

STRATEGI PENGENDALIAN MANAJEMEN DIMASA RESESI GLOBAL 2020-2025

Zahra Salsabila^{1*}, Indina Azzahra², Deby³

^{1,2,3}University of Muhammadiyah Bengkulu, Indonesia

¹zaahrasalsabilaa24@gmail.com *²indinaazzaahra@gmail.com

³debyar0707@gmail.com

Received: 28-08- 2025	Revised: 20-09-2025	Approved: 20-10-2025
-----------------------	---------------------	----------------------

ABSTRACT

Resesi global 2020–2025 memicu ketidakpastian tinggi dalam dunia bisnis dan menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi pengendalian manajemen yang adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi terhadap efektivitas strategi pengendalian manajemen dalam situasi krisis. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan deskriptif kualitatif yang mengacu pada protokol PRISMA 2020. Sepuluh artikel ilmiah terpilih yang relevan dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mengombinasikan pendekatan struktural, budaya organisasi, dan digitalisasi mampu membentuk sistem pengendalian yang lebih responsif, efisien, dan kontekstual. Studi ini memberikan kontribusi teoritis dan rekomendasi praktis dalam pengembangan strategi kontrol manajerial yang adaptif terhadap dinamika global.

Kata kunci: Resesi Global, Ketidakpastian Lingkungan, Budaya Organisasi, Pengendalian Manajemen

INTRODUCTION

Resesi global yang berlangsung sejak tahun 2020 hingga 2025 telah menciptakan ketidakstabilan signifikan dalam lanskap bisnis internasional. Dampak pandemi COVID-19, eskalasi konflik geopolitik, serta krisis energi yang berlarut-larut telah mendorong lahirnya tekanan ekonomi yang luas dan berlapis [1]. Dalam menghadapi kompleksitas tersebut, organisasi dituntut untuk merancang strategi pengendalian manajemen yang tanggap, lentur, dan selaras dengan dinamika eksternal. Penelitian [2] menekankan bahwa sistem kontrol yang responsif berperan penting dalam mempertahankan kesinambungan operasi bisnis di tengah situasi krisis multidimensi. Literature review terbaru oleh [3] juga menunjukkan bahwa lemahnya sistem pengawasan internal dapat menyebabkan kegagalan pengambilan keputusan strategis ketika perusahaan tidak memiliki kerangka kerja pengendalian yang terintegrasi dan adaptif.

Lebih lanjut, pendekatan pengendalian manajemen tidak dapat hanya bertumpu pada prosedur formal dan standar baku. Studi [4] menegaskan bahwa budaya organisasi yang adaptif mendorong terciptanya pola pengambilan keputusan yang lebih tangkas dan akurat di tengah tekanan. [5] turut memperjelas bahwa kontrol efektif dibentuk tidak hanya secara struktural, tetapi juga melalui norma sosial dan nilai kolektif yang tertanam dalam lingkungan kerja. Dengan kata lain, strategi pengendalian berbasis budaya mampu membentuk sistem kontrol informal yang responsif terhadap dinamika eksternal. Pendekatan ini menjadi krusial ketika ketidakpastian tinggi menuntut organisasi untuk memiliki struktur internal yang lentur namun tetap terkendali.

Temuan [6] menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan fleksibilitas strategi dengan kontrol berbasis nilai memiliki daya tahan lebih baik terhadap tekanan global. Di sisi lain, [7] menyebutkan bahwa ketidakpastian kebijakan

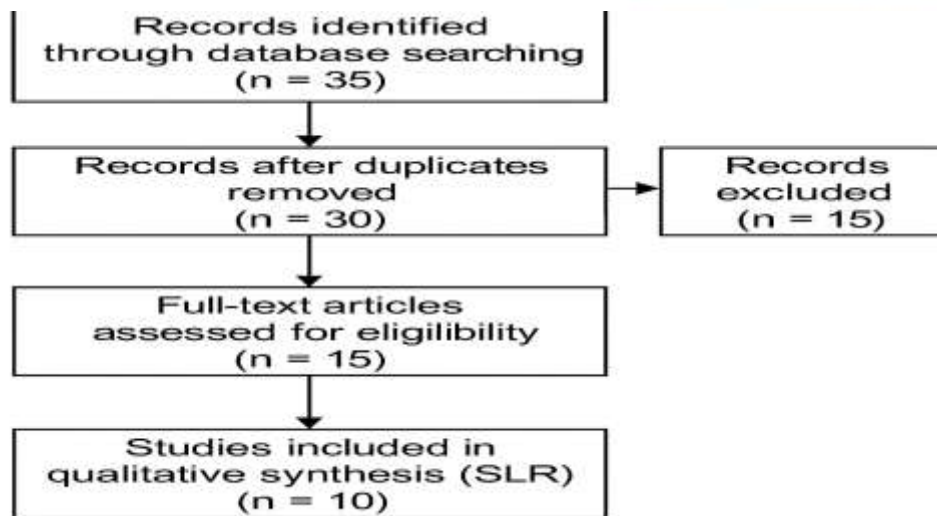
dan ekonomi dapat berdampak langsung terhadap penurunan nilai perusahaan apabila tidak diimbangi oleh sistem pengendalian manajerial yang relevan. Berdasarkan tinjauan literatur tersebut, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pengendalian manajemen sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan dimensi budaya dan lingkungan ke dalam kerangka kontrol yang berkesinambungan.

Masalah utama dalam studi ini terletak pada belum banyaknya penelitian yang secara langsung menghubungkan antara ketidakpastian eksternal dan karakteristik budaya organisasi dalam membentuk arah strategi pengendalian manajerial, khususnya dalam konteks resesi global. Beberapa studi sebelumnya cenderung mengkaji variabel-variabel tersebut secara terpisah. Selain itu, penggunaan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dalam topik ini masih terbatas.

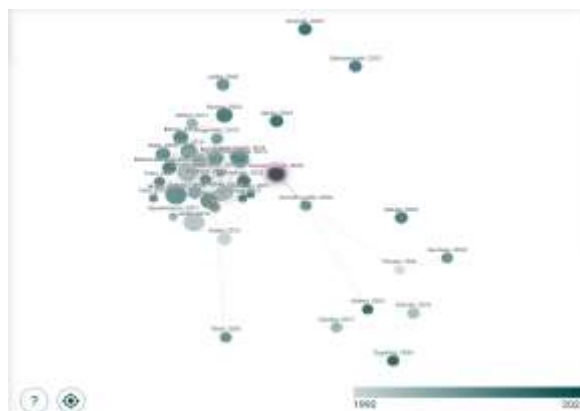
Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyusun telaah literatur sistematis terhadap strategi pengendalian manajemen selama periode resesi global 2020–2025. Fokus utamanya adalah menganalisis bagaimana dinamika lingkungan eksternal dan aspek budaya organisasi memengaruhi efektivitas sistem pengendalian yang diterapkan oleh perusahaan. Hasil akhir diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan desain kontrol manajerial yang adaptif dalam menghadapi ketidakpastian global.

RESEARCH METHODS

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) Metode *Systematic Literature Review* (SLR) digunakan sebagai pendekatan deskriptif kualitatif untuk mengkaji strategi pengendalian manajemen yang digunakan perusahaan selama periode resesi global 2020–2025. SLR dilakukan dengan mengikuti tahapan seleksi dan analisis yang ditetapkan oleh protokol PRISMA 2020, yang dimodifikasi untuk memenuhi konteks penelitian. Tiga sumber utama data adalah Google Scholar, Dimensions, dan Connected Papers. Strategi pengendalian manajemen, resesi global, dan krisis manajemen adalah kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian artikel. Untuk dimasukkan, kriteria berikut terpenuhi: (1) artikel terbit pada tahun 2023–2025; (2) berasal dari jurnal nasional terakreditasi atau jurnal internasional terkenal; (3) relevan dengan fokus studi pengendalian manajemen dalam kondisi krisis; dan (4) tersedia dalam bentuk teks lengkap. Artikel duplikat atau tidak relevan dengan fokus studi dikeluarkan dari daftar. Terkumpul 35 artikel dari pencarian awal. Setelah melakukan penyaringan berdasarkan judul, abstrak, dan isi analisis lengkap, sepuluh artikel utama ditemukan untuk digunakan di akhir. Diagram alur PRISMA menunjukkan proses seleksi artikel (Gambar 1). Selain itu, penelitian ini menggunakan fitur *Penulisan Terhubung* untuk menunjukkan jaringan literatur yang relevan dan memperkuat konteks teoritis artikel (Gambar 2). Terdapat tiga kategori utama pengendalian strategi : pendekatan digitalisasi, pendekatan berbasis budaya organisasi, dan pendekatan struktural. Analisis dilakukan secara tematik. Temuan dari artikel ditingkatkan dengan menggabungkan kisah-kisah untuk menemukan pendekatan yang paling sesuai untuk mengatasi tekanan ekonomi global.



Gambar 1. Diagram PRISMA 2020 alur seleksi artikel
Sumber: Adaptasi dari PRISMA 2020 (Page et al., 2021)



Gambar 2. Visualisasi keterkaitan literatur menggunakan Connected Papers *Sumber: connectedpapers.com (diakses Juni 2025).*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tiga pendekatan utama struktural, berbasis budaya organisasi, dan digitalisasi dianggap sebagai strategi pengendalian manajemen yang efektif selama resesi global 2020–2025, menurut hasil sepuluh analisis artikel ilmiah. Pendekatan-pendekatan ini bekerja sama untuk menciptakan sistem pengendalian yang tangguh dan adaptif.

Banyak perusahaan yang menggunakan lingkungan untuk menjaga stabilitas operasional di tengah perekonomian. Strategi ini mencakup penganggaran, manajemen risiko, pelaporan keuangan, dan pengawasan formal lainnya. Contohnya, [8] menemukan bahwa UMKM sektor makanan menggunakan kontrol biaya sederhana untuk meningkatkan efisiensi produksi. Pendekatan makro ditunjukkan dalam studi oleh [9], yang mengungkapkan bahwa kebijakan fiskal dan prinsip ekonomi hijau diterapkan sebagai strategi negara dalam menjaga daya tahan sektor ekonomi terhadap tekanan global. Strategi serupa juga ditemukan pada pemulihan pasca-pandemi di sektor UMKM dan pariwisata sebagaimana dikaji oleh [10], di mana alokasi anggaran difokuskan pada sektor terdampak.

Pendekatan berbasis budaya, di sisi lain, menekankan bahwa prinsip, kebiasaan, dan partisipasi kolektif sangat penting untuk mendukung pengendalian internal yang efektif. Organisasi dengan budaya yang kolaboratif, fleksibel, dan terbuka terhadap perubahan terbukti lebih mampu menanggapi krisis. [11] Menunjukkan bahwa budaya responsif dari UMKM kopi Bekasi mendorong penerapan digital dan efisiensi operasional. Dengan berpartisipasi, mekanisme pengawasan informal yang sangat penting dalam situasi krisis diperkuat. [12] mengidentifikasi empat strategi adaptasi UMKM di masa resesi, yakni digitalisasi operasional, diversifikasi pasar, efisiensi rantai pasok, dan kolaborasi lintas pelaku usaha. Strategi ini efektif ketika ditopang oleh nilai budaya organisasi yang terbuka, fleksibel, dan berorientasi pada inovasi. Dukungan budaya organisasi terhadap efektivitas sistem pengendalian juga dibahas oleh [13] yang mengungkapkan bahwa budaya partisipatif di lingkungan pendidikan tinggi meningkatkan efektivitas pengawasan internal. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh [14], yang mengindikasikan bahwa perpaduan antara sistem pengendalian internal yang baik dan budaya etis sebuah organisasi secara signifikan menurunkan kemungkinan terjadinya kecurangan serta meningkatkan profesionalisme. Penelitian ini menyoroti betapa pentingnya nilai-nilai etika yang terintegrasi dengan pengawasan formal dalam menciptakan suasana kerja yang lebih efisien, transparan, dan dapat dipercaya. Dalam ranah publik, [15] mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang solid yang menekankan pentingnya akuntabilitas, keterbukaan, dan penerapan tata kelola yang baik memperkuat keefektifan sistem kontrol internal di BPJS Ketenagakerjaan. Budaya ini juga secara tidak langsung berkontribusi dalam mencegah korupsi melalui penerapan prinsip-prinsip good governance. Hasil penelitian ini sejalan dengan asumsi bahwa budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai pendukung, tetapi juga sebagai pengongkat utama untuk mencapai keberhasilan kontrol internal dalam mencegah penipuan dalam lembaga publik.

Terakhir, digitalisasi telah menjadi alat penting untuk mempercepat pengambilan keputusan berbasis data secara real-time. Teknologi seperti aplikasi pencatatan keuangan, sistem pelaporan otomatis, dan platform digital lainnya meningkatkan transparansi dan efisiensi. Studi oleh [16] menunjukkan bahwa kesiapan teknologi tinggi menjadi elemen penting dalam memperkuat ketahanan ekonomi nasional. Di tingkat UMKM, [17] menunjukkan bahwa UMKM di Aceh dapat memperluas pasar dan mengurangi biaya promosi dengan menggunakan digital. [18] menemukan bahwa penggunaan teknologi digital dalam layanan pemerintahan secara substansial mempercepat proses pelayanan, meningkatkan ketepatan data, serta memperkuat transparansi dan tanggung jawab publik. Walaupun ada tantangan seperti infrastruktur dan kemampuan sumber daya manusia, digitalisasi tetap menjadi dasar krusial dalam reformasi pengendalian manajemen sektor publik yang responsif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi pengendalian manajemen di masa krisis bergantung pada kemampuan organisasi untuk menggabungkan kontrol formal (struktural), kekuatan nilai internal (budaya), dan dukungan teknologi (digitalisasi). Metode ketiga menghasilkan sistem pengendalian yang kontekstual, adaptif, dan mampu menangani dinamika dengan baik.

Keunikan penelitian ini terletak pada pendekatannya yang menyatukan faktor eksternal (ketidakpastian lingkungan) dan faktor internal (budaya organisasi) ke dalam satu kerangka pengendalian manajerial. Studi sebelumnya umumnya memisahkan dua variabel tersebut, sementara kajian ini berhasil menempatkannya dalam kerangka

strategis yang terpadu. Pendekatan SLR juga memperkuat validitas analisis karena berbasis pada literatur yang luas dan terkini. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan teori pengendalian manajemen, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam merancang sistem kontrol yang tangguh, adaptif, dan kontekstual terhadap krisis global.



Gambar 3 mengilustrasikan bahwa tekanan resesi global pada periode 2020–2025 mendorong perlunya penerapan strategi pengendalian manajemen oleh organisasi. Strategi ini dijalankan melalui tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan struktural, pendekatan yang berlandaskan budaya organisasi, dan pendekatan digital. Ketiga pendekatan tersebut dirancang untuk menghadapi tantangan ketidakpastian dan mendorong efisiensi serta penyesuaian organisasi secara strategis.

Strategi Pengendalian Manajemen

Strategi pengendalian manajemen merupakan bagian penting dari sistem pengelolaan organisasi yang dirancang untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas, proses, dan sumber daya organisasi berjalan sejalan dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Dalam pengertian luas, pengendalian manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme penyesuaian terhadap dinamika eksternal dan internal organisasi. pengendalian manajemen adalah proses yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi agar menjalankan strategi yang telah ditentukan. Dalam konteks ini, strategi pengendalian bertujuan untuk memberikan arahan, motivasi, dan pengawasan atas seluruh tindakan dalam organisasi agar efisien, efektif, dan selaras dengan strategi utama organisasi. Fungsi pengendalian ini menjadi sangat penting, terutama ketika organisasi beroperasi dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian seperti masa resesi global. Pengendalian manajemen tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga mencakup pengendalian perilaku, hasil, budaya, dan struktur. Dalam masa krisis, pengendalian harus bersifat fleksibel, adaptif, dan berbasis data agar mampu merespons perubahan dengan cepat dan tepat [19] Tujuan utama dari strategi pengendalian manajemen adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya dengan cara yang terstruktur dan terukur. Pengendalian ini memastikan bahwa pelaksanaan rencana sesuai dengan arah kebijakan dan bahwa sumber daya digunakan secara optimal. Strategi pengendalian juga berfungsi untuk mengidentifikasi penyimpangan,

mengoreksi tindakan yang tidak sesuai, serta mendukung proses pengambilan keputusan berbasis informasi aktual dan relevan. Dalam masa resesi, strategi pengendalian memiliki peran tambahan sebagai sistem peringatan dini terhadap ancaman krisis, sekaligus menjadi sarana untuk memelihara ketahanan organisasi baik secara keuangan, operasional, maupun kultural [20].

Jenis-Jenis Strategi Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen terbagi dalam beberapa jenis berdasarkan fokus dan pendekatannya. Berikut adalah jenis-jenis utamanya:

- 1) Pengendalian Hasil (Results Control) Mengukur pencapaian berdasarkan indikator kinerja seperti output, efisiensi, atau keuntungan. Ini biasanya digunakan di organisasi yang hasilnya dapat diukur dengan jelas.
- 2) Pengendalian Perilaku (Action Control) Mengarahkan tindakan karyawan dengan memberikan aturan, prosedur, atau sistem pelaporan yang harus dipatuhi. Cocok digunakan ketika proses kerja dapat dipantau secara langsung.
- 3) Pengendalian Budaya (Cultural Control) Memanfaatkan nilai, keyakinan, dan norma yang berlaku dalam organisasi untuk mengarahkan tindakan karyawan. Cocok untuk organisasi yang mementingkan nilai kolektif dan partisipasi.
- 4) Pengendalian Struktural Menekankan aspek formal seperti struktur organisasi, sistem insentif, dan alur tanggung jawab untuk mengatur perilaku kerja.
- 5) Pengendalian Digital / Teknologi Menggunakan sistem informasi, aplikasi manajemen, dan perangkat digital sebagai alat monitoring real-time dan evaluasi otomatis.

Elemen dalam Strategi Pengendalian yang Efektif

Strategi pengendalian manajemen yang efektif umumnya memiliki beberapa elemen utama, yaitu:

- 1) Kesesuaian dengan strategi organisasi
- 2) Sistem informasi yang relevan dan akurat
- 3) Umpan balik dan evaluasi kinerja
- 4) Tindakan korektif yang jelas
- 5) Keterlibatan seluruh elemen organisasi

Perbedaan Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Operasional

Penting untuk membedakan strategi pengendalian manajemen dari pengendalian operasional. Pengendalian operasional lebih menekankan pada aktivitas harian, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan tugas. Sedangkan pengendalian manajemen fokus pada bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan strategi besar organisasi. Dengan kata lain, pengendalian manajemen bersifat strategis, sedangkan pengendalian operasional bersifat taktis.

Strategi Pengendalian di Masa Krisis / Resesi

Dalam situasi resesi global, strategi pengendalian manajemen tidak cukup hanya mengandalkan sistem yang kaku dan formal. Organisasi harus menyesuaikan mekanisme kontrolnya agar mampu menghadapi disrupsi eksternal, bahwa dalam krisis ekonomi, organisasi harus memperkuat fleksibilitas internal dan mempercepat respons

manajerial terhadap lingkungan. Pengendalian dalam masa krisis juga perlu menekankan pada *real-time control*, penggunaan teknologi informasi, serta pelibatan semua lapisan organisasi dalam proses evaluasi dan koreksi. Di sisi lain, organisasi yang menekankan nilai budaya kolaboratif dan inovatif terbukti lebih cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang drastis.

Pendekatan Struktural dalam Strategi Pengendalian Manajemen

Pendekatan struktural dalam pengendalian manajemen merujuk pada sistem kontrol yang berbasis pada mekanisme formal dan prosedural, seperti penganggaran, manajemen risiko, sistem pelaporan, serta hierarki otoritas dalam organisasi. Dalam konteks resesi global 2020–2025, pendekatan ini menjadi sangat penting karena mampu menciptakan stabilitas operasional di tengah kondisi pasar yang fluktuatif. Pengendalian struktural membantu organisasi dalam mengelola ketidakpastian dengan cara memperkuat kerangka kerja internal, menetapkan target yang jelas, dan memastikan penggunaan sumber daya yang efisien. Studi oleh [21] menunjukkan bahwa UMKM yang menerapkan prinsip-prinsip manajemen keuangan secara struktural, seperti pengelolaan arus kas, kontrol atas rasio likuiditas, dan pengawasan biaya tetap, memiliki daya tahan lebih baik terhadap tekanan resesi. Dalam situasi krisis, pendekatan ini mencegah pemborosan dan memastikan setiap pengeluaran dikaitkan langsung dengan pencapaian hasil yang terukur. Selain itu, penguatan sistem manajemen risiko juga merupakan bagian integral dari pendekatan struktural. [22] menemukan bahwa pelaku usaha yang mendapatkan pendampingan perbankan melalui pelatihan keuangan dan skema relaksasi kredit mampu membangun kontrol risiko internal yang lebih baik. Strategi ini tidak hanya memberikan ruang untuk bertahan, tetapi juga menciptakan dasar kebijakan baru dalam pembiayaan usaha yang lebih realistis di tengah krisis. Struktur organisasi yang baik juga berkontribusi terhadap keberhasilan pengendalian. Menurut studi [23], penerapan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Mikro, Kecil, dan Menengah (SAK EMKM) bersamaan dengan sistem pengendalian internal, ternyata punya peran besar dalam mendongkrak kualitas laporan keuangan UMKM di Jombang. Adanya kontrol formal, seperti standar pembukuan yang jelas, dokumentasi transaksi yang rapi, dan pengawasan berkala, bantu banget buat bikin data keuangan jadi lebih akurat dan bisa diandalkan. Ini juga bikin UMKM lebih gampang dan cepat dalam mengambil keputusan, apalagi di tengah tantangan ekonomi sekarang.

Dalam sektor publik, pendekatan struktural terlihat dari upaya pemerintah daerah dalam menerapkan sistem pengawasan keuangan berbasis digital. Penggunaan dashboard monitoring dan laporan otomatis meningkatkan akuntabilitas serta mengurangi potensi penyimpangan anggaran. Strategi ini menunjukkan bahwa kontrol berbasis struktur tidak harus bersifat manual, tetapi dapat diperkuat melalui integrasi teknologi yang mempercepat proses pengawasan. Secara keseluruhan, pendekatan struktural dalam strategi pengendalian manajemen menjadi fondasi penting dalam menciptakan kestabilan organisasi di tengah gejolak eksternal. Melalui sistem manajemen risiko, struktur pelaporan yang baik, efisiensi anggaran, dan prosedur kontrol yang terstandar, organisasi dapat menjaga kelangsungan operasional dan meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Dalam masa resesi, strategi ini tidak hanya relevan, tetapi mutlak diperlukan sebagai alat kontrol yang dapat dipertanggungjawabkan secara manajerial maupun akuntabel secara institusional.

Pendekatan Berbasis Budaya Organisasi dalam Strategi Pengendalian Manajemen

Pendekatan berbasis budaya organisasi merupakan dimensi penting dalam strategi pengendalian manajemen yang berfungsi untuk mengarahkan perilaku individu dan kelompok melalui nilai, norma, dan keyakinan yang dianut dalam lingkungan kerja. Tidak seperti pendekatan struktural yang bersifat formal dan prosedural, pengendalian berbasis budaya bersifat informal dan melekat secara internal dalam diri anggota organisasi. Dalam konteks resesi global 2020–2025, pendekatan ini terbukti mampu memperkuat respons organisasi terhadap krisis karena mampu menciptakan solidaritas, kepercayaan, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan yang tidak terduga. [24] budaya organisasi yang menganut nilai-nilai tata kelola (governance) secara moderat, seperti keterlibatan aktif, komitmen kolektif, dan dukungan kuat terhadap audit internal, terbukti memperkuat pengendalian manajemen di sektor publik. Studi ini menemukan bahwa saat pegawai berpartisipasi dalam pengawasan non-formal dan mendukung praktik tata kelola yang baik, organisasi jadi lebih fleksibel dan mampu merespons krisis dengan cepat serta efisien. Budaya semacam ini juga menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama dan transparansi, sehingga sistem kontrol menjadi lebih kuat tanpa hanya bergantung pada mekanisme formal. Selain itu, [25] menyoroti bahwa rendahnya kesadaran krisis dan kurangnya budaya pembelajaran pada beberapa pelaku UMKM di Kabupaten Pidie menyebabkan respon terhadap disrupsi cenderung lambat. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan literasi adaptif dan edukasi organisasi sebagai bagian dari strategi membangun budaya yang tanggap terhadap lingkungan. Ini menunjukkan bahwa tanpa pengendalian berbasis nilai internal, sistem formal dan digital yang diterapkan tidak akan berjalan optimal.

Pendekatan budaya juga terbukti penting dalam organisasi publik dan sosial. Dalam kasus pengawasan keuangan daerah, keberhasilan implementasi sistem pelaporan berbasis elektronik ternyata juga dipengaruhi oleh budaya kerja aparat yang terbuka terhadap inovasi dan transparansi. [26] menemukan dalam studinya bahwa dengan mengubah budaya organisasi agar lebih mengedepankan nilai kolaborasi, adaptabilitas, dan orientasi hasil, inovasi dan akuntabilitas dalam birokrasi PNS bisa diperkuat. Ketika pegawai aktif dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan pengawasan informal, sistem digital dapat digunakan dengan lebih optimal. Budaya ini menjadi jembatan yang menyatukan sistem formal dengan kenyataan perilaku di organisasi publik. Selain itu, proses ini terus berjalan secara sosial melalui rutinitas, menjadikan pengendalian berbasis nilai lebih tahan lama dan responsif terhadap dinamika.

Pendekatan Berbasis Digitalisasi dalam Strategi Pengendalian Manajemen

Pendekatan berbasis digitalisasi merupakan strategi pengendalian manajemen yang menggunakan teknologi informasi dan sistem digital untuk mendukung proses pemantauan, pelaporan, pengukuran kinerja, serta pengambilan keputusan secara cepat dan akurat. Dalam konteks resesi global 2020–2025, pendekatan ini menjadi semakin relevan karena organisasi dituntut untuk merespons perubahan lingkungan secara real-time, efisien, dan berbasis data. Teknologi tidak hanya menjadi alat bantu operasional, tetapi juga menjadi instrumen utama dalam pengendalian yang bersifat sistemik, terukur, dan berkelanjutan. Penelitian [27] mengidentifikasi bahwa salah satu tantangan utama dalam penerapan pengendalian digital di sektor UMKM adalah

rendahnya literasi digital dan keterbatasan infrastruktur. Namun, studi ini juga menekankan bahwa melalui pelatihan intensif, kemitraan dengan platform digital, serta adopsi aplikasi sederhana, pelaku usaha dapat membangun sistem kontrol berbasis digital secara bertahap. Transformasi ini berkontribusi langsung terhadap efisiensi kerja, pencatatan keuangan yang akurat, serta evaluasi kinerja yang objektif. menemukan bahwa penggunaan teknologi digital, seperti aplikasi pencatatan keuangan, e-commerce, dan promosi melalui media sosial, membantu UMKM di Aceh memperluas pasar dan mempertahankan kelangsungan usaha selama krisis. Pengendalian digital dalam konteks ini menciptakan keunggulan dalam efisiensi biaya promosi, kecepatan transaksi, dan kemampuan memantau penjualan harian secara langsung. Dalam sektor publik, pendekatan digitalisasi terlihat dari penerapan sistem pengawasan keuangan berbasis elektronik oleh pemerintah daerah. Menurut [28], transformasi digital dalam pengelolaan keuangan daerah di sektor publik, seperti penggunaan aplikasi *e-budgeting*, *e-procurement*, dan pemantauan *real-time*, telah mempercepat pelaporan anggaran, meningkatkan keakuratan data, dan memperkuat pengawasan internal. Walaupun ada tantangan seperti kurangnya pelatihan dan infrastruktur ICT, digitalisasi ini terbukti membuat pengendalian keuangan daerah menjadi lebih efisien, transparan, dan akuntabel.

Digitalisasi juga memungkinkan terjadinya integrasi data antar unit kerja, sehingga organisasi dapat menjalankan sistem pengendalian yang terkoordinasi secara menyeluruh. Teknologi seperti cloud accounting, dashboard kinerja, dan aplikasi manajemen risiko memungkinkan pengambil keputusan untuk memantau perkembangan organisasi secara real-time, bahkan dari jarak jauh. Hal ini sangat penting dalam konteks krisis global, di mana perubahan kondisi eksternal dapat terjadi secara tiba-tiba dan membutuhkan respons cepat. Pendekatan digital juga mendorong efisiensi dalam proses pelaporan dan pengawasan internal. [29], dalam studi mereka menemukan bahwa penggunaan sistem kontrol internal digital (misalnya portal pelaporan elektronik dan otomatisasi proses audit) secara signifikan meningkatkan disiplin kerja, meminimalkan kesalahan atau manipulasi data, serta memperpendek siklus evaluasi kinerja. Penerapan ini jelas memodernisasi fungsi pengawasan internal di lembaga pendidikan tinggi. Digitalisasi bukan hanya mengubah cara kerja, tetapi juga membentuk budaya organisasi baru yang berorientasi pada akurasi, efisiensi, dan keterbukaan informasi. Sebagai kelanjutan dari kajian teori dan studi terdahulu, penting untuk memetakan hubungan antar penelitian yang relevan dengan topik ini. Gambar 2 menyajikan visualisasi literatur menggunakan Connected Papers, dengan [30] sebagai anchor paper. Peta ini menunjukkan keterkaitan jurnal-jurnal utama yang menjadi dasar dalam menyusun kerangka pemikiran penelitian.

CONCLUSION

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen untuk strategi resesi global untuk resesi global tahun 2020–2025 akan dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan eksternal dan budaya organisasi internal. Tahun 2020–2025 akan sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan budaya organisasi internal. Berdasarkan pada analisis sistematis beberapa artikel, dapat disimpulkan analisis sistematis organisasi yang merespons krisis melakukannya dengan menerapkan tiga strategi utama : strategi struktural untuk memastikan efisiensi dan stabilitas operasional ;

strategi organisasi yang meningkatkan fleksibilitas dan daya tanggap melalui aturan dan regulasi kerja ; dan strategi digital yang memungkinkan pemantauan dan pengembangan keputusan berbasis data secara real - time .dari beberapa artikel, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang menanggapi krisis melakukannya dengan menerapkan tiga strategi utama : strategi struktural untuk memastikan efisiensi dan stabilitas operasional; strategi organisasi yang meningkatkan fleksibilitas dan daya tanggap melalui aturan dan ketentuan kerja ; dan strategi digital yang memungkinkan pemantauan dan pengembangan keputusan berbasis data secara real – time. Hal ini sangat efektif dan merupakan faktor terpenting dalam menciptakan faktor sistem manajemen dalam menciptakan sistem manajemen yang relevan dan tangguh saat krisis .yaitu relevan dan tangguh pada saat krisis . Integrasi kunci keberhasilan organisasi dalam mempertahankan kelangsungan kinerja selama periode resesi, dengan budaya magang dan informasi teknologi inilah . Dengan demikian, penelitian ini riset memberikan kontribusi baik secara konseptual maupun praktis terhadap pengembangan strategi yang fleksibel , kontekstual, dan responsif untuk pembangunan global .berkontribusi baik secara konseptual maupun praktis terhadap pengembangan strategi yang fleksibel , kontekstual, dan responsif untuk pembangunan global .

DAFTAR PUSTAKA

- [1] N. Ramandini and Jaharuddin, “Krisis Ekonomi dan Pemulihan Pasca Pandemi: Pembelajaran dari Resesi Global 2020 dan Strategi untuk Membangun Kembali,” *J. Cendekia Ilm.*, vol. 3, no. 5, pp. 4554–4565, 2024.
- [2] yofa nurman sah Putra, wahyo, Z. Arifin, N. Yulia, and M. Rozali, “Strategi pengelolaan risiko ekonomi dalam menghadapi ketidakpastian global: studi dokumentasi pada kebijakan ekonomi indonesia,” *J. Econ. Bus. Account.*, vol. 7, no. 6, pp. 7266–7273, 2024, [Online]. Available: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
- [3] S. D. Lestari, “Manajemen risiko global strategi menghadapi ketidakpastian ekonomi dan geopolitik di tahun 2024,” *J. Inov. Glob.*, vol. 2, no. 3, pp. 543–551, 2024.
- [4] Melshaf and H. K. Tunjungsari, “Pengaruh kepemimpinan karismatik, budaya organisasi, dan strategic flexibility terhadap kinerja perusahaan dengan ketidakpastian lingkungan usaha sebagai variabel mediasi,” *J. Manaj. Bisnis dan Kewirausahaan*, 2023.
- [5] E. Tjandra, “Pengaruh kepemimpinan karismatik, budaya organisasi, dan strategic flexibility terhadap kinerja perusahaan dengan ketidakpastian lingkungan usaha sebagai variabel mediasi,” *J. Ilm. Manaj. bisnis dan Inov. Univ. sam ratulangi (jmbi unsrat)*, vol. 11, no. 1, pp. 1215–1235, 2024.
- [6] I. Badollahi, I. Rakhmat Susanto, and U. Muhammadiyah Makassar, “Efektivitas sistem akuntansi manajemen, sistem pengendalian manajemen dan ketidakpastian lingkungan dalam mendukung kinerja manajerial,” *J. Manag. Bus.*, vol. 5, no. 1, pp. 222–644, 2022, [Online]. Available: <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1426>
- [7] B. Adrangi, S. Hatamerad, M. Kolay, and K. Raffiee, “Economic and policy uncertainties and firm value : the case of consumer durable goods economic and policy uncertainties and firm value : the case of consumer durable goods,” *J. Theor. Account. Res.*, vol. 21, no. April 2025, pp. 111–158, 2025.

- [8] Y. Asmana, "Strategi Pengendalian Biaya dan Hambatan Adaptasi Akuntansi Manajemen pada UMKM Makanan Olahan di Tangerang Selatan," *AKUA J. Akunt. dan Keuang.*, vol. 4, no. 2, pp. 106–116, 2025, doi: 10.54259/akua.v4i2.4197.
- [9] T. A. Widyastuti, M. Chadi Mursid, and M. S. Mubarok, "Strategi Negara Indonesia Dalam Menghadapi Ancaman Resesi Global," *J. Sahmiyya*, vol. 2, no. 1, pp. 187–197, 2023.
- [10] Edy Sutrisno, "Strategi Pemulihan Ekonomi Pasca Pandemi Melalui Sektor Umkm dan Pariwisata," *J. Lemhannas RI*, vol. 9, no. 1, pp. 167–185, 2021, doi: 10.55960/jlri.v9i1.385.
- [11] H. I. Firestu, "Strategi Bertahan UMKM dalam Menghadapi Krisis Ekonomi (Studi Kasus pada Coffee shop di Kota dan Kabupaten Bekasi)," *Bappenas Work. Pap.*, vol. 7, no. 2, pp. 106–118, 2024, doi: 10.47266/bwp.v7i2.312.
- [12] L. Annazwa and S. Faradila, "Strategi Mikro Bertahan di Era Makro Guncang: Studi Adaptasi UMKM Indonesia dalam Bayang-bayang Resesi Global 2025," *J. Ilm. Mhs.*, vol. 5, no. 1, pp. 86–95, 2025.
- [13] S. R. Simanjuntak, N. L. Barus, and A. P. Hamonangan, "Budaya organisasi dan sistem pengendalian manajemen pada perguruan tinggi di sumatra utara," *J. Penelit. Multidisiplin Terpadu*, vol. 8, no. 7, pp. 94–104, 2024.
- [14] I. B. P. Narayana, I. W. Sudiana, and N. M. W. A. Pramuki, "Pengaruh Pengendalian Internal dan Budaya Etis Organisasi Terhadap Kecenderungan Kecurangan," *e-ISSN 2798-8961 Hita Akunt. dan Keuang. Univ. Hindu Indones.*, pp. 44–56, 2023.
- [15] T. Rastasari, "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP PENCEGAHAN KORUPSI DENGAN GOOD GOVERNANCE SEBAGAI INTERVENING (STUDI PADA BPJS KETENAGAKERJAAN)," *J. Ris. Perbank. Manaj. DAN Akunt.*, pp. 111–120, 2024.
- [16] W. Silalahi, E. Felicia, and N. Siregar, "kesiapan indonesia dalam menghadapi resesi global melalui high technology," *J. Serina Sos. Hum.*, vol. 1, no. 2, pp. 129–136, 2023.
- [17] H. Harmaini, S. Sudarman, M. Muzakir, and ..., "Strategi Digitalisasi dan Inovasi UMKM untuk Mendorong Pemulihan Ekonomi Lokal di Aceh Pasca Covid-19 dalam Konteks Ancaman Resesi Global," *PENG J. Ekon. ...*, vol. 2, no. 1, pp. 1295–1305, 2025.
- [18] A. W. Zein, D. Anggraini, and R. A. Malau, "Peran Digitalisasi dalam Efisiensi Pelayanan Publik : Studi Ekonomi Publik Digital," *Bisnis dan Digit.*, vol. 2, no. 2, pp. 136–147, 2025, [Online]. Available: <https://ejournal.arimbi.or.id/index.php/JIMaKeBiDi>
- [19] A. Martins, C. Oliveira, R. Silva, and M. Castelo Branco, "Management Control Practices as Performance Facilitators in a Crisis Context," *Adm. Sci.*, vol. 13, no. 7, 2023, doi: 10.3390/admsci13070163.
- [20] S. D. Lestari, "Manajemen Risiko Global Strategi Menghadapi Ketidakpastian Ekonomi dan Geopolitik di Tahun 2024," *J. Inov. Glob.*, vol. 2, no. 9, pp. 1173–1185, 2024, doi: 10.58344/jig.v2i9.170.
- [21] Widya Novita Sari, Dita Fitriani, Indri Widya Wulandari, and Maria Yovita R Pandin, "Strategi Financial Resilience Terhadap Ancaman Resesi Ekonomi Pada Umkm Di Kec. Menganti," *CEMERLANG J. Manaj. dan Ekon. Bisnis*, vol. 3, no. 3, pp. 259–274, 2023, doi: 10.55606/cemerlang.v3i3.1367.
- [22] S. Gauzi, M. Hubeis, and W. Trilaksani, "Strategi Pemulihan Usaha Kecil Dan

- Menengah Pasca Pandemi Covid-19 Pada Nasabah PT Bank Syariah Indonesia, Tbk. Regional Jakarta 1," *Manaj. IKM J. Manaj. Pengemb. Ind. Kecil Menengah*, vol. 19, no. 2, pp. 111–119, 2024, doi: 10.29244/mikm.19.2.111-119.
- [23] A. Z. Nisa and D. E. Susilo, "Penerapan SAK EMKM dan Pengendalian Internal terhadap Kualitas Laporan Keuangan UMKM di Jombang," vol. 9, pp. 1706–1717, 2025.
- [24] K. A. Risakotta, "Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Good Corporate dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pegawai," vol. 5, no. 1, pp. 29–37, 2025.
- [25] A. Mukti *et al.*, "STRATEGI PENINGKATAN KESADARAN PELAKU UMKM TERHADAP KRISIS GLOBAL: MENUJU KETAHANAN DAN TRANSFORMASI USAHA BERKELANJUTAN (STUDI PADA UMKM KECAMATAN SIMPANG TIGA KABUPATEN PIDIE) Strategies for Raising Msme Awareness Of Global Crises: Towards Business Resi," *J. Econ. Sci.*, vol. 11, no. 1, pp. 1–7, 2025.
- [26] K. Mudhoffar and A. Frinaldi, "Transformasi Budaya Organisasi dalam Mendorong Perilaku Inovatif Pegawai Negeri Sipil: Studi Kasus di Sektor Publik Indonesia," *Futur. Acad. J. Multidiscip. Res. Sci. Adv.*, vol. 2, no. 4, pp. 611–619, 2024, doi: 10.61579/future.v2i4.273.
- [27] P. S. Sitompul, M. M. Sari, C. M. B. L. Gaol, and L. M. Harahap, "Transformasi Digital UMKM Indonesia: Tantangan dan Strategi Adaptasi di Era Ekonomi Digital," *J. Manaj. Bisnis Digit. Terkini*, no. 2, pp. 9–18, 2025.
- [28] A. Fitri Rahmadany, "Transformasi Digital Pengelolaan Keuangan Daerah dalam Mewujudkan Agile government pada Reformasi Birokrasi 4.0," *J. Ilm. Adm. Pemerintah. Drh.*, vol. 14, no. 2, pp. 195–209, 2024.
- [29] R. S. Ningrum and N. R. Hanun, "Memajukan Mekanisme Kontrol Internal dalam Pendidikan Tinggi Indonesia untuk Era Digital," *J. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt. Rev.*, vol. 4, no. 1, p. 15, 2024, doi: 10.53697/emba.v4i1.1715.
- [30] B. García Osma, J. Gomez-Conde, and E. Lopez-Valeiras, "Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance," *Manag. Account. Res.*, vol. 55, no. December 2021, p. 100781, 2022, doi: 10.1016/j.mar.2021.100781.