

Analisis Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Pengambilan Keputusan Strategis di Industri Jasa Keuangan: Studi Literatur

Fannya Regina Putri¹, Febrina Amelia Utami², Latifah Azzahra Nasir³, Jufri Darma⁴

^{1,2,3,4} Pendidikan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan

Email: ¹fanyareginaputri@gmail.com, ²febrinaamelia45@gmail.com, ³azzahrarifa1105@gmail.com,

⁴jufridarma@unimed.ac.id

Email Penulis Korespondensi: ¹fanyareginaputri@gmail.com

Abstrak– Industri jasa keuangan menghadapi kompleksitas yang semakin meningkat karena regulasi yang lebih ketat, transformasi digital yang cepat, dan ekspektasi pemangku kepentingan yang lebih tinggi, yang mengharuskan organisasi untuk membuat keputusan strategis yang akurat dan tepat waktu. Dalam konteks ini, Sistem Pengendalian Manajemen (KTP) memainkan peran penting dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial dan kinerja organisasi. Studi ini bertujuan untuk menguji efektivitas KTP dalam meningkatkan pengambilan keputusan strategis dan kinerja organisasi di sektor jasa keuangan. Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka dengan menganalisis publikasi nasional dan internasional yang telah ditinjau oleh rekan sejawat yang diterbitkan antara tahun 2020 dan 2025, yang diperoleh dari basis data akademik yang bereputasi. Temuan menunjukkan bahwa KTP secara signifikan berkontribusi pada pengambilan keputusan strategis dengan menyediakan informasi yang akurat, tepat waktu, dan relevan, memperkuat akuntabilitas, dan mendukung inovasi. Lebih lanjut, efektivitas KTP ditingkatkan oleh digitalisasi, kualitas kepemimpinan, budaya organisasi yang adaptif, dan kompetensi manajerial. Studi ini menyimpulkan bahwa KTP berfungsi bukan hanya sebagai mekanisme kontrol, tetapi sebagai instrumen strategis yang mendukung keberlanjutan dan ketahanan organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Kata Kunci: Digitalisasi, Keputusan Strategis, Kinerja Organisasi, Sistem Pengendalian Manajemen

Abstract– The financial services industry faces increasing complexity due to tighter regulations, rapid digital transformation, and heightened stakeholder expectations, requiring organizations to make accurate and timely strategic decisions. In this context, Management Control Systems (MCS) play a crucial role in supporting managerial decision-making and organizational performance. This study aims to examine the effectiveness of MCS in enhancing strategic decision-making and organizational performance within the financial services sector. The research employs a literature review method by analyzing peer-reviewed national and international publications published between 2020 and 2025, obtained from reputable academic databases. The findings indicate that MCS significantly contributes to strategic decision-making by providing accurate, timely, and relevant information, strengthening accountability, and supporting innovation. Furthermore, the effectiveness of MCS is enhanced by digitalization, leadership quality, adaptive organizational culture, and managerial competencies. The study concludes that MCS functions not merely as a control mechanism, but as a strategic instrument that supports organizational sustainability and resilience in a dynamic business environment.

Keywords: Crisis, Digitalization, Management Control Systems, Organizational Performance, Strategic Decision-Making

1. PENDAHULUAN

Industri jasa keuangan merupakan salah satu bidang yang mengalami perubahan sangat cepat akibat regulasi yang semakin ketat, percepatan digitalisasi, serta meningkatnya tuntutan dari berbagai pemangku kepentingan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk mampu membuat keputusan strategis secara tepat, cepat, dan berbasis pada informasi yang akurat agar mampu menjaga daya saing. Dalam konteks tersebut, Sistem Pengendalian Manajemen (Management Control Systems/MCS) berfungsi sebagai instrumen penting yang membantu perusahaan dalam mengarahkan sumber daya, menilai kinerja, serta memastikan keselarasan strategi dengan tujuan organisasi.

Fazri et al., (2024) menjelaskan bahwa MCS merupakan mekanisme yang memungkinkan manajer mengelola sumber daya secara efektif sekaligus menjaga keselarasan aktivitas dengan strategi organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh Ayu Fitria Putri et al., (2024) yang menyatakan bahwa MCS tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai instrumen adaptif yang membantu organisasi menghadapi dinamika lingkungan bisnis melalui pemanfaatan digitalisasi. Sementara itu, penelitian Wijayanti & Cahyadi, (2024) menegaskan bahwa MCS dapat berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengintegrasikan perencanaan, pengukuran, dan evaluasi kinerja, sehingga keputusan yang diambil lebih tepat sasaran. Dari pandangan para peneliti tersebut, MCS dipahami sebagai sistem yang berperan strategis dalam mengarahkan organisasi menuju keberlanjutan dan efektivitas.

Menurut Fazri et al., (2024), MCS dapat diukur melalui: Pertama, perencanaan (planning). Kedua, pengendalian (controlling). Ketiga, evaluasi kinerja (performance evaluation) yang berfungsi memastikan strategi

organisasi tercapai secara efektif. Selain itu, menurut Ayu Fitria Putri et al., (2024) menambahkan bahwa indikator utama MCS di era digital meliputi: Pertama, kemampuan adaptasi terhadap lingkungan bisnis. Kedua, pemanfaatan teknologi digital dalam pengendalian. Ketiga, keselarasan strategi dengan praktik operasional. Sedangkan, Wijayanti & Cahyadi, (2024) menekankan tiga indikator penting, yaitu Pertama, mekanisme koordinasi antar unit. Kedua, sistem informasi manajerial yang andal. Ketiga, penerapan standar kinerja yang konsisten untuk mendukung efektivitas organisasi. Maka, indikator MCS dapat dilihat dari beberapa aspek, antara lain: perencanaan strategis dan operasional, mekanisme pengendalian dan evaluasi kinerja, kemampuan adaptasi terhadap lingkungan dan digitalisasi, koordinasi antar unit organisasi, keandalan sistem informasi manajerial, serta penerapan standar kinerja yang konsisten.

Walaupun berbagai penelitian terdahulu telah menegaskan pentingnya Management Control Systems (MCS) dalam mendukung strategi dan kinerja organisasi, sebagian besar kajian masih menempatkan MCS sebagai variabel struktural yang berdiri sendiri dan berfokus pada implikasinya terhadap kinerja keuangan atau inovasi secara umum. Penelitian Fazri et al. (2024) dan Ayu Fitria Putri et al. (2024), misalnya, menekankan peran MCS dalam mendukung adaptasi organisasi dan digitalisasi, namun belum secara spesifik menguraikan bagaimana MCS memengaruhi kualitas pengambilan keputusan strategis dalam konteks industri jasa keuangan yang sangat teregulasi dan dinamis. Sementara itu, studi Wijayanti & Cahyadi (2024) lebih menyoroti desain MCS berbasis *Levers of Control* tanpa mengaitkannya secara langsung dengan proses pengambilan keputusan strategis manajerial.

Di sisi lain, penelitian mengenai pengambilan keputusan strategis cenderung membahas aspek kemampuan manajerial, kualitas informasi, dan ketidakpastian lingkungan (Hutomo & Rofi, 2022; Feng et al., 2022), namun masih relatif terbatas dalam mengintegrasikan peran MCS sebagai mekanisme formal yang menjembatani strategi, informasi, dan tindakan manajerial. Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) berupa minimnya kajian empiris yang secara komprehensif menghubungkan penerapan MCS dengan efektivitas pengambilan keputusan strategis, khususnya pada sektor jasa keuangan yang menghadapi tekanan regulasi, digitalisasi, dan tuntutan akuntabilitas yang tinggi.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini menawarkan kontribusi dengan mengkaji peran MCS tidak hanya sebagai alat pengendalian, tetapi sebagai instrumen strategis yang memengaruhi kualitas pengambilan keputusan manajerial. Penelitian ini juga memperluas literatur dengan menempatkan faktor pendukung seperti desain *Levers of Control*, pemanfaatan teknologi digital, dan mekanisme evaluasi kinerja sebagai elemen yang memperkuat hubungan antara MCS dan efektivitas keputusan strategis. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan perspektif baru yang membedakan hasilnya dari penelitian sebelumnya serta memperkaya diskursus mengenai MCS dalam konteks industri jasa keuangan modern.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini disusun dengan menggunakan pendekatan kajian literatur (literature review) yang bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis secara komprehensif hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), pengambilan keputusan strategis, dan kinerja organisasi pada industri jasa keuangan. Pendekatan ini dipilih karena dianggap paling tepat untuk menggambarkan perkembangan teori dan temuan empiris terkini mengenai penerapan SPM dalam mendukung efektivitas manajerial dan daya saing organisasi. Kajian literatur memungkinkan peneliti untuk menyatukan hasil-hasil penelitian terdahulu dari berbagai konteks, sehingga dapat membangun pemahaman konseptual yang lebih utuh sekaligus menemukan celah penelitian (*research gap*) yang masih terbuka untuk diteliti lebih lanjut.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari berbagai artikel ilmiah terpublikasi pada rentang waktu 2020 hingga 2025, yang mencerminkan perkembangan terkini dalam praktik dan teori manajemen modern. Artikel-artikel tersebut diperoleh melalui sejumlah basis data akademik bereputasi, seperti Google Scholar, ScienceDirect, Emerald Insight, dan Directory of Open Access Journals (DOAJ). Pemilihan sumber ini didasarkan pada pertimbangan kualitas dan kredibilitas publikasi, serta kemampuannya menyediakan jurnal dengan cakupan luas di bidang manajemen, akuntansi manajerial, dan keuangan. Setiap artikel yang digunakan dalam penelitian ini diakses secara penuh agar proses analisis dapat dilakukan secara menyeluruh terhadap metodologi, hasil, dan pembahasan penelitian sebelumnya.

Dalam tahap seleksi, artikel yang dipilih harus memenuhi beberapa kriteria inklusi. Pertama, artikel membahas secara eksplisit keterkaitan antara Sistem Pengendalian Manajemen dengan pengambilan keputusan strategis atau kinerja organisasi. Kedua, penelitian yang digunakan harus relevan dengan konteks bisnis dan jasa keuangan, baik pada lembaga perbankan, asuransi, maupun lembaga keuangan non-bank. Ketiga, artikel telah melalui proses peer review untuk menjamin validitas ilmiah dan keandalan data yang disajikan. Sementara itu, artikel yang tidak memenuhi kriteria, seperti publikasi populer, opini non-akademik, atau hasil penelitian yang tidak relevan dengan topik kajian, dikeluarkan dari proses analisis.

Proses kajian dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis. Pertama, dilakukan pencarian artikel dengan menggunakan kata kunci yang relevan, seperti “management control systems,” “strategic decision making,” “organizational performance,” dan “financial service industry.” Kedua, artikel yang ditemukan kemudian disaring berdasarkan kesesuaian topik dan kualitas metodologinya. Ketiga, dilakukan analisis isi (content analysis) untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari hasil penelitian terdahulu. Tahap terakhir adalah sintesis literatur, yaitu proses menghubungkan berbagai temuan dan teori untuk membangun pemahaman baru mengenai peran SPM dalam konteks organisasi jasa keuangan.

Selain analisis isi (content analysis), penelitian ini juga menggunakan pendekatan analisis komparatif dan sintesis analitis untuk membandingkan temuan antar penelitian yang memiliki konteks, metode, dan hasil yang berbeda. Setiap artikel yang terpilih dianalisis tidak hanya berdasarkan kesimpulan penulis, tetapi juga dengan menelaah desain penelitian, variabel yang digunakan, serta implikasi manajerial yang dihasilkan. Melalui pendekatan ini, penelitian dapat mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan temuan empiris mengenai peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam pengambilan keputusan strategis.

Lebih lanjut, hasil kajian dianalisis secara tematik dengan mengelompokkan literatur ke dalam beberapa tema utama, yaitu: (1) peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam perencanaan dan pengendalian strategis; (2) kontribusi SPM terhadap kualitas informasi dan sistem pendukung keputusan; (3) pengaruh desain SPM terhadap efektivitas pengambilan keputusan strategis; serta (4) faktor kontekstual yang memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut, seperti digitalisasi, regulasi, dan karakteristik industri jasa keuangan. Analisis tematik ini memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam dan terstruktur mengenai hubungan antar konsep yang dikaji.

Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis. Dari sisi konseptual, hasil kajian literatur ini akan memperkaya pemahaman mengenai bagaimana SPM tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang membantu manajemen dalam merumuskan, mengevaluasi, dan menyesuaikan strategi organisasi sesuai dinamika pasar dan regulasi keuangan. Dari sisi praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan bagi para pelaku industri jasa keuangan untuk meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal mereka agar dapat menunjang proses pengambilan keputusan yang berbasis data dan informasi yang akurat.

Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk merangkum hasil-hasil penelitian terdahulu, tetapi juga untuk menegaskan bukti empiris terkini mengenai peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui dukungan terhadap pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat, terukur, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Pendekatan kajian literatur ini menjadi landasan ilmiah yang kuat bagi penelitian lanjutan yang berfokus pada pengembangan model pengendalian manajemen yang adaptif di era digital dan kompetitif saat ini.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berperan penting dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis sekaligus kinerja organisasi. Penerapan SPM secara efektif terbukti memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi strategi, serta mendorong inovasi yang menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Selain itu, integrasi teknologi digital, big data, dan kecerdasan buatan (AI) memperluas fungsi SPM, sehingga tidak hanya berperan sebagai mekanisme pengendalian, tetapi juga sebagai instrumen adaptif yang mampu membantu organisasi merespons dinamika lingkungan bisnis dengan lebih cepat dan tepat. Efektivitas SPM juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti kepemimpinan, budaya organisasi, serta kapabilitas dinamis yang memungkinkan pembelajaran dan inovasi berkelanjutan. Dengan demikian, SPM dapat dipandang sebagai instrumen strategis yang mendukung efektivitas keputusan dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Peneliti & Tahun	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Topik
1.	The role of management control systems in enhancing business strategy effectiveness and innovation	Fazri et al., (2024)	MCS meningkatkan efektivitas strategi & inovasi → kinerja naik.	Peran strategis SPM, bukan sekadar kontrol.

2.	The relevance of management control systems in the business environment and the role of digitalization in transformation for sustainability	Ayu Fitria Putri et al., (2024)	Digitalisasi membuat MCS lebih adaptif, akuntabel, transparan.	Kaitan SPM–digitalisasi–keputusan strategis.
3.	Management control system design and innovation: A systematic literature review	Wijayanti & Cahyadi, (2024)	<i>Levers of Control</i> menyeimbangkan konsistensi strategi & inovasi.	Dasar desain SPM yang adaptif.
4.	Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making	Csaszar et al., (2024)	Integrasi AI mempercepat analisis & meningkatkan kualitas informasi.	Teknologi sebagai pendukung keputusan strategis.
5.	Strategic Decision-Making: A Crucial Skill for Business Managers	Gagan Deep (2023)	Keterampilan pengambilan keputusan itu krusial di lingkungan dinamis.	Faktor manusia dalam efektivitas keputusan.
6.	Unlocking the potential of management control systems: the role of board effectiveness, strategic decision-making, and organizational context	Adwimurti et al., (2024)	Efektivitas dewan & konteks organisasi memperkuat implementasi MCS.	Faktor organisasi pendukung SPM.
7.	The impact of management control systems (MCS) on organizations' performance: A literature review	Alkhafaji et al., (2025)	MCS selaras strategi → kinerja organisasi meningkat.	Bukti empiris SPM–kinerja.
8.	The Impact of Management Control Systems on Performance: Evidence from Vietnamese Enterprises	Dao et al., (2023)	Kontrol diagnostik & interaktif berdampak positif pada kinerja; interaktif dorong orientasi kewirausahaan.	Efek diferensial SPM terhadap kinerja.
9.	Management Control System, Environment Uncertainty and Managers' Performance	Siti Zakiah et al., (2024)	SPM → kinerja manajer signifikan; komitmen organisasi tidak memoderasi.	Kekuatan SPM di ketidakpastian lingkungan.
10.	The effect of broad-scope management control systems in crisis management	Gomez-Conde et al., (2023)	SPM broad-scope meredam dampak krisis pada ekspektasi pasar.	Adaptasi SPM di situasi krisis.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Peran SPM dalam Pengambilan Keputusan

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) memiliki fungsi yang sangat sentral dalam memastikan bahwa pengambilan keputusan strategis di dalam organisasi berjalan secara efektif, efisien, dan selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Dalam konteks manajemen modern, keputusan strategis mencakup hal-hal mendasar seperti ekspansi pasar, diversifikasi produk, pengembangan inovasi layanan, restrukturisasi organisasi, dan pengelolaan sumber daya keuangan. Keputusan-keputusan tersebut menuntut analisis mendalam dan informasi yang akurat agar organisasi dapat mengantisipasi risiko, memanfaatkan peluang, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Tanpa adanya SPM yang dirancang dengan baik, proses pengambilan keputusan strategis kerap kali bergantung pada intuisi, pengalaman subjektif, atau pertimbangan

individu, yang meskipun penting, tetap memiliki keterbatasan dalam menghadapi kompleksitas data dan ketidakpastian pasar.

SPM berperan untuk menyediakan kerangka informasi yang relevan, objektif, dan terukur, sehingga manajemen dapat membuat keputusan berdasarkan data yang sahih dan analisis yang komprehensif. Melalui sistem ini, proses perencanaan, pengendalian, serta evaluasi kinerja dapat dilakukan secara berkesinambungan, dengan menekankan pada prinsip evidence-based decision making. Data yang dihasilkan oleh SPM tidak hanya mencakup indikator keuangan seperti laba, biaya, atau ROI, tetapi juga mencakup indikator non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan kualitas layanan. Dengan demikian, SPM mendukung pengambilan keputusan holistik yang mempertimbangkan berbagai dimensi kinerja organisasi.

SPM juga berfungsi untuk menyaring dan menyederhanakan informasi yang kompleks agar lebih mudah dipahami oleh manajer di berbagai tingkat organisasi. Informasi yang terlalu banyak dan tidak terstruktur dapat menimbulkan kebingungan dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, SPM membantu mengorganisir data menjadi laporan-laporan manajerial yang informatif, ringkas, dan relevan, yang dapat digunakan untuk menetapkan prioritas strategis, menilai risiko potensial, serta menentukan alternatif keputusan terbaik. Melalui sistem pengendalian ini, manajer memiliki alat bantu yang mampu menghubungkan antara strategi perusahaan dan operasional di lapangan secara lebih efektif.

Dalam konteks industri jasa keuangan, penerapan SPM memiliki peranan yang semakin penting. Industri ini beroperasi di lingkungan yang sangat kompetitif, di mana setiap keputusan strategis harus mempertimbangkan aspek risiko, regulasi, serta dinamika perilaku nasabah. Melalui SPM, manajemen dapat menilai portofolio investasi secara lebih akurat, mengukur tingkat risiko kredit berdasarkan analisis data historis dan tren pasar, serta memutuskan strategi layanan digital yang sesuai dengan kebutuhan nasabah modern. Misalnya, bank dapat menggunakan informasi dari SPM untuk menentukan apakah perlu memperluas layanan mobile banking, memperkenalkan produk investasi baru, atau menyesuaikan kebijakan kredit bagi segmen tertentu. Dalam hal ini, SPM bukan hanya menjadi sistem administratif untuk pelaporan, melainkan alat strategis yang membantu organisasi menavigasi perubahan ekonomi, teknologi, dan perilaku konsumen.

Selain menyediakan informasi yang relevan, SPM juga berperan penting dalam mengarahkan perilaku manajerial agar selaras dengan visi dan misi organisasi. Melalui sistem pengukuran kinerja dan evaluasi yang terstruktur, manajer di berbagai level didorong untuk bertanggung jawab terhadap hasil kerja mereka sekaligus menjaga konsistensi dalam penerapan strategi. SPM menciptakan mekanisme komunikasi vertikal dan horizontal yang memfasilitasi koordinasi lintas departemen, sehingga keputusan strategis dapat diimplementasikan dengan lebih cepat dan efektif.

3.3 Faktor Pendukung yang Memperkuat Efektivitas SPM

Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) tidak dapat dilepaskan dari berbagai faktor pendukung yang membentuk ekosistem manajerial yang sehat dan adaptif terhadap perubahan zaman. SPM yang efektif tidak hanya ditentukan oleh struktur atau prosedur yang dirancang dengan baik, tetapi juga oleh sejauh mana sistem tersebut mampu berinteraksi secara harmonis dengan faktor manusia, teknologi, budaya organisasi, serta visi kepemimpinan. Dalam konteks organisasi modern yang semakin kompleks dan kompetitif, keberhasilan implementasi SPM bergantung pada keterpaduan antara teknologi digital, kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang partisipatif, serta kompetensi manajerial yang mumpuni.

Salah satu faktor utama yang memperkuat efektivitas SPM adalah digitalisasi dan kemajuan teknologi informasi. Transformasi digital telah merevolusi cara organisasi mengelola data dan informasi, yang menjadi inti dari pengendalian manajemen. Melalui pemanfaatan teknologi seperti big data analytics, cloud computing, dan artificial intelligence (AI), proses pengumpulan, pengolahan, hingga penyajian data dapat dilakukan dengan lebih cepat, akurat, transparan, dan real-time. Data yang sebelumnya membutuhkan waktu lama untuk diolah kini dapat diakses dengan instan, memungkinkan manajer untuk melakukan analisis komprehensif dan prediktif sebelum mengambil keputusan strategis. Misalnya, dalam industri manufaktur, sistem ERP (Enterprise Resource Planning) memungkinkan integrasi antara keuangan, produksi, logistik, dan pemasaran dalam satu platform, sehingga setiap keputusan dapat didasarkan pada informasi yang konsisten dan terkini. Tanpa dukungan digitalisasi, SPM berisiko menghasilkan laporan yang lambat, data yang tidak sinkron, atau bahkan informasi yang tidak relevan dengan kondisi pasar aktual, sehingga menghambat ketepatan pengambilan keputusan manajerial.

Selain faktor teknologi, kepemimpinan yang visioner menjadi unsur krusial dalam menciptakan SPM yang efektif. Pemimpin yang memiliki visi strategis dan mampu mengkomunikasikannya secara jelas akan membentuk arah yang konsisten dalam penerapan sistem pengendalian. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya mengandalkan otoritas formal, tetapi juga menginspirasi seluruh anggota organisasi untuk memahami pentingnya pengendalian sebagai alat pencapaian tujuan bersama. Pemimpin visioner akan berperan aktif dalam memastikan

bahwa SPM tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pelaporan, tetapi juga sebagai alat pembelajaran organisasi yang membantu setiap unit bisnis mengidentifikasi peluang perbaikan dan inovasi. Misalnya, dalam perusahaan teknologi seperti Gojek atau Tokopedia, kepemimpinan yang terbuka terhadap ide baru dan analisis data memungkinkan SPM digunakan untuk mengukur efektivitas kampanye pemasaran digital, kepuasan pelanggan, hingga efisiensi operasional. Dengan demikian, peran kepemimpinan bukan hanya administratif, melainkan sebagai penggerak perubahan yang memastikan setiap elemen organisasi bergerak selaras dengan strategi korporat.

Tidak kalah penting adalah budaya organisasi, yang menjadi pondasi moral bagi keberhasilan implementasi SPM. Budaya organisasi yang sehat akan mendukung sistem pengendalian yang transparan, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan (*continuous improvement*). Budaya yang terbuka terhadap evaluasi dan umpan balik menciptakan iklim di mana kesalahan tidak dianggap sebagai kegagalan, tetapi sebagai bagian dari proses belajar menuju peningkatan kinerja. Dalam konteks ini, SPM tidak lagi dipandang sebagai alat kontrol yang menekan, tetapi sebagai mekanisme pemberdayaan untuk membantu karyawan memahami kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya, jika budaya organisasi bersifat tertutup, defensif terhadap kritik, dan menolak transparansi, maka SPM akan dipersepsikan sebagai alat birokrasi yang kaku dan membebani, bukan sebagai sistem yang mendorong pertumbuhan dan inovasi. Oleh karena itu, pembentukan budaya organisasi yang partisipatif dan adaptif terhadap perubahan merupakan prasyarat penting agar SPM dapat berfungsi secara optimal.

Faktor berikutnya yang tidak dapat diabaikan adalah kompetensi manajerial. Data dan informasi yang dihasilkan oleh SPM hanya akan bernilai jika dikelola oleh manajer yang memiliki kemampuan analitis, strategis, dan komunikatif yang baik. Kompetensi manajerial mencakup kemampuan untuk menafsirkan data, mengidentifikasi pola, menghubungkan hasil analisis dengan konteks bisnis, serta mengambil keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*). Manajer yang kompeten tidak hanya mampu membaca laporan, tetapi juga dapat memanfaatkan hasil SPM untuk merancang strategi yang adaptif dan inovatif. Tanpa kompetensi tersebut, data yang dihasilkan SPM hanya akan menjadi angka-angka statis yang tidak memiliki makna strategis. Dalam konteks globalisasi dan ekonomi digital, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang melek data (*data-literate*) dan mampu memanfaatkan teknologi untuk memperkuat pengendalian manajemen. Pengembangan kompetensi menjadi investasi penting yang harus dilakukan organisasi secara berkelanjutan melalui pelatihan, mentoring, serta pembelajaran berbasis proyek.

3.4 Hubungan SPM dengan Kinerja Organisasi

Literatur menegaskan bahwa hubungan antara SPM dan kinerja organisasi bersifat signifikan dan multidimensional. SPM berfungsi sebagai penghubung antara strategi perusahaan dengan implementasi operasional. Melalui perencanaan, pemantauan, dan evaluasi, SPM memastikan bahwa target yang ditetapkan manajemen dapat tercapai dengan cara yang efisien. Efisiensi ini tidak hanya berdampak pada penghematan biaya, tetapi juga meningkatkan produktivitas serta daya saing perusahaan.

Dampak SPM terhadap kinerja tidak selalu positif jika sistem ini hanya dipandang sebagai alat pengawasan. Dalam kondisi seperti itu, karyawan merasa tertekan dan termonitor secara berlebihan sehingga muncul resistensi yang menurunkan motivasi. Sebaliknya, apabila SPM dikomunikasikan sebagai sarana kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama, maka sistem ini dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, memperkuat koordinasi antarbagian, dan mendorong inovasi. Artinya, SPM tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung melalui efisiensi, tetapi juga secara tidak langsung melalui penciptaan budaya organisasi yang kondusif.

Dalam jangka panjang, SPM berkontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan. Organisasi yang memanfaatkan SPM secara interaktif mampu lebih cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, melahirkan inovasi produk atau layanan, serta menjaga kepuasan pelanggan. Dengan demikian, SPM bukan sekadar instrumen kontrol, melainkan penggerak utama dalam peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

3.5 Relevansi SPM dalam Menghadapi Ketidakpastian dan Krisis

Ketidakpastian bisnis dan krisis global merupakan tantangan nyata yang menuntut perusahaan memiliki sistem pengendalian yang adaptif. Dalam kondisi normal, SPM membantu organisasi menjaga arah strategi, tetapi dalam kondisi krisis, perannya menjadi semakin vital. SPM dengan cakupan luas mampu menyediakan informasi yang lebih komprehensif sehingga manajer dapat menilai situasi dari berbagai perspektif. Hal ini penting karena krisis sering ditandai dengan informasi yang terbatas, ambiguitas tinggi, dan tekanan untuk segera mengambil keputusan.

SPM juga membantu menyeimbangkan kepentingan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang. Sebagai contoh, saat terjadi krisis keuangan, SPM dapat digunakan untuk mengidentifikasi biaya yang bisa dikurangi tanpa mengorbankan investasi strategis. Dalam situasi pandemi, perusahaan yang memiliki SPM

fleksibel mampu beralih ke model bisnis digital, mengatur ulang rantai pasok, dan tetap mempertahankan layanan pelanggan. Perusahaan dengan SPM yang kuat bahkan dapat mempertahankan kepercayaan investor, karena menunjukkan transparansi dan konsistensi dalam menghadapi situasi sulit.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur terhadap berbagai penelitian pada periode 2020–2025, dapat disimpulkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) memiliki peran yang konsisten dan signifikan dalam menunjang efektivitas pengambilan keputusan strategis serta peningkatan kinerja organisasi, khususnya pada industri jasa keuangan. Temuan dari Fazri et al. (2024), Ayu Fitria Putri et al. (2024), serta Wijayanti & Cahyadi (2024) menunjukkan bahwa SPM yang dirancang secara terintegrasi mampu menyediakan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu, sehingga manajemen dapat merespons dinamika lingkungan bisnis secara lebih terukur dan sistematis.

Kajian ini juga mengungkap bahwa efektivitas SPM tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh faktor-faktor pendukung yang berulang kali muncul dalam literatur, yaitu digitalisasi sistem informasi, kepemimpinan visioner, budaya organisasi yang adaptif, serta kompetensi manajerial. Penelitian Csaszar et al. (2024) dan Feng et al. (2022) secara empiris menunjukkan bahwa kualitas informasi dan kemampuan analitik yang dihasilkan oleh sistem pengendalian berbasis teknologi berkontribusi langsung terhadap kualitas keputusan strategis. Hal ini memperkuat temuan Hutomo & Rofi (2022) yang menegaskan bahwa keputusan strategis yang efektif sangat bergantung pada integrasi antara sistem, teknologi, dan kapasitas manajerial.

Lebih lanjut, hasil sintesis literatur memperlihatkan bahwa SPM tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol operasional, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang mendorong inovasi, koordinasi lintas unit, dan akuntabilitas organisasi. Dalam konteks industri jasa keuangan yang dihadapkan pada regulasi ketat dan ketidakpastian pasar, SPM berperan sebagai penyangga stabilitas sekaligus enabler adaptasi strategis. Temuan ini menguatkan argumen bahwa SPM yang berbasis pada desain Levers of Control mampu menjaga keseimbangan antara pengendalian dan fleksibilitas organisasi.

Dengan demikian, simpulan penelitian ini didukung oleh bukti empiris dari literatur yang dianalisis dan menegaskan bahwa SPM merupakan instrumen strategis yang berkontribusi nyata terhadap kualitas pengambilan keputusan dan kinerja organisasi. Secara teoretis, kajian ini memperkuat integrasi antara teori sistem pengendalian manajemen dan pengambilan keputusan strategis. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen industri jasa keuangan untuk mengembangkan SPM yang adaptif, berbasis teknologi, serta didukung oleh peningkatan kompetensi manajerial guna menghadapi kompleksitas bisnis modern secara berkelanjutan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih disampaikan kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih ditujukan kepada lembaga pendidikan yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk melaksanakan kegiatan penelitian, para dosen dan pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, serta motivasi selama proses penyusunan penelitian ini berlangsung.

REFERENCES

- [1] E. Fazri, G. F. Muttaqin, and K. Bagaskara, “The Role of Management Control Systems in Enhancing Business Strategy Effectiveness and Innovation: Implications for Company Performance,” *J. Appl. Business, Tax. Econ. Res.*, vol. 4, no. 1, pp. 144–154, 2024, doi: 10.54408/jabter.v4i1.394.
- [2] Ayu Fitria Putri, Wahyuni Angraini, and Luk Luk Fuadah, “The relevance of Management Control Systems in The Business Environment and The Role of Digitalization in Transformation for Sustainability - A Comprehensive Literature Review,” *Int. J. Econ. Account. Manag.*, vol. 1, no. 4, pp. 226–233, 2024, doi: 10.60076/ijeam.v1i4.890.
- [3] D. Wijayanti and R. T. Cahyadi, “Management Control System Design and Innovation: A Systematic Literature Review,” *J. Econ.*, vol. 20, no. 3, pp. 419–432, 2024, doi: 10.21831/economia.v20i3.57511.
- [4] F. A. Csaszar, H. Ketkar, and H. Kim, “Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors,” *Strateg. Sci.*, vol. 9, no. 4, pp. 322–345, 2024, doi: 10.1287/stsc.2024.0190.
- [5] Gagan Deep, “Strategic decision-making: A crucial skill for business managers,” *World J. Adv. Res. Rev.*, vol. 20, no. 3, pp. 1639–1643, 2023, doi: 10.30574/wjarr.2023.20.3.2463.
- [6] A. Camuffo, A. Gambardella, and A. Pignataro, “Theory-Driven Strategic Management Decisions,”

- Strateg. Sci.*, vol. 9, no. 4, pp. 382–396, 2024, doi: 10.1287/stsc.2024.0173.
- [7] P. T. P. Hutomo and A. Rofi, “Analysis of Information Quality, Technology Capability Towards Strategic Decision Making, and Their Effect on Improving Organizational Performance,” *Acad. Strateg. Manag. ...*, vol. 21, no. 5, pp. 1–15, 2022.
- [8] J. Feng, P. Han, W. Zheng, and A. Kamran, “Identifying the factors affecting strategic decision-making ability to boost the entrepreneurial performance: A hybrid structural equation modeling – artificial neural network approach,” *Front. Psychol.*, vol. 13, no. October, pp. 1–13, 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.1038604.
- [9] Y. Adwimurti, S. P. Lumbantobing, H. F. Rahmani, and R. Bryan, “Enrichment : Journal of Management Unlocking the potential of management control systems: the role of board effectiveness , strategic decision-making , and,” *EnrichmentJournal Manag.*, vol. 14, no. 54, 2024.
- [10] A. Alkhafaji, H. R. Talab, H. H. Flayyih, and N. A. Hussein, “the Impact of Management Control Systems (Mcs) on Organizations Performance a Literature Review,” *J. Econ. Adm. Sci.*, vol. 24, no. 105, p. 1, 2025, doi: 10.33095/jeas.v24i105.67.
- [11] H. M. Dao, S. Van Dinh, and O. T. T. Le, “The Impact of Management Control Systems on Performance: Evidence from Vietnamese Enterprises,” *Manag. Account. Rev.*, vol. 22, no. 3, pp. 245–269, 2023, doi: 10.24191/mar.v22i03-10.
- [12] N. Siti Zakiah, H. Susanto, Mukhtaruddin, and E. Octavia Donata Gozali, “Management Control System, Environment Uncertainty and Managers’ Performance: Organization Commitment as a Moderating Variable,” *Eur. J. Stud. Manag. Bus.*, vol. 30, no. May, pp. 57–75, 2024, doi: 10.32038/mbrq.2024.30.04.
- [13] J. Gomez-Conde, E. Lopez-Valeiras, F. S. Rosa, and R. J. Lunkes, “The effect of management control systems in managing the unknown: Does the market appreciate the breadth of vision?,” *Rev. Manag. Sci.*, vol. 17, no. 8, pp. 2769–2795, 2023, doi: 10.1007/s11846-022-00601-0.