terletak pada pemetaan lintas-silo yang menghubungkan rantai sebab-akibat “teknologi → desain proses/kerja → outcome terukur → governance yang memungkinkan skalabilitas”, sehingga manfaat efisiensi dan tuntutan kontrol dapat dibaca dalam satu kerangka yang sama, bukan sebagai tema yang terpisah (Artene et al., 2024; Alassuli, 2025; Föhr et al., 2025).

Makna temuan ini meluas pada pemahaman transformasi fungsi keuangan sebagai perubahan sosio-teknis, bukan sekadar adopsi alat. Di level sosial-organisasional, literatur menekankan bahwa gap keterampilan dan data trust menghambat ROI dan menghalangi adopsi menjadi operasi harian; ini sejalan dengan

gambaran praktik bahwa adopsi AI dapat tinggi secara deklaratif tetapi rendah dalam penggunaan operasional yang benar-benar terinstitusionalisasi (Gartner, 2024; Gartner, 2025; L.E.K. Consulting, 2025; RGP, 2025). Dengan demikian, AI-enabled finance transformation lebih tepat dipahami sebagai penguatan kapabilitas: ketika tujuan fungsi (efisiensi vs business partnering) tidak selaras dengan pilihan teknologi dan kapasitas sumber daya, penggunaan simultan automation dan analytics justru dapat menekan efektivitas (Bedford et al., 2025). Pada sisi ideologis tata kelola, meningkatnya otomasi memindahkan fokus dari “apakah sistem bekerja” ke “apakah keputusan sistem dapat dipertanggungjawabkan”, sehingga isu fairness/bias dan auditability menjadi bagian dari legitimasi keputusan berbasis AI, terutama pada pelaporan dan assurance (Lacmanović & Škare, 2025).

Refleksi atas fungsi dan disfungsi menunjukkan trade-off yang perlu dikelola. Fungsi positif yang paling konsisten adalah perbaikan efisiensi dan kualitas proses yang dapat menurunkan beban kerja rutin dan mempercepat siklus informasi untuk keputusan. Namun disfungsi potensial muncul ketika otomasi memperkuat ketergantungan pada data yang belum matang, menciptakan “illusion of control” melalui dashboard/insight yang tidak dapat diaudit, atau memindahkan risiko dari human error menjadi model risk dan governance debt. Risiko lain adalah pembekuan pembelajaran organisasi: jika otomasi menggantikan pemahaman proses tanpa redesign dan penguatan kompetensi, maka kapasitas tim untuk melakukan penilaian kritis dapat melemah, terutama pada konteks keputusan strategis dan kepatuhan. Karena itu, temuan governance dalam SLR ini dapat dibaca sebagai mekanisme penyeimbang: auditability, readiness process mining/data governance, dan audit bias bukan sekadar kepatuhan, tetapi syarat agar manfaat efisiensi tidak “dibayar” dengan biaya risiko akuntabilitas di kemudian hari (Brock et al., 2024; Föhr et al., 2025; Lacmanović & Škare, 2025).

Berdasarkan temuan tersebut, rencana aksi untuk praktik dapat dirumuskan sebagai paket kebijakan OCFO yang menekankan urutan dan prasyarat implementasi. Pertama, menetapkan portofolio proses prioritas dengan prinsip “quick wins yang terukur” (mis. R2R dan audit workflow) sambil memastikan redesign proses dan kontrol internal sudah terdefinisi sebelum otomatisasi diperluas (Perdana et al., 2023; Remlein & Nowak, 2025). Kedua, membangun fondasi data dan kepercayaan data sebagai program bersama finance-IT, termasuk standar definisi data, quality controls, lineage, dan logging yang mendukung auditability. Ketiga, menutup skills gap melalui desain peran dan program reskilling yang spesifik (data literacy untuk finance, domain literacy untuk tim data), serta mengelola ketegangan tujuan efisiensi vs business partnering agar penggunaan automation dan analytics tidak saling “memakan” sumber daya (Bedford et al., 2025). Keempat, menginstitusionalisasi governance AI melalui kebijakan model risk dan fairness/bias audit, mekanisme human-in-the-loop pada keputusan berisiko tinggi, serta adopsi readiness/maturity assessment untuk process mining dan kontrol berbasis data agar skalabilitas tidak mengorbankan akuntabilitas (Brock et al., 2024; Föhr et al., 2025; Lacmanović & Škare, 2025).

Pada sisi agenda riset, temuan SLR ini mengarah pada kebutuhan standardisasi metrik (khususnya decision support dan business partnering), desain studi lintas-proses untuk menilai trade-off efisiensi–kontrol, serta studi longitudinal untuk menangkap pergeseran manfaat dari tahap pilot menuju operasi harian. Dengan arah ini, literatur diharapkan bergerak dari klaim umum “AI meningkatkan kinerja” menuju penjelasan mekanistik yang lebih presisi mengenai kondisi apa yang membuat AI-enabled finance transformation menghasilkan manfaat yang stabil, dapat diaudit, dan berkelanjutan dalam berbagai konteks organisasi.

## KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan pelajaran utama bahwa AI-enabled finance transformation pada corporate finance function bukan sekadar persoalan adopsi teknologi, melainkan perubahan sosio-teknis yang hasilnya sangat ditentukan oleh pemilihan domain proses, cara pengukuran outcome, dan kekuatan tata kelola. Sintesis menunjukkan bahwa bukti penelitian paling terkonsentrasi pada proses-proses yang manfaatnya relatif mudah dioperasionalisasi dan diukur terutama record-to-report, internal audit/compliance, serta sebagian aspek FP&A/forecasting dengan outcome yang paling konsisten berupa efisiensi proses (misalnya pemendekan siklus) dan kualitas/akurasi (misalnya pengurangan error/exception). Sebaliknya, outcome yang bersifat strategis seperti decision support dan business partnering lebih sering dilaporkan dengan indikator yang belum seragam. Selain itu, temuan menegaskan bahwa manfaat proses cenderung lebih stabil ketika implementasi ditopang oleh fondasi data yang kuat, kapasitas SDM, dan desain ulang proses, serta dipagari oleh governance khususnya auditability, readiness data/process mining,

dan audit terhadap bias serta model risk agar akuntabilitas tetap terjaga ketika AI memengaruhi pelaporan, kepatuhan, dan assurance.

Kontribusi ilmiah utama SLR ini terletak pada penyusunan sintesis yang lebih terstruktur atas literatur yang sebelumnya berkembang dalam “silo”. Penelitian ini menawarkan pemetaan lintas-proses mengenai rantai hubungan teknologi → perubahan desain proses/kerja → outcome & metrik → governance, sehingga heterogenitas temuan dapat dijelaskan pada level mekanisme, bukan hanya pada level korelasi agregat. Selain memetakan domain proses yang paling banyak diteliti, penelitian ini juga mengompilasi outcome beserta metrik yang digunakan dan menunjukkan area pengukuran yang masih lemah terutama untuk outcome bernuansa strategis sekaligus menempatkan governance sebagai prasyarat yang menjembatani trade-off efisiensi dan kontrol. Dengan demikian, SLR ini berkontribusi pada penguatan agenda riset finance transformation dengan menghadirkan kerangka sintesis yang dapat digunakan untuk merancang studi lanjutan yang lebih komparabel dan dapat direplikasi.

Keterbatasan penelitian ini terutama berkaitan dengan karakteristik SLR dan batasan ruang lingkup yang ditetapkan. Pertama, cakupan temuan sangat bergantung pada database, kata kunci, rentang tahun, dan ketersediaan full-text, sehingga selalu ada kemungkinan sebagian studi relevan tidak terjaring. Kedua, variasi desain penelitian dan variasi definisi metrik antar artikel membatasi kemampuan untuk melakukan generalisasi kuantitatif yang kuat atau meta-analisis, khususnya untuk outcome seperti kualitas keputusan dan business partnering. Ketiga, literatur yang dikaji merefleksikan konteks organisasi dan tingkat kematangan data yang beragam, sehingga sebagian temuan bersifat kontekstual. Penelitian selanjutnya disarankan untuk (i) mengembangkan standardisasi metrik lintas proses, terutama pada domain decision support, (ii) melakukan studi lintas-proses yang secara eksplisit menilai trade-off efisiensi-kontrol dalam satu desain penelitian, dan (iii) mengadopsi pendekatan longitudinal agar dapat menangkap dinamika transisi dari pilot menuju operasi harian serta dampaknya terhadap tata kelola, akuntabilitas, dan nilai organisasi secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alassuli, A. (2025). *Impact of artificial intelligence using the robotic process automation system on the efficiency of internal audit operations at Jordanian commercial banks*. Banks and Bank Systems, 20(1), 122–136. doi:10.21511/bbs.20(1).2025.11.
- Artene, A. E., Domil, A. E., & Ivascu, L. (2024). *Unlocking business value: Integrating AI-driven decision-making in financial reporting systems*. Electronics, 13(15), 3069. doi:10.3390/electronics13153069.
- Bedford, D. S., Derichs, D., Hoozée, S., Malmi, T., Messner, M., Sinha, V. K., Van der Kolk, B., & Verbeeten, F. (2025). *Digitalization of the finance function: Automation, analytics, and finance function effectiveness*. Management Accounting Research, 67, 100942. doi:10.1016/j.mar.2025.100942.
- Brock, J., Brennig, K., Löhr, B., Bartelheimer, C., Enzberg, S., & Dumitrescu, R. (2024). *Improving process mining maturity – From intentions to actions*. Business & Information Systems Engineering, 66(5), 585–605. doi:10.1007/s12599-024-00882-7.
- Föhr, T. L., Reichelt, V., Marten, K.-U., & Eulerich, M. (2025). *A framework for the structured implementation of process mining for audit tasks*. International Journal of Accounting Information Systems, 56, 100727. doi:10.1016/j.accinf.2025.100727.
- Gartner. (2024, September 11). *Gartner survey shows 58% of finance functions using AI in 2024* [Press release].
- Gartner. (2025, November 18). *Gartner survey shows finance AI adoption remains steady in 2025* [Press release].
- Gyau, E. B., Appiah, M., Gyamfi, B. A., Achie, T., & Naeem, M. A. (2024). *Transforming banking: Examining the role of AI technology innovation in boosting banks financial performance*. International Review of Financial Analysis, 96(Part B), 103700. doi:10.1016/j.irfa.2024.103700.
- He, Y., Li, W., Tan, X., & Sun, Y. (2025). *Economic policy uncertainty, digital transformation, and bank systemic risk*. International Review of Economics & Finance, 102, 104309. doi:10.1016/j.iref.2025.104309.
- L.E.K. Consulting. (2025, December 3). *L.E.K. Consulting's 2025 office of the CFO survey: A study of AI in the OCFO*.
- Lacmanović, S., & Škare, M. (2025). *Artificial intelligence bias auditing – current approaches, challenges and lessons from practice*. Review of Accounting and Finance, 24(3), 375–400. doi:10.1108/RAF-01-2025-0006.



- Li, Y. (2025). *Does digital transformation reduce proactive risk-taking in banks? Evidence from risk governance mechanisms in China*. Journal of Financial Regulation and Compliance, 1–19. doi:10.1108/JFRC-05-2025-0140.
- Perdana, A., Lee, W. E., & Kim, C. M. (2023). *Prototyping and implementing robotic process automation in accounting firms: Benefits, challenges and opportunities to audit automation*. International Journal of Accounting Information Systems, 51, 100641. doi:10.1016/j.accinf.2023.100641.
- RGP. (2025, December 12). *RGP CFO survey shows growing divide between AI ambition and AI readiness* [Press release].
- Resources Connection, Inc. (RGP). (2026). *The AI foundational divide: From ambition to readiness* [Report].
- Remlein, M., & Nowak, D. (2025). *Barriers to RPA implementation in accounting – Economic, technological, organizational, and social perspectives*. Procedia Computer Science, 270, 4747–4757. doi:10.1016/j.procs.2025.09.600.
- Wang, W., Wen, J., Liu, M., & Du, M. (2025). *Can digital transformation reduce bank violations? Evidence from China*. International Review of Economics & Finance, 104, 104707. doi:10.1016/j.iref.2025.104707.
- Catatan singkat: sitasi “Sun et al., 2025” pada naskah yang Anda tulis paling cocok dirujukkan ke artikel He, Li, Tan, & Sun (2025) di *International Review of Economics & Finance* (karena “Sun” ada sebagai ko-autor).