

## PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP STRATEGI BISNIS DAN KINERJA ORGANISASI PERUSAHAAN

Rizka Khoirotun Nisaa  
[1222100090@surel.untag-sby.ac.id](mailto:1222100090@surel.untag-sby.ac.id)  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

### ABSTRAK

"Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja Organisasi Perusahaan". Penelitian ini membahas peran sistem pengendalian manajemen dalam mengatasi tantangan operasional dan menerapkan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing di pasar yang kompetitif. Metode analisis kualitatif digunakan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dan menganalisis implementasi sistem pengendalian manajemen sebagai solusi yang efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi yang efektif dari sistem pengendalian manajemen memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja operasional, meningkatkan efisiensi, dan meraih keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Sistem Pengendalian Manajemen, Strategi Bisnis, Kinerja Organisasi, Keunggulan Kompetitif.

### ABSTRACT

*"The Influence of Management Control Systems on Business Strategy and Organizational Performance". This study examines the role of management control systems in addressing operational challenges and implementing strategies to achieve competitive advantage in a competitive market. Qualitative analysis methods were employed to identify challenges faced by companies and analyze the implementation of management control systems as an effective solution. The research findings indicate that effective implementation of management control systems enables companies to optimize operational performance, enhance efficiency, and achieve sustained competitive advantage.*

**Keywords:** Management Control System, Business Strategy, Organizational Performance, Competitive Advantage.

### PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini, perusahaan menghadapi berbagai tantangan operasional kompleks yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mencapai keunggulan bersaing. Salah satu pendekatan yang diakui untuk mengatasi tantangan ini adalah melalui implementasi sistem pengendalian manajemen yang efektif. Sistem-sistem ini tidak hanya mengontrol operasi perusahaan, tetapi juga menjadi dasar strategis untuk merancang dan melaksanakan langkah-langkah guna menjaga dan meningkatkan posisi kompetitif di pasar.

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi peran sistem pengendalian manajemen dalam konteks mencapai keunggulan bersaing. Dengan mengadopsi pendekatan analisis kualitatif, penelitian ini akan mengidentifikasi tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan dalam upaya mereka untuk mempertahankan daya saing, serta menganalisis bagaimana implementasi sistem pengendalian manajemen dapat menjadi solusi efektif terhadap tantangan-tantangan tersebut. Melalui tinjauan teoritis yang komprehensif, artikel ini akan mensintesis berbagai teori dan pendekatan terkait sistem pengendalian manajemen dan strategi bisnis untuk membentuk kerangka kerja yang kokoh.

Diharapkan bahwa hasil dari penelitian ini akan memberikan wawasan berharga bagi praktisi dan akademisi dalam memahami peran penting sistem pengendalian manajemen dalam mencapai keunggulan bersaing. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk

menawarkan panduan praktis untuk implementasi yang berhasil dalam konteks bisnis yang terus berubah dengan cepat.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendalami peran sistem pengendalian manajemen dalam mencapai keunggulan bersaing. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam fenomena kompleks dalam konteks bisnis yang dinamis. Penelitian ini mengumpulkan informasi dari berbagai sumber, termasuk artikel jurnal, situs web, disertasi, dan literatur terkait lainnya. Pendekatan ini memungkinkan pengumpulan data yang komprehensif untuk mendukung analisis dan temuan penelitian.

Populasi penelitian ini mencakup perusahaan di berbagai sektor industri yang aktif dalam mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen. Sampel akan dipilih berdasarkan kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian, seperti ukuran perusahaan, jenis industri, dan tingkat keberhasilan implementasi sistem pengendalian manajemen.

Data dikumpulkan melalui studi pustaka terkait dan analisis dokumen yang relevan dengan implementasi sistem pengendalian manajemen. Informasi dianalisis untuk mengidentifikasi pola, tren, dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengelola operasional mereka. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif, dengan pendekatan naratif untuk menggambarkan temuan dan membangun argumen tentang peran sistem pengendalian manajemen dalam mencapai keunggulan bersaing. Teknik analisis fokus pada interpretasi mendalam terhadap data yang dikumpulkan untuk menyusun kesimpulan yang kuat dan relevan. Metode penelitian ini dirancang untuk memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana sistem pengendalian manajemen dapat mengatasi tantangan operasional dan mendukung strategi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing di pasar yang kompetitif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja di Perusahaan Manufaktur**

Pengaruh sistem pengendalian manajemen diagnostik, interaktif, dan dinamik terhadap implementasi strategi bisnis dan kinerja organisasi di perusahaan manufaktur sangatlah signifikan. Sistem pengendalian manajemen diagnostik membantu perusahaan untuk mengidentifikasi masalah atau kesenjangan dalam implementasi strategi bisnis dengan memonitor secara rutin KPI (Key Performance Indicators) dan menganalisis kinerja saat ini. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan strategi mereka secara cepat dan efektif. Sementara itu, sistem interaktif memfasilitasi komunikasi dua arah antara manajemen dan pelaksana operasional, memungkinkan kolaborasi dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi bisnis. Ini tidak hanya meningkatkan pemahaman bersama tentang visi, misi, dan tujuan strategis, tetapi juga mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap tujuan perusahaan. Di sisi lain, sistem pengendalian manajemen dinamik memungkinkan perusahaan untuk mengadaptasi strategi bisnis mereka secara cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal. Dengan pemantauan konstan terhadap kondisi pasar dan fleksibilitas dalam merespons perubahan, perusahaan dapat memastikan bahwa strategi yang diimplementasikan selalu relevan dan efektif, menjaga kinerja organisasi agar tetap optimal di tengah dinamika bisnis yang terus berubah.

Contoh kasusnya penelitian yang dilakukan (Dharmayanti, 2017) penelitian dilakukan pada 30 perusahaan manufaktur di Provinsi Banten menunjukkan bahwa sistem

pengendalian diagnostik, interaktif, dan dynamic tension berpengaruh positif terhadap strategi bisnis, meningkatkan kinerja organisasi. Namun, pengaruh lingkungan internal terhadap strategi bisnis tidak signifikan, menunjukkan penerapannya belum optimal. CSR dan sistem pengendalian manajemen (MCS) masih berjalan terpisah, menghambat integrasi yang efektif. Laporan CSR lebih deskriptif dan kurang sistematis. Diperlukan kerangka kerja yang menyatukan CSR ke dalam MCS dengan tujuan dan pengukuran yang jelas. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk menguji dan menerapkan kerangka kerja ini dalam MCS yang terintegrasi dengan tanggung jawab sosial perusahaan.

### **Optimalisasi Integrasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dalam Sistem Pengendalian Manajemen**

Integrasi tanggung jawab sosial perusahaan ke dalam sistem pengendalian manajemen dapat ditingkatkan melalui beberapa langkah strategis. Pertama, perusahaan perlu memperkuat komitmen manajemen terhadap nilai-nilai CSR (Corporate Social Responsibility) dengan menyatukannya dalam strategi bisnis utama. Kedua, implementasi kebijakan yang jelas dan terukur mengenai tanggung jawab sosial harus didukung oleh seluruh tingkatan organisasi. Ketiga, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan kegiatan CSR agar menjadi bagian integral dari proses pengendalian manajemen. Keempat, membangun kemitraan strategis dengan stakeholder eksternal untuk memperluas dampak positif program CSR. Dengan langkah-langkah ini, integrasi CSR dalam sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan efektivitas dan dampak positif bagi perusahaan serta masyarakat secara lebih luas.

Dibuktikan oleh penelitian (Kompuyurini, 2019) pada PT. Pelindo Marine Service Surabaya. Penelitian ini menunjukkan bahwa CSR dan sistem pengendalian manajemen (MCS) di perusahaan berjalan terpisah, padahal integrasi MCS dengan CSR dapat meningkatkan keseriusan dalam tanggung jawab sosial perusahaan. Perencanaan strategis perusahaan untuk praktik bisnis yang bertanggung jawab sosial masih kurang mengarah pada tujuan yang spesifik dan pengukuran operasional yang terstruktur. Laporan CSR lebih bersifat deskriptif dan kurang sistematis, menghambat integrasi yang efektif ke dalam MCS. Diperlukan kerangka kerja konseptual yang menyatukan CSR ke dalam MCS dengan tujuan yang jelas dan pengukuran yang terstruktur untuk memastikan konsistensi dalam pelaksanaannya. Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk menguji dan menerapkan kerangka kerja ini dalam desain MCS yang lebih terintegrasi dengan tanggung jawab sosial perusahaan.

### **Menerapkan Sistem Pengendalian Manajemen Komprehensif untuk Mencapai Tujuan Perusahaan**

Contoh kasus penerapan sistem pengendalian manajemen komprehensif adalah pada Aston Makassar Hotel & Convention Center dan Grand Clarion Hotel & Convention Makassar, meskipun menggunakan mekanisme berbeda, keduanya menerapkan sistem pengendalian manajemen secara komprehensif untuk mencapai tujuan perusahaan. Implementasi SPM melibatkan pengendalian hasil, tindakan, personel, dan budaya, yang penting dalam mengarahkan perilaku karyawan dan membangun komitmen terhadap perubahan. Nilai-nilai ini menjadi dasar bagi kedua hotel untuk memanfaatkan potensi penuh mereka, mencapai visi dan tujuan yang ditetapkan, serta meningkatkan daya saing di Kota Makassar (Daromes & Kampo, 2018).

Perusahaan menerapkan sistem pengendalian manajemen komprehensif dengan langkah-langkah strategis berikut. Pertama, mereka menetapkan tujuan perusahaan secara jelas agar setiap elemen dalam sistem pengendalian terintegrasi dan mendukung pencapaian tujuan. Kedua, perusahaan mengembangkan prosedur dan kebijakan ketat untuk mengatur aktivitas operasional dan strategis, seperti perencanaan, pengawasan, dan evaluasi kinerja.

Ketiga, seluruh manajemen dan karyawan terlibat dalam penerapan sistem ini, didukung dengan pelatihan yang memastikan pemahaman dan konsistensi. Keempat, evaluasi dan revisi rutin dilakukan untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis, menjaga relevansi sistem dalam mencapai tujuan jangka panjang. Pendekatan ini meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan kinerja organisasi, dan mencapai tujuan strategis lebih efektif.

### **Optimalisasi Penggunaan Levers of Control dalam Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Untuk meningkatkan penggunaan levers of control dalam sistem pengendalian manajemen guna meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat mengambil beberapa langkah strategis. Pertama, mereka bisa memperkuat pengawasan dan evaluasi rutin terhadap aktivitas operasional untuk memastikan konsistensi dalam pencapaian target. Kedua, penting untuk meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan melalui sesi feedback yang terstruktur dan dialog terbuka, memungkinkan untuk penyesuaian yang cepat terhadap perubahan situasional. Ketiga, integrasi sistem insentif yang tepat dan pemberian umpan balik yang konstruktif dapat memberikan motivasi tambahan dan mengarahkan perilaku karyawan menuju tujuan perusahaan secara efektif.

Contoh kasus seperti penelitian pada evaluasi sistem pengendalian manajemen di PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado menunjukkan bahwa operasional sudah baik dalam perencanaan, delegasi, monitoring, dan evaluasi. Namun, perlu peningkatan dalam kedisiplinan, ketertiban, empati, tanggung jawab karyawan, dan pengelolaan anggaran operasional. Komunikasi nilai-nilai perusahaan harus ditingkatkan melalui briefing untuk konsistensi karyawan. Meskipun kontrol diagnostik dan interaktif telah diterapkan dengan baik, penyesuaian diperlukan untuk meningkatkan efektivitasnya (Ponto, 2023).

### **Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Mendukung Strategi Diferensiasi Dalam Industri**

Perusahaan mendukung strategi diferensiasi melalui sistem pengendalian manajemen dengan menetapkan indikator kinerja utama (KPI) untuk mengukur efektivitas, seperti tingkat inovasi produk, kepuasan pelanggan, dan pangsa pasar. Mereka mengembangkan mekanisme pengendalian yang fleksibel untuk mendukung perubahan dan inovasi, dengan pengawasan kinerja operasional dan pasar yang terus-menerus. Budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan inisiatif diperkuat melalui pelatihan dan pengembangan karyawan. Integrasi teknologi informasi memungkinkan pengambilan keputusan cepat berdasarkan data real-time. Komunikasi efektif antara departemen dan tingkat manajemen memastikan keselarasan tujuan strategis dan operasional. Langkah-langkah ini membuat sistem pengendalian manajemen memperkuat strategi diferensiasi perusahaan, meningkatkan daya saing di pasar.

Hal ini ditunjukkan pada penelitian penerapan sistem pengendalian manajemen di PT Indocement Tbk dapat dikategorikan memadai. Struktur organisasi yang jelas dan pembagian tugas di setiap divisi memenuhi prinsip pengendalian yang efektif. Anggaran disusun dengan strategi yang sesuai dengan tanggung jawab manajer, dan manajemen puncak yang aktif mendorong strategi perusahaan dengan melibatkan karyawan. PT Indocement Tbk mempertahankan keunggulan kompetitif melalui harga bersaing, inovasi, dan diferensiasi operasional, yang mendukung keberlanjutan perusahaan (Roberto, 2019).

### **Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Peningkatan Performa Proses Kerja dan Piutang Usaha**

Sistem pengendalian manajemen memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan performa proses kerja dan piutang usaha. Dengan penerapan sistem pengendalian yang efektif, perusahaan dapat memonitor dan mengendalikan setiap tahap operasional,

memastikan bahwa proses kerja berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hal ini membantu dalam mengidentifikasi dan mengatasi hambatan operasional, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi kesalahan. Selain itu, sistem pengendalian manajemen yang baik juga memungkinkan perusahaan untuk mengelola piutang usaha dengan lebih efektif, mengurangi risiko kredit macet, dan mempercepat proses penagihan. Dengan demikian, implementasi sistem pengendalian manajemen yang tepat dapat membantu perusahaan mencapai performa operasional yang optimal dan menjaga kesehatan keuangan.

Contoh kasus penelitian pengukuran kinerja sumber daya manusia di PT. Astra International, Tbk. Auto2000 Cabang Bogor Siliwangi. Menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen memerlukan perbaikan dalam pemisahan tugas dan fungsi, terutama dalam pembuatan faktur dan pencatatan piutang untuk mengurangi risiko kecurangan. Pendelegasian wewenang juga perlu ditingkatkan, terutama dalam penyampaian informasi kepada teknisi yang mempengaruhi produktivitas. Komunikasi dengan sumber daya manusia harus lebih fokus pada pencapaian target. Penilaian risiko terhadap kelayakan pelanggan dalam pemberian fasilitas kredit perlu diperbaiki, karena masih banyak pelanggan dengan performa kurang baik yang tetap mendapat kredit. Peningkatan komunikasi dan koordinasi antara manajemen dan sumber daya manusia diperlukan untuk mendukung produktivitas perusahaan (Rahmat, Jasmadeti, & Herawati, 2019)

## **KESIMPULAN**

- 1) Sistem pengendalian manajemen (SPM) diagnostik, interaktif, dan dinamis signifikan mempengaruhi implementasi strategi bisnis dan kinerja organisasi di perusahaan manufaktur.
- 2) Integrasi CSR dalam SPM perlu ditingkatkan dengan mengadopsi kerangka kerja yang jelas untuk memastikan tanggung jawab sosial perusahaan terintegrasi dalam operasional harian.
- 3) Penerapan SPM komprehensif pada Aston Makassar Hotel & Grand Clarion Hotel menunjukkan pentingnya pengendalian hasil, tindakan, personel, dan budaya untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 4) Evaluasi di PT. Pos Indonesia menunjukkan perlunya peningkatan dalam kedisiplinan, komunikasi nilai-nilai perusahaan, dan efektivitas kontrol diagnostik dan interaktif.
- 5) PT Indocement Tbk menunjukkan bahwa sistem pengendalian yang fleksibel, budaya kreatif, dan teknologi informasi mendukung strategi diferensiasi dan keunggulan kompetitif perusahaan.
- 6) Sistem pengendalian manajemen efektif meningkatkan performa kerja dan manajemen piutang usaha, seperti yang diamati di PT. Astra International, Tbk. Auto2000, yang memerlukan perbaikan dalam delegasi tugas, komunikasi, dan pengelolaan risiko.

Secara keseluruhan, penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif, terintegrasi dengan CSR, dan didukung oleh teknologi informasi dapat meningkatkan kinerja organisasi, mendukung strategi bisnis, dan memastikan keberlanjutan perusahaan di pasar yang kompetitif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arif, M. E., & Anggraeni, R. (2023). Strategi Bisnis. Universitas Brawijaya Press.
- Daromes, F. E., & Kampo, K. (2018). Memahami Strategi Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Komprehensif. *BALANCE: Jurnal Akuntansi, Auditing dan Keuangan*, 15(1), 34-73.
- Dharmayanti, N. &. (2017). IMPLIKASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

- DAN LINGKUNGAN INTERNAL TERHADAP STRATEGI BISNIS PADA KINERJA ORGANISASI. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 2(2), 63-74. doi:<http://dx.doi.org/10.48181/jratirtayasa.v2i2.4923>
- Dr. H. Fauzan, S.Pd., M.Si. (Maret 2024). *SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN* (1 ed.). INDIGO MEDIA.
- Fauzan, H. (2024). *Sistem Pengendalian Manajemen*.
- Gaspersz, J. B. (2012). Team dynamics in complex innovation projects. In “Bridging Theory and Practice”. 2nd International PhD Conference Breukelen.
- Kompyurini, N. (2019). Menuju Sistem Pengendalian Manajemen Bertanggung Jawab Sosial Studi pada PT. Pelindo Marine Service Surabaya. *InFestasi*, 15(1), 46-56.
- Ponto, M. T. (2023). Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Levers Of Control Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Bagian Operasional Pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado 95000. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 6(2), 1401-1410. From <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/lppmekososbudkum/article/view/46000>
- Rahmat, A., Jasmadeti, J., & Herawati, H. (2019). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Peningkatan Performa Proses Kerja Dan Piutang Usaha Pada Perusahaan Pt. Astra International, Tbk-Tso (Studi Kasus Pada Pt Astra International Tbk-Tso Auto2000 Cab. Bogor). *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 7(1), 179-187. doi:<https://doi.org/10.37641/jimkes.v7i1.211>
- Roberto. (2019). From academia.edu: [https://www.academia.edu/download/59985110/ROBERTO\\_S411808022\\_SPM\\_UAS\\_FIX20190711-26108-xbpi66.pdf](https://www.academia.edu/download/59985110/ROBERTO_S411808022_SPM_UAS_FIX20190711-26108-xbpi66.pdf)