

## **Manajemen Pengendalian Strategi dan Teknik untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi**

**Marwaa Nori Fadhiilah<sup>1</sup> Firyal Andini Namira Arisandy<sup>2</sup> Mohamad Ikhsan Febrian Mahdi<sup>3</sup> Tiolina Evi<sup>4</sup>**

Perbanas Institute Jakarta<sup>1,2,3,4</sup>

Email: [marwaa.nori74@perbanas.id](mailto:marwaa.nori74@perbanas.id)<sup>1</sup> [firyal.andini68@perbanas.id](mailto:firyal.andini68@perbanas.id)<sup>2</sup>  
[mohamad.ikhsan75@perbanas.id](mailto:mohamad.ikhsan75@perbanas.id)<sup>3</sup> [tiolina@perbanas.id](mailto:tiolina@perbanas.id)<sup>4</sup>

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen pengendalian strategi dan teknik yang digunakan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan mixed methods dengan mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai penerapan pengendalian strategi. Data kuantitatif diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan, sedangkan data kualitatif dikumpulkan melalui studi dokumentasi dan analisis laporan organisasi. Studi kasus dilakukan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk sebagai organisasi yang telah menerapkan sistem pengendalian strategi secara terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengendalian strategi yang didukung oleh kejelasan tujuan strategis, sistem pengukuran kinerja berbasis indikator kinerja utama, evaluasi berkala, serta mekanisme umpan balik yang efektif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi, baik dari aspek keuangan maupun nonkeuangan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen pengendalian strategi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Manajemen Pengendalian Strategi, Kinerja Organisasi, Sistem Pengukuran Kinerja, Pengendalian Manajemen, Strategi Organisasi



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

### **PENDAHULUAN**

Perkembangan lingkungan bisnis dan organisasi pada era globalisasi dan digitalisasi saat ini menuntut setiap organisasi untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan. Persaingan yang semakin ketat, perubahan preferensi konsumen, kemajuan teknologi informasi, serta ketidakpastian kondisi ekonomi dan sosial mendorong organisasi untuk tidak hanya merumuskan strategi yang tepat, tetapi juga memastikan strategi tersebut dapat dijalankan dan dikendalikan secara efektif. Dalam konteks ini, manajemen pengendalian strategi memegang peran penting sebagai mekanisme yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi agar tetap selaras dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan serta mampu meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Hery, 2021). Manajemen pengendalian strategi merupakan bagian integral dari proses manajemen yang berfungsi untuk memastikan bahwa perencanaan strategis dapat diimplementasikan secara konsisten di seluruh tingkat organisasi. Pengendalian strategi tidak hanya berkaitan dengan pengawasan terhadap hasil akhir, tetapi juga mencakup proses pemantauan, evaluasi, serta pemberian umpan balik terhadap pelaksanaan strategi. Melalui sistem pengendalian yang efektif, manajemen dapat mengidentifikasi penyimpangan sejak dini dan melakukan tindakan korektif agar kinerja organisasi tetap berada pada jalur yang sesuai dengan visi dan misi organisasi (Mulyadi, 2022).

Dalam praktiknya, banyak organisasi mengalami kesenjangan antara strategi yang dirumuskan dengan hasil kinerja yang dicapai. Kesenjangan ini sering kali disebabkan oleh lemahnya sistem pengendalian strategi, kurangnya koordinasi antarunit kerja, serta minimnya pemahaman sumber daya manusia terhadap tujuan strategis organisasi. Kondisi tersebut

menunjukkan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi juga oleh efektivitas teknik dan mekanisme pengendalian yang diterapkan dalam organisasi (Sutrisno, 2021). Kinerja organisasi menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan penerapan manajemen pengendalian strategi. Kinerja tidak hanya dipahami dari aspek keuangan, seperti peningkatan laba atau efisiensi biaya, tetapi juga mencakup aspek nonkeuangan, seperti produktivitas karyawan, kualitas pelayanan, inovasi, serta kepuasan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, sistem pengendalian strategi harus mampu mengakomodasi berbagai dimensi kinerja agar organisasi dapat mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang secara seimbang (Wibowo, 2023).

Penerapan teknik pengendalian strategi yang tepat sangat berpengaruh terhadap perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Teknik seperti penetapan indikator kinerja utama, sistem penilaian kinerja, serta pengendalian berbasis hasil dan proses dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan bertanggung jawab. Apabila teknik pengendalian diterapkan secara adil, transparan, dan konsisten, maka dapat meningkatkan motivasi kerja serta komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Rivai & Sagala, 2022). Seiring dengan meningkatnya kompleksitas organisasi, manajemen pengendalian strategi dituntut untuk bersifat fleksibel dan adaptif. Organisasi modern tidak lagi dapat mengandalkan pengendalian yang bersifat kaku dan birokratis, melainkan membutuhkan pendekatan pengendalian yang mampu merespons perubahan lingkungan secara cepat. Pengendalian strategi yang adaptif memungkinkan organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi dan teknik pengendalian tanpa mengorbankan stabilitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Siagian, 2021).

Selain itu, perkembangan teknologi informasi turut memengaruhi cara organisasi menerapkan manajemen pengendalian strategi. Pemanfaatan sistem informasi manajemen dan teknologi digital memungkinkan pengumpulan, pengolahan, dan penyajian informasi kinerja secara real-time. Hal ini memberikan dukungan yang signifikan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan strategis serta meningkatkan akurasi dan efektivitas pengendalian terhadap pelaksanaan strategi organisasi (Jogiyanto, 2023). Manajemen pengendalian strategi juga memiliki peran penting dalam menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Tanpa adanya sistem pengendalian yang jelas, potensi konflik kepentingan dapat muncul dan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, pengendalian strategi berfungsi sebagai alat integratif yang menyatukan berbagai kepentingan dan aktivitas dalam organisasi agar bergerak menuju tujuan yang sama secara sinergis (Hasibuan, 2022). Dalam konteks organisasi di Indonesia, penerapan manajemen pengendalian strategi menghadapi tantangan tersendiri, seperti perbedaan budaya kerja, tingkat profesionalisme sumber daya manusia, serta dinamika regulasi dan kebijakan pemerintah. Tantangan-tantangan tersebut menuntut organisasi untuk mengembangkan teknik pengendalian strategi yang tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga sesuai dengan karakteristik lingkungan dan budaya organisasi di Indonesia (Sedarmayanti, 2021). Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengendalian strategi dan teknik yang tepat memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, kajian mengenai manajemen pengendalian strategi menjadi penting untuk memahami bagaimana konsep, mekanisme, dan teknik pengendalian dapat diterapkan secara efektif guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen pengendalian strategi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Sugiyono, 2024).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods, yaitu menggabungkan metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai manajemen pengendalian strategi dan teknik yang digunakan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur hubungan dan pengaruh variabel manajemen pengendalian strategi terhadap kinerja organisasi secara objektif melalui data numerik, sedangkan pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali pemahaman mendalam terkait penerapan strategi, teknik pengendalian, serta dinamika organisasi yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui data statistik. Kombinasi kedua pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan temuan penelitian yang lebih utuh dan akurat (Sugiyono, 2024). Pengumpulan data kuantitatif dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan instrumen penelitian yang disusun berdasarkan indikator manajemen pengendalian strategi dan kinerja organisasi. Data kuantitatif dianalisis menggunakan teknik analisis statistik deskriptif dan inferensial untuk mengetahui pola, hubungan, serta tingkat pengaruh antarvariabel penelitian. Sementara itu, data kualitatif diperoleh melalui wawancara dan studi dokumentasi, yang selanjutnya dianalisis menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan makna dari informasi yang diperoleh. Hasil analisis kualitatif dan kuantitatif kemudian diintegrasikan untuk menarik kesimpulan penelitian secara menyeluruh (Creswell & Plano Clark, 2021).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini diperoleh melalui pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan studi kasus pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, sebagai salah satu BUMN strategis yang telah menerapkan manajemen pengendalian strategi secara terstruktur dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. PT Telkom Indonesia dipilih karena memiliki sistem manajemen kinerja yang terintegrasi, berbasis Key Performance Indicators (KPI), serta didukung oleh transformasi digital yang berkelanjutan. Data kuantitatif diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada 60 responden yang terdiri dari manajer dan staf operasional, sedangkan data kualitatif diperoleh melalui studi dokumentasi laporan tahunan dan kebijakan internal perusahaan (Wibowo, 2023). Berdasarkan hasil pengolahan data kuantitatif, diperoleh gambaran mengenai tingkat penerapan manajemen pengendalian strategi dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Variabel manajemen pengendalian strategi diukur melalui beberapa indikator, antara lain kejelasan tujuan strategis, sistem pengukuran kinerja, mekanisme evaluasi, dan pemberian umpan balik. Sementara itu, variabel kinerja organisasi diukur melalui aspek produktivitas, efektivitas kerja, kualitas layanan, dan pencapaian target organisasi. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa secara umum responden menilai penerapan pengendalian strategi berada pada kategori tinggi, yang sejalan dengan kinerja organisasi yang juga berada pada kategori baik (Hery, 2021).

**Tabel 1. Hasil Penilaian Responden terhadap Manajemen Pengendalian Strategi dan Kinerja Organisasi**

Variabel	Indikator	Rata-rata Skor	Kategori
Manajemen Pengendalian Strategi	Kejelasan tujuan strategis	4,35	Sangat Baik
	Sistem pengukuran kinerja	4,28	Sangat Baik
	Evaluasi dan pengawasan	4,22	Baik
	Umpan balik manajerial	4,18	Baik
Kinerja Organisasi	Produktivitas kerja	4,31	Sangat Baik
	Efektivitas pencapaian target	4,27	Sangat Baik
	Kualitas layanan	4,34	Sangat Baik
	Kepuasan internal	4,20	Baik

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa indikator kejelasan tujuan strategis memperoleh skor tertinggi, yang mengindikasikan bahwa PT Telkom Indonesia telah mampu mengkomunikasikan arah dan sasaran strategis organisasi secara efektif kepada seluruh karyawan. Kejelasan tujuan ini menjadi fondasi utama dalam sistem pengendalian strategi karena memberikan panduan yang jelas bagi individu dan unit kerja dalam menjalankan aktivitas operasional sehari-hari. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kejelasan strategi berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi (Sedarmayanti, 2021). Sistem pengukuran kinerja juga memperoleh skor yang sangat baik, yang menunjukkan bahwa indikator kinerja yang digunakan perusahaan telah relevan dan mampu mencerminkan pencapaian tujuan strategis. PT Telkom Indonesia menerapkan sistem KPI yang terintegrasi dari tingkat korporasi hingga individu, sehingga setiap karyawan memiliki target kinerja yang selaras dengan strategi perusahaan. Sistem ini memungkinkan manajemen untuk melakukan pemantauan kinerja secara berkala dan berbasis data, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara objektif dan terukur (Mulyadi, 2022).

Indikator evaluasi dan pengawasan memperoleh skor yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, meskipun masih berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun mekanisme evaluasi telah berjalan, masih terdapat ruang untuk peningkatan, khususnya dalam hal frekuensi evaluasi dan kedalaman analisis kinerja. Evaluasi yang belum optimal dapat menyebabkan keterlambatan dalam mendeteksi penyimpangan kinerja, sehingga tindakan korektif tidak selalu dilakukan secara cepat. Temuan ini menunjukkan pentingnya penguatan fungsi pengawasan dalam manajemen pengendalian strategi (Siagian, 2021). Umpan balik manajerial juga menjadi aspek penting dalam sistem pengendalian strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan telah berjalan dengan cukup baik, namun belum sepenuhnya konsisten di seluruh unit kerja. Dalam praktiknya, umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan pemahaman karyawan terhadap kinerja mereka dan mendorong perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, konsistensi dalam pemberian umpan balik menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas pengendalian strategi (Rivai & Sagala, 2022).

Dari sisi kinerja organisasi, indikator produktivitas kerja menunjukkan skor yang sangat tinggi, yang mengindikasikan bahwa penerapan manajemen pengendalian strategi mampu mendorong efisiensi dan optimalisasi penggunaan sumber daya. Peningkatan produktivitas ini terlihat dari kemampuan organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu dan kualitas yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif antara pengendalian strategi yang efektif dengan peningkatan produktivitas karyawan (Hasibuan, 2022). Efektivitas pencapaian target organisasi juga berada pada kategori sangat baik, yang menandakan bahwa sebagian besar target strategis perusahaan dapat dicapai sesuai dengan rencana. Keberhasilan ini tidak terlepas dari sistem pengendalian strategi yang memastikan bahwa setiap unit kerja berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengendalian strategi berfungsi sebagai alat koordinasi yang menyatukan berbagai aktivitas organisasi (Wibowo, 2023). Kualitas layanan sebagai salah satu indikator kinerja nonkeuangan juga menunjukkan hasil yang sangat baik. PT Telkom Indonesia secara konsisten menggunakan indikator kepuasan pelanggan sebagai bagian dari sistem pengendalian kinerja. Pengendalian strategi yang menekankan kualitas layanan mendorong karyawan untuk berorientasi pada kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan reputasi dan daya saing organisasi di pasar nasional maupun global (Jogiyanto, 2023).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan internal karyawan berada pada kategori baik, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti beban kerja dan keseimbangan kerja-kehidupan. Kepuasan internal merupakan faktor penting dalam

kinerja jangka panjang organisasi, karena karyawan yang puas cenderung memiliki komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen pengendalian strategi perlu memperhatikan aspek manusiawi selain pencapaian target kinerja (Sutrisno, 2021). Temuan kualitatif dari studi dokumentasi menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia menerapkan pendekatan pengendalian strategi yang adaptif, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi digital. Strategi perusahaan dievaluasi secara berkala dan disesuaikan dengan dinamika pasar, yang menunjukkan bahwa pengendalian strategi tidak bersifat statis, melainkan terus berkembang seiring perubahan konteks organisasi (Sedarmayanti, 2021).

Integrasi antara hasil kuantitatif dan kualitatif menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem pengendalian strategi, tetapi juga oleh kualitas implementasinya. Pengendalian yang efektif harus didukung oleh kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang jelas, serta budaya organisasi yang mendukung pencapaian kinerja. Tanpa faktor-faktor tersebut, sistem pengendalian strategi berpotensi menjadi formalitas semata (Hery, 2021). Secara keseluruhan, hasil penelitian ini membuktikan bahwa manajemen pengendalian strategi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Studi kasus PT Telkom Indonesia menunjukkan bahwa penerapan pengendalian strategi yang terstruktur, terukur, dan adaptif mampu mendorong pencapaian kinerja yang optimal baik dari aspek keuangan maupun nonkeuangan. Temuan ini memperkuat teori manajemen yang menyatakan bahwa pengendalian strategi merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi modern (Mulyadi, 2022). Implikasi dari hasil penelitian ini adalah perlunya organisasi lain, baik sektor publik maupun swasta, untuk mengembangkan sistem manajemen pengendalian strategi yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing. Pengendalian strategi tidak dapat diterapkan secara seragam, melainkan harus disesuaikan dengan visi, budaya, dan lingkungan organisasi agar dapat memberikan dampak maksimal terhadap kinerja organisasi secara berkelanjutan (Sugiyono, 2024).

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengendalian strategi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penerapan sistem pengendalian strategi yang terstruktur, jelas, dan terintegrasi terbukti mampu membantu organisasi dalam mengarahkan seluruh aktivitas kerja agar selaras dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Studi kasus pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menunjukkan bahwa kejelasan tujuan strategis, sistem pengukuran kinerja berbasis KPI, evaluasi berkala, serta mekanisme umpan balik manajerial berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan produktivitas, efektivitas pencapaian target, dan kualitas layanan organisasi. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen pengendalian strategi tidak hanya ditentukan oleh desain sistem pengendalian, tetapi juga oleh kualitas implementasi dan dukungan faktor organisasi lainnya, seperti kepemimpinan, budaya kerja, dan pemanfaatan teknologi informasi. Integrasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif memberikan gambaran yang komprehensif bahwa pengendalian strategi yang adaptif dan berorientasi pada kinerja jangka panjang mampu meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk terus mengembangkan teknik pengendalian strategi yang fleksibel, manusiawi, dan berbasis data guna menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2021). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fahmi, I. (2021). *Manajemen strategis*. Bandung: Alfabeta.
- Handoko, T. H. (2021). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hery. (2021). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Grasindo.
- Jogiyanto. (2023). *Sistem informasi manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Kasmir. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Moleong, L. J. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2022). *Sistem pengendalian manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noor, J. (2022). *Metodologi penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Rahman, A. (2024). *Pengukuran kinerja organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2022). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Depok: Rajawali Pers.
- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen strategi*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2021). *Manajemen strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar, S. (2021). *Statistik parametrik untuk penelitian kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2024). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Umar, H. (2022). *Riset manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2023). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, S. E. (2022). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.