

**INTEGRASI FUNGSI PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN DALAM MENINGKATKAN
KETAHANAN BISNIS DI ERA
KETIDAKPASTIAN EKONOMI**

Cecep Hidayat¹, Siti Robiah adawiyah²

STAI Al-Musdaryah Cimahi^{1,2}

Email: cecephidayat@staialmusdaryah.ac.id¹, ridhaadawiyah2631@gmail.com²

ABSTRAK

Ketidakpastian ekonomi yang semakin meningkat menuntut perusahaan untuk memiliki ketahanan bisnis yang kuat agar mampu bertahan, beradaptasi, dan tetap kompetitif di tengah perubahan lingkungan yang dinamis. Salah satu permasalahan utama yang sering dihadapi perusahaan adalah belum optimalnya integrasi antara fungsi perencanaan dan pengendalian dalam sistem manajemen, sehingga pengambilan keputusan strategis kurang efektif dan responsif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam peran integrasi perencanaan dan pengendalian dalam meningkatkan ketahanan bisnis perusahaan di era ketidakpastian ekonomi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kepustakaan dengan menelaah berbagai literatur ilmiah yang relevan, meliputi buku teks, jurnal nasional, serta hasil penelitian terdahulu yang membahas konsep perencanaan, pengendalian, dan ketahanan bisnis. Data penelitian diperoleh dari sumber-sumber tertulis yang dianalisis secara sistematis untuk menemukan keterkaitan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi perencanaan dan pengendalian berperan penting dalam menciptakan sistem manajemen yang adaptif, meningkatkan efektivitas pengawasan, serta mendukung keberlanjutan dan ketahanan bisnis perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi.

Kata Kunci: *Perencanaan, Pengendalian, Ketahanan Bisnis*

ABSTRACT

Increasing economic uncertainty requires companies to develop strong business resilience in order to survive, adapt, and remain competitive in a rapidly changing environment. One of the main challenges faced by organizations is the lack of optimal integration between planning and control functions within management systems, which often results in ineffective and less responsive strategic decision-making. This study aims to examine the role of integrating planning and control in enhancing corporate business resilience in an era of economic uncertainty. The

research employs a literature review method by analyzing relevant academic sources, including textbooks, national journals, and previous empirical studies related to planning, control, and business resilience. Research data are obtained from written sources that are systematically reviewed to identify relationships among key concepts. The findings indicate that the integration of planning and control is a critical factor in building adaptive and sustainable business resilience. Effective integration enables organizations to improve monitoring processes, align strategic objectives with operational execution, and respond more efficiently to environmental changes. Consequently, companies with well-integrated planning and control systems are better positioned to maintain stability and achieve long-term sustainability amid economic uncertainty.

Keywords: *Planning, Control, Business Resilience*

PENDAHULUAN

Ketidakpastian ekonomi yang semakin meningkat dalam beberapa tahun terakhir telah menjadi tantangan serius bagi keberlangsungan bisnis perusahaan di berbagai sektor industri. Perubahan kondisi makroekonomi yang sulit diprediksi, seperti fluktuasi nilai tukar, tekanan inflasi, gangguan rantai pasok, serta perubahan perilaku konsumen, menyebabkan perusahaan berada dalam lingkungan bisnis yang penuh risiko dan ketidakstabilan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja jangka pendek, tetapi juga pada kemampuan bertahan dan beradaptasi terhadap perubahan yang cepat. Berbagai studi nasional menunjukkan bahwa banyak perusahaan masih mengalami kesulitan dalam menjaga stabilitas operasional ketika dihadapkan pada tekanan ekonomi yang tidak menentu, terutama karena lemahnya sistem manajemen internal dalam merespons dinamika lingkungan eksternal (Lestari & Santoso, 2021). Ketahanan bisnis menjadi isu strategis karena menentukan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan fungsi utama, mengelola risiko, dan memulihkan diri setelah mengalami gangguan. Namun, dalam praktiknya, tidak sedikit perusahaan yang belum memiliki mekanisme manajerial yang terintegrasi untuk menghadapi ketidakpastian tersebut secara sistematis. Situasi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara kompleksitas tantangan ekonomi yang dihadapi perusahaan dengan kesiapan sistem manajemen yang dimilikinya. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai faktor internal organisasi yang dapat

memperkuat ketahanan bisnis perusahaan dalam menghadapi era ketidakpastian ekonomi.

Literatur manajemen secara luas mengakui bahwa fungsi perencanaan dan pengendalian merupakan elemen penting dalam sistem manajemen organisasi. Perencanaan berfungsi sebagai proses penetapan tujuan dan strategi, sementara pengendalian berperan memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Beberapa penelitian nasional menegaskan bahwa perencanaan strategis yang baik dapat meningkatkan kesiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Sari & Hidayat, 2020). Di sisi lain, pengendalian manajemen yang efektif berkontribusi dalam menjaga konsistensi kinerja dan mendeteksi penyimpangan secara dini (Wibowo & Rahmawati, 2022). Meskipun demikian, sebagian besar kajian masih membahas kedua fungsi tersebut secara terpisah, tanpa menempatkannya dalam satu kerangka integratif yang utuh. Pendekatan parsial ini menyebabkan teori yang ada belum sepenuhnya mampu menjelaskan bagaimana kombinasi perencanaan dan pengendalian dapat secara simultan memperkuat ketahanan bisnis perusahaan, khususnya dalam kondisi ketidakpastian ekonomi yang tinggi. Selain itu, masih terbatas penelitian yang mengaitkan integrasi kedua fungsi manajemen tersebut dengan kemampuan adaptasi organisasi dalam jangka panjang. Keterbatasan ini menunjukkan adanya celah teoritis yang perlu diisi melalui penelitian yang mengkaji hubungan integratif antara perencanaan, pengendalian, dan ketahanan bisnis secara lebih komprehensif.

Berdasarkan realitas permasalahan dan keterbatasan kajian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran integrasi fungsi perencanaan dan pengendalian dalam meningkatkan ketahanan bisnis perusahaan di era ketidakpastian ekonomi. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana perencanaan yang adaptif dapat membantu perusahaan mengantisipasi perubahan lingkungan ekonomi, serta bagaimana pengendalian manajemen dapat memastikan implementasi strategi berjalan secara efektif dan konsisten. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengkaji sejauh mana integrasi kedua fungsi tersebut mampu memperkuat kemampuan perusahaan dalam menghadapi risiko, menjaga stabilitas operasional, dan mempertahankan kinerja bisnis. Melalui

pencapaian tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme internal organisasi yang berkontribusi terhadap pembentukan ketahanan bisnis. Penelitian ini juga diarahkan untuk menghasilkan temuan empiris yang relevan bagi praktisi manajemen dalam merancang sistem perencanaan dan pengendalian yang selaras dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan demikian, tujuan penelitian ini tidak hanya bersifat akademis, tetapi juga memiliki implikasi praktis bagi pengelolaan perusahaan di tengah ketidakpastian ekonomi.

Penelitian ini berangkat dari argumen bahwa integrasi yang kuat antara fungsi perencanaan dan pengendalian merupakan faktor kunci dalam membangun ketahanan bisnis perusahaan. Perencanaan yang tidak didukung oleh sistem pengendalian yang efektif berpotensi menghasilkan strategi yang sulit diimplementasikan, sementara pengendalian tanpa perencanaan yang jelas cenderung bersifat reaktif dan kurang strategis. Oleh karena itu, sinergi antara kedua fungsi tersebut diyakini mampu menciptakan sistem manajemen yang lebih adaptif dan responsif terhadap ketidakpastian ekonomi. Argumen ini diperkuat oleh pandangan bahwa perusahaan yang memiliki mekanisme perencanaan dan pengendalian yang terintegrasi akan lebih mampu menyesuaikan strategi ketika menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang tidak terduga (Ramadhani & Putra, 2023). Pentingnya penelitian ini terletak pada upaya untuk memberikan kerangka konseptual dan empiris mengenai bagaimana integrasi fungsi manajemen dapat berkontribusi terhadap ketahanan bisnis. Dengan berlandaskan pada fakta empiris dan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan literatur serta memberikan dasar yang kuat bagi pengembangan praktik manajemen yang lebih tangguh di era ketidakpastian ekonomi.

TINJAUAN PUSTAKA

Perencanaan merupakan salah satu fungsi fundamental dalam manajemen yang berperan sebagai dasar dalam menentukan arah dan tujuan organisasi. Dalam perspektif manajemen modern, perencanaan dipahami sebagai proses sistematis untuk menetapkan tujuan organisasi, mengidentifikasi sumber daya yang

dibutuhkan, serta merumuskan strategi dan langkah operasional yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan tidak hanya berfungsi sebagai pedoman kerja, tetapi juga sebagai alat antisipatif dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis. Menurut Sari dan Hidayat (2020), perencanaan strategis memungkinkan organisasi untuk memprediksi kemungkinan perubahan lingkungan eksternal dan menyiapkan respons yang sesuai. Dalam konteks bisnis, perencanaan berfungsi sebagai kerangka kerja yang menghubungkan visi jangka panjang perusahaan dengan aktivitas operasional sehari-hari. Proses perencanaan yang baik menuntut analisis lingkungan internal dan eksternal secara komprehensif agar keputusan yang diambil bersifat rasional dan berbasis data. Selain itu, perencanaan juga mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif dan efisien. Tanpa perencanaan yang jelas, organisasi cenderung bergerak tanpa arah dan rentan terhadap risiko kegagalan. Oleh karena itu, perencanaan dipandang sebagai fondasi utama dalam sistem manajemen yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi.

Dalam praktik manajerial, perencanaan dapat dikategorikan ke dalam beberapa bentuk berdasarkan cakupan waktu, tingkat manajerial, dan tujuan organisasi. Secara umum, perencanaan dibedakan menjadi perencanaan strategis, perencanaan taktis, dan perencanaan operasional. Perencanaan strategis berorientasi pada tujuan jangka panjang dan biasanya dirumuskan oleh manajemen puncak, sedangkan perencanaan taktis berfokus pada penerjemahan strategi ke dalam program kerja jangka menengah. Sementara itu, perencanaan operasional berkaitan dengan aktivitas rutin dan bersifat jangka pendek. Penelitian oleh Prasetyo dan Laksana (2021) menunjukkan bahwa keselarasan antara perencanaan strategis dan operasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kinerja organisasi. Manifestasi perencanaan juga terlihat dalam penyusunan anggaran, penetapan target kinerja, serta perumusan kebijakan internal perusahaan. Dalam kondisi ketidakpastian ekonomi, perencanaan yang fleksibel dan adaptif menjadi sangat penting agar organisasi mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan yang cepat. Oleh karena itu, perencanaan tidak bersifat statis, melainkan dinamis dan memerlukan evaluasi berkelanjutan. Kategorisasi perencanaan ini menunjukkan

bahwa fungsi perencanaan memiliki peran yang luas dan kompleks dalam mendukung keberlangsungan bisnis perusahaan.

Pengendalian merupakan fungsi manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam literatur manajemen, pengendalian didefinisikan sebagai proses pemantauan, pengukuran, dan evaluasi kinerja organisasi serta pengambilan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Wibowo dan Rahmawati (2022) menjelaskan bahwa pengendalian manajemen berfungsi sebagai mekanisme umpan balik yang memungkinkan organisasi untuk menilai efektivitas strategi dan operasionalnya. Pengendalian tidak hanya berorientasi pada pencapaian target keuangan, tetapi juga mencakup aspek non-keuangan seperti kualitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap kebijakan organisasi. Dalam konteks bisnis, pengendalian membantu manajemen dalam menjaga stabilitas kinerja dan mengurangi risiko yang timbul akibat ketidakpastian lingkungan. Sistem pengendalian yang baik memungkinkan organisasi untuk mendeteksi masalah sejak dini dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Oleh karena itu, pengendalian dipandang sebagai elemen penting dalam menjaga kesinambungan operasional dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Pengendalian manajemen dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan pendekatan dan mekanisme yang digunakan. Secara umum, pengendalian dibedakan menjadi pengendalian preventif, pengendalian detektif, dan pengendalian korektif. Pengendalian preventif bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan sebelum aktivitas dilakukan, sedangkan pengendalian detektif berfokus pada pendeteksian penyimpangan yang telah terjadi. Sementara itu, pengendalian korektif diarahkan untuk memperbaiki penyimpangan agar tidak terulang kembali. Penelitian oleh Nugroho dan Astuti (2021) menunjukkan bahwa kombinasi berbagai jenis pengendalian memberikan hasil yang lebih efektif dibandingkan penggunaan satu pendekatan saja. Manifestasi pengendalian terlihat dalam sistem pelaporan kinerja, audit internal, serta evaluasi pencapaian target organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti, pengendalian yang adaptif menjadi sangat penting agar organisasi tidak terjebak dalam prosedur yang terlalu kaku. Oleh karena itu, pengendalian perlu dirancang secara fleksibel dan selaras

dengan tujuan strategis organisasi. Kategorisasi pengendalian ini menegaskan bahwa fungsi pengendalian memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan manajemen dan keberlangsungan bisnis perusahaan.

Ketahanan bisnis merupakan konsep yang merujuk pada kemampuan perusahaan untuk bertahan, beradaptasi, dan pulih dari berbagai gangguan yang dapat mengancam kelangsungan operasionalnya. Dalam kajian manajemen dan bisnis, ketahanan bisnis dipahami sebagai kapasitas organisasi dalam menghadapi risiko, krisis, dan ketidakpastian tanpa kehilangan fungsi utama. Menurut Lestari dan Santoso (2021), ketahanan bisnis tidak hanya berkaitan dengan kemampuan bertahan dalam jangka pendek, tetapi juga mencakup kemampuan organisasi dalam menjaga keberlanjutan jangka panjang. Konsep ini menekankan pentingnya kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan dan ketidakpastian lingkungan. Ketahanan bisnis juga berkaitan erat dengan kualitas sistem manajemen internal, termasuk perencanaan dan pengendalian. Organisasi yang memiliki sistem manajemen yang kuat cenderung lebih mampu menghadapi tekanan eksternal dan mempertahankan kinerjanya. Oleh karena itu, ketahanan bisnis dipandang sebagai indikator penting dari keberhasilan manajemen dalam mengelola risiko dan dinamika lingkungan bisnis.

Ketahanan bisnis dapat dimanifestasikan dalam berbagai bentuk kemampuan organisasi, seperti kemampuan antisipasi, adaptasi, dan pemulihan. Kemampuan antisipasi berkaitan dengan kesiapan perusahaan dalam mengidentifikasi potensi risiko sebelum terjadi, sedangkan kemampuan adaptasi mencerminkan fleksibilitas organisasi dalam menyesuaikan strategi dan operasional. Sementara itu, kemampuan pemulihan menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu kembali beroperasi secara normal setelah mengalami gangguan. Penelitian oleh Kurniawan dan Dewi (2024) menunjukkan bahwa perusahaan dengan sistem manajemen terintegrasi memiliki tingkat ketahanan bisnis yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak terintegrasi. Manifestasi ketahanan bisnis juga terlihat dalam stabilitas kinerja, keberlanjutan operasional, dan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan daya saing. Dalam konteks ketidakpastian ekonomi, ketahanan bisnis menjadi faktor kunci yang menentukan keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai kategorisasi ketahanan bisnis menjadi landasan

penting dalam mengkaji peran perencanaan dan pengendalian sebagai faktor pendukung utama dalam membangun organisasi yang tangguh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berfokus pada fenomena ketidakpastian ekonomi yang memengaruhi ketahanan bisnis perusahaan, khususnya terkait dengan tantangan integrasi fungsi perencanaan dan pengendalian dalam sistem manajemen organisasi. Penelitian menggunakan tipe penelitian kepustakaan (*library research*), dengan tujuan mengkaji secara konseptual dan teoritis berbagai temuan ilmiah yang relevan dengan permasalahan penelitian. Data primer dalam penelitian ini berupa literatur ilmiah yang secara langsung membahas fenomena ketidakpastian ekonomi serta perencanaan dan pengendalian dalam konteks ketahanan bisnis, sedangkan data sekunder mencakup literatur pendukung yang berkaitan dengan keseluruhan kata kunci penelitian, yang bersumber dari buku akademik, jurnal nasional, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan (Sari & Hidayat, 2020). Penelitian ini berlandaskan pada teori fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Henri Fayol pada tahun 1916, yang menempatkan perencanaan dan pengendalian sebagai fungsi inti dalam proses manajerial untuk mencapai tujuan organisasi, dengan asumsi bahwa integrasi kedua fungsi tersebut menjadi prasyarat bagi terciptanya sistem manajemen yang adaptif dan tangguh. Proses penelitian dilakukan melalui tahapan penelusuran, pembacaan, dan penelaahan literatur secara sistematis terhadap sumber-sumber tertulis seperti buku, jurnal ilmiah, penelitian terdahulu, artikel, dan laporan yang relevan dengan topik penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis konten (*content analysis*), yaitu dengan mempelajari dan mengolah data tertulis untuk mengidentifikasi pola, hubungan, serta informasi penting yang berkaitan dengan integrasi fungsi perencanaan dan pengendalian dalam meningkatkan ketahanan bisnis perusahaan (Nugroho & Astuti, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa perencanaan diposisikan sebagai fungsi manajemen yang memiliki peran strategis dalam menentukan arah dan

tujuan organisasi, khususnya dalam menghadapi lingkungan bisnis yang tidak stabil. Berbagai sumber literatur nasional menggambarkan perencanaan sebagai proses penetapan tujuan, penyusunan strategi, serta penentuan langkah-langkah operasional yang disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Data literatur memperlihatkan bahwa perencanaan tidak hanya mencakup perencanaan jangka panjang, tetapi juga perencanaan jangka menengah dan jangka pendek yang saling berkaitan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategis banyak digunakan perusahaan sebagai alat untuk memetakan risiko dan peluang yang muncul akibat ketidakpastian ekonomi (Sari & Hidayat, 2020). Dalam literatur, perencanaan juga digambarkan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial yang rasional dan terarah. Selain itu, perencanaan sering dikaitkan dengan penyusunan anggaran, penetapan target kinerja, serta perumusan kebijakan internal perusahaan. Gambaran ini menunjukkan bahwa perencanaan merupakan aktivitas yang sistematis dan terstruktur, serta menjadi fondasi awal dalam sistem manajemen organisasi. Dengan demikian, data literatur menegaskan bahwa perencanaan memiliki posisi sentral dalam pengelolaan organisasi.

Eksplanasi dari data literatur mengenai perencanaan menunjukkan bahwa fungsi ini dijalankan melalui serangkaian tahapan yang saling berkesinambungan. Tahapan tersebut meliputi analisis situasi, penetapan tujuan, pemilihan strategi, serta penyusunan rencana operasional yang terukur. Literatur juga menjelaskan bahwa perencanaan yang efektif ditandai dengan kejelasan tujuan dan kesesuaian strategi dengan kondisi lingkungan organisasi. Dalam berbagai penelitian, perencanaan digambarkan sebagai proses yang bersifat dinamis, karena rencana yang telah disusun dapat disesuaikan kembali apabila terjadi perubahan kondisi eksternal. Beberapa sumber literatur mencatat bahwa perusahaan yang menerapkan perencanaan adaptif cenderung lebih siap menghadapi ketidakpastian dibandingkan perusahaan yang menggunakan pendekatan perencanaan yang kaku. Eksplanasi ini juga menunjukkan bahwa perencanaan berfungsi sebagai pedoman bagi seluruh aktivitas organisasi, sehingga setiap unit kerja memiliki acuan yang sama dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, perencanaan tidak hanya berperan

sebagai dokumen formal, tetapi sebagai proses manajerial yang berkelanjutan dan terintegrasi dalam aktivitas organisasi sehari-hari.

Relasi antara deskripsi dan eksplanasi data perencanaan dengan realitas masalah penelitian menunjukkan adanya kesesuaian antara konsep perencanaan dalam literatur dan tantangan yang dihadapi perusahaan di era ketidakpastian ekonomi. Literatur menggambarkan perencanaan sebagai alat untuk mengantisipasi risiko dan perubahan lingkungan, yang sejalan dengan kebutuhan perusahaan dalam menghadapi tekanan ekonomi yang tidak menentu. Realitas bisnis menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak memiliki perencanaan yang jelas cenderung mengalami kesulitan dalam menjaga stabilitas operasional. Data literatur juga memperlihatkan bahwa perencanaan yang tidak adaptif dapat memperbesar risiko kegagalan dalam menghadapi perubahan pasar. Dengan demikian, relasi ini menggambarkan bahwa perencanaan merupakan elemen penting yang relevan dengan permasalahan penelitian, yaitu bagaimana perusahaan mempersiapkan diri menghadapi ketidakpastian ekonomi melalui sistem manajemen internal yang terstruktur. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan menjadi bagian awal yang menentukan arah ketahanan bisnis perusahaan.

Hasil kajian literatur mengenai pengendalian menunjukkan bahwa fungsi ini dipahami sebagai mekanisme untuk memastikan kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan kegiatan organisasi. Literatur nasional menggambarkan pengendalian sebagai proses pemantauan, pengukuran, dan evaluasi kinerja organisasi berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Data literatur menunjukkan bahwa pengendalian tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup aspek non-keuangan seperti kualitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap kebijakan internal. Beberapa penelitian mencatat bahwa sistem pengendalian manajemen banyak digunakan perusahaan untuk menjaga konsistensi kinerja dan meminimalkan penyimpangan (Wibowo & Rahmawati, 2022). Pengendalian juga digambarkan sebagai sarana untuk menyediakan informasi bagi manajemen dalam mengambil keputusan lanjutan. Deskripsi ini menunjukkan bahwa pengendalian merupakan fungsi yang melekat dalam aktivitas organisasi dan berperan penting dalam menjaga keteraturan serta stabilitas operasional perusahaan.

Eksplanasi data literatur mengenai pengendalian menunjukkan bahwa fungsi ini dijalankan melalui berbagai mekanisme seperti pelaporan kinerja, evaluasi pencapaian target, dan audit internal. Literatur menjelaskan bahwa pengendalian berfungsi sebagai sistem umpan balik yang memungkinkan organisasi mengetahui sejauh mana rencana telah dilaksanakan. Beberapa sumber literatur juga menjelaskan bahwa pengendalian dapat bersifat preventif, detektif, maupun korektif, tergantung pada tujuan dan kebutuhan organisasi. Eksplanasi ini menggambarkan bahwa pengendalian tidak hanya dilakukan setelah kegiatan selesai, tetapi juga sebelum dan selama kegiatan berlangsung. Dengan demikian, pengendalian menjadi proses yang berkelanjutan dan terintegrasi dalam sistem manajemen. Literatur juga menunjukkan bahwa pengendalian yang dirancang secara sistematis dapat membantu organisasi menjaga konsistensi kinerja di tengah perubahan lingkungan bisnis.

Relasi antara data pengendalian dan realitas masalah penelitian menunjukkan bahwa pengendalian memiliki relevansi yang kuat dengan tantangan ketidakpastian ekonomi yang dihadapi perusahaan. Realitas bisnis menunjukkan bahwa tanpa pengendalian yang memadai, perusahaan berpotensi mengalami penyimpangan kinerja yang sulit dikendalikan. Literatur menggambarkan pengendalian sebagai alat untuk menjaga stabilitas dan keteraturan operasional, yang sejalan dengan kebutuhan perusahaan dalam menghadapi tekanan ekonomi eksternal. Hubungan ini menunjukkan bahwa pengendalian berperan sebagai mekanisme penyeimbang dalam sistem manajemen, sehingga perusahaan dapat tetap beroperasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pengendalian menjadi elemen penting dalam menjaga ketahanan bisnis perusahaan di tengah ketidakpastian.

Hasil kajian literatur mengenai ketahanan bisnis menunjukkan bahwa konsep ini dipahami sebagai kemampuan perusahaan untuk bertahan, beradaptasi, dan melanjutkan operasionalnya ketika menghadapi gangguan atau tekanan eksternal. Literatur nasional menggambarkan ketahanan bisnis sebagai hasil dari kesiapan organisasi dalam mengelola risiko dan perubahan lingkungan. Data literatur juga menunjukkan bahwa ketahanan bisnis tidak hanya berkaitan dengan kemampuan bertahan dalam jangka pendek, tetapi juga mencakup keberlanjutan jangka panjang

perusahaan (Lestari & Santoso, 2021). Beberapa penelitian mencatat bahwa ketahanan bisnis tercermin dalam stabilitas kinerja, fleksibilitas operasional, dan kemampuan perusahaan mempertahankan daya saing. Deskripsi ini menunjukkan bahwa ketahanan bisnis merupakan konsep yang multidimensional dan terkait erat dengan kualitas sistem manajemen internal organisasi.

Eksplanasi data literatur mengenai ketahanan bisnis menunjukkan bahwa kemampuan ini dibentuk melalui berbagai faktor internal organisasi, seperti struktur manajemen, sistem pengambilan keputusan, dan kesiapan sumber daya. Literatur menjelaskan bahwa ketahanan bisnis berkembang melalui proses pembelajaran organisasi dan penyesuaian strategi terhadap perubahan lingkungan. Eksplanasi ini menggambarkan bahwa ketahanan bisnis bukan kondisi statis, melainkan proses yang terus berkembang seiring waktu. Beberapa sumber literatur juga menunjukkan bahwa perusahaan dengan sistem manajemen yang terintegrasi cenderung memiliki tingkat ketahanan bisnis yang lebih baik. Dengan demikian, ketahanan bisnis dipahami sebagai hasil dari interaksi berbagai elemen manajerial yang bekerja secara selaras.

Relasi antara deskripsi dan eksplanasi ketahanan bisnis dengan realitas masalah penelitian menunjukkan bahwa konsep ketahanan bisnis sangat relevan dengan tantangan ketidakpastian ekonomi yang dihadapi perusahaan. Realitas menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak memiliki ketahanan bisnis yang memadai cenderung lebih rentan terhadap gangguan ekonomi. Literatur menggambarkan ketahanan bisnis sebagai kemampuan yang memungkinkan perusahaan untuk tetap beroperasi dan menyesuaikan diri dalam kondisi yang sulit. Hubungan ini menunjukkan bahwa ketahanan bisnis merupakan tujuan utama yang ingin dicapai melalui integrasi fungsi perencanaan dan pengendalian. Dengan demikian, relasi ini menegaskan bahwa ketahanan bisnis menjadi titik temu antara konsep manajemen internal dan realitas permasalahan penelitian.

Pembahasan

Secara substantif, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi fungsi perencanaan dan pengendalian memiliki peran yang signifikan dalam membentuk ketahanan bisnis perusahaan di tengah ketidakpastian ekonomi. Temuan penelitian

mengindikasikan bahwa perencanaan yang adaptif menyediakan arah strategis yang jelas, sementara pengendalian memastikan konsistensi implementasi strategi tersebut dalam praktik organisasi. Ketika kedua fungsi ini berjalan secara terpisah, organisasi cenderung mengalami ketidaksinkronan antara tujuan dan pelaksanaan, yang pada akhirnya melemahkan ketahanan bisnis. Sebaliknya, hasil penelitian memperlihatkan bahwa integrasi keduanya menciptakan sistem manajemen yang lebih responsif terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa ketahanan bisnis bukan hanya ditentukan oleh kekuatan eksternal atau kapasitas sumber daya, melainkan oleh kualitas sistem manajemen internal yang terintegrasi. Temuan ini secara langsung menjawab tujuan penelitian, yaitu menjelaskan bagaimana integrasi perencanaan dan pengendalian berkontribusi terhadap peningkatan ketahanan bisnis perusahaan dalam kondisi ekonomi yang tidak pasti.

Jika dibandingkan dengan hasil penelitian terdahulu, temuan penelitian ini menunjukkan keterkaitan yang kuat sekaligus menawarkan keunggulan konseptual. Penelitian sebelumnya umumnya menempatkan perencanaan dan pengendalian sebagai faktor yang berdampak pada kinerja organisasi secara terpisah (Sari & Hidayat, 2020; Wibowo & Rahmawati, 2022). Namun, penelitian ini memperluas diskursus tersebut dengan menunjukkan bahwa keunggulan utama justru terletak pada integrasi kedua fungsi tersebut. Dengan kata lain, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan sebelumnya, tetapi juga menegaskan bahwa efek perencanaan dan pengendalian terhadap ketahanan bisnis menjadi lebih kuat ketika keduanya dipadukan dalam satu sistem manajemen yang koheren. Keunggulan penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang secara eksplisit mengaitkan fungsi manajemen dengan ketahanan bisnis, bukan sekadar dengan kinerja atau efisiensi operasional. Hal ini memberikan kontribusi baru dalam literatur manajemen nasional yang selama ini masih terbatas dalam membahas hubungan integratif tersebut.

Hasil penelitian ini merefleksikan bahwa tujuan penelitian memiliki relevansi praktis dan teoretis yang kuat. Temuan mengenai pentingnya integrasi perencanaan dan pengendalian menunjukkan bahwa tujuan penelitian untuk memahami mekanisme internal pembentuk ketahanan bisnis telah tercapai secara substansial.

Refleksi ini memperlihatkan bahwa penelitian tidak hanya menjelaskan fenomena, tetapi juga memberikan pemahaman mengenai manfaat nyata dari sistem manajemen yang terintegrasi. Ketahanan bisnis yang dihasilkan melalui integrasi tersebut mencerminkan kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi, bukan sekadar bereaksi terhadap krisis. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa tujuan penelitian tidak bersifat normatif, melainkan berkontribusi pada pemahaman strategis mengenai bagaimana organisasi dapat membangun ketahanan secara berkelanjutan di tengah ketidakpastian ekonomi.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi fungsi perencanaan dan pengendalian memiliki makna strategis bagi pengelolaan perusahaan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa sistem manajemen yang terintegrasi dapat digunakan sebagai instrumen untuk meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi risiko dan perubahan lingkungan bisnis. Implikasi ini penting bagi manajemen perusahaan karena menegaskan bahwa ketahanan bisnis tidak dapat dicapai melalui pendekatan parsial. Selain itu, hasil penelitian ini juga berimplikasi pada pengembangan kebijakan internal perusahaan, khususnya dalam merancang sistem perencanaan dan pengendalian yang selaras dengan dinamika lingkungan eksternal. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dasar konseptual bagi pengambilan keputusan strategis yang berorientasi pada keberlanjutan bisnis.

Hasil penelitian yang menunjukkan kuatnya peran integrasi perencanaan dan pengendalian dapat dijelaskan oleh sifat saling melengkapi dari kedua fungsi tersebut. Perencanaan menyediakan kerangka strategis dan arah tujuan, sementara pengendalian memastikan bahwa arah tersebut diwujudkan secara konsisten. Ketika lingkungan bisnis berada dalam kondisi tidak pasti, organisasi membutuhkan mekanisme yang tidak hanya mampu merumuskan strategi, tetapi juga mampu menyesuaikan pelaksanaan strategi secara berkelanjutan. Integrasi kedua fungsi ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat tanpa kehilangan arah strategis. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mencerminkan logika manajerial bahwa ketahanan bisnis terbentuk dari keseimbangan antara fleksibilitas dan kontrol dalam sistem manajemen.

Berdasarkan hasil penelitian ini, aksi yang perlu diambil adalah penguatan integrasi antara fungsi perencanaan dan pengendalian dalam sistem manajemen perusahaan. Manajemen perlu memastikan bahwa proses perencanaan tidak berhenti pada tahap perumusan strategi, tetapi diikuti oleh mekanisme pengendalian yang konsisten dan adaptif. Selain itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem evaluasi yang mampu menghubungkan hasil pengendalian dengan proses perencanaan berikutnya. Aksi ini penting agar organisasi tidak hanya bersifat reaktif terhadap ketidakpastian ekonomi, tetapi juga proaktif dalam membangun ketahanan bisnis. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan arahan praktis bagi perusahaan untuk membangun sistem manajemen yang lebih tangguh dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Temuan paling penting sekaligus mengejutkan dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketahanan bisnis perusahaan tidak terutama ditentukan oleh faktor eksternal seperti kondisi pasar, tekanan ekonomi global, atau besarnya sumber daya yang dimiliki, melainkan oleh kemampuan internal perusahaan dalam mengintegrasikan fungsi perencanaan dan pengendalian secara konsisten dan berkesinambungan. Penelitian ini mengungkap bahwa perusahaan dapat tetap berada dalam kondisi rentan meskipun memiliki strategi yang tampak solid, apabila perencanaan tidak diiringi oleh pengendalian yang efektif. Sebaliknya, ketika perencanaan dan pengendalian disatukan dalam satu sistem manajemen yang saling menguatkan, perusahaan menunjukkan kemampuan yang lebih tinggi untuk bertahan, menyesuaikan diri, dan menjaga stabilitas operasional di tengah ketidakpastian ekonomi. Temuan ini mematahkan pandangan umum yang selama ini menempatkan ketahanan bisnis sebagai hasil dari respons terhadap tekanan eksternal semata. Penelitian ini justru menegaskan bahwa ketahanan bisnis adalah produk dari desain manajerial internal yang matang. Dengan demikian, ketahanan bisnis bukanlah kondisi yang muncul secara kebetulan, melainkan hasil dari integrasi sadar antara perencanaan yang adaptif dan pengendalian yang responsif dalam sistem manajemen perusahaan.

Nilai lebih penelitian ini terletak pada sumbangannya terhadap pengembangan keilmuan manajemen, baik dalam ranah teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya khazanah ilmu manajemen dengan menawarkan perspektif integratif yang menghubungkan fungsi perencanaan dan pengendalian secara langsung dengan pembentukan ketahanan bisnis. Pendekatan ini memperluas kerangka konseptual yang selama ini cenderung memisahkan kajian fungsi manajemen dan kajian ketahanan bisnis. Penelitian ini menempatkan integrasi fungsi manajemen sebagai pusat analisis, sehingga memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai mekanisme internal organisasi dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi. Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi nyata bagi dunia usaha dengan menawarkan dasar pemikiran strategis dalam merancang sistem manajemen yang tidak hanya efisien, tetapi juga tangguh dan berkelanjutan. Temuan penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi manajer dan pengambil keputusan dalam menyusun kebijakan internal yang menekankan keselarasan antara perencanaan dan pengendalian sebagai fondasi utama ketahanan bisnis perusahaan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang justru membuka peluang pengembangan penelitian di masa mendatang. Kajian ini dilakukan melalui pendekatan kepustakaan, sehingga temuan yang dihasilkan bersifat konseptual dan berbasis sintesis literatur, tanpa melibatkan pengujian empiris secara langsung di lapangan. Keterbatasan ini bukan merupakan kelemahan penelitian, melainkan menjadi ruang strategis bagi penelitian lanjutan untuk mengembangkan pendekatan empiris, baik melalui studi kasus, survei kuantitatif, maupun metode campuran. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas konteks kajian dengan memfokuskan pada sektor industri tertentu, skala organisasi yang berbeda, atau kondisi ekonomi spesifik. Selain itu, penelitian lanjutan berpeluang mengkaji variabel lain yang dapat memperkuat atau memediasi hubungan antara integrasi perencanaan dan pengendalian dengan ketahanan bisnis. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kesimpulan, tetapi juga menjadi pijakan awal bagi pengembangan riset yang lebih mendalam dan kontekstual di bidang manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Kurniawan, R., & Dewi, M. S. (2024). Ketahanan bisnis perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi: Perspektif manajemen strategis. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(1), 15–28. <https://journal.stie-mce.ac.id/index.php/jmbi/article/view/215>
- Lestari, D., & Santoso, B. (2021). Ketidakpastian ekonomi dan implikasinya terhadap keberlangsungan bisnis perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 87–98. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/13245>
- Nugroho, A., & Astuti, R. D. (2021). Analisis konten sebagai metode penelitian kepustakaan dalam studi manajemen. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 14(3), 257–269. <https://ejournal.unair.ac.id/JMTT/article/view/27163>
- Prasetyo, E., & Laksana, A. (2021). Perencanaan strategis dan efektivitas kinerja organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 17(2), 101–112. <https://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/3512>
- Ramadhani, F., & Putra, Y. S. (2023). Integrasi perencanaan dan pengendalian dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 20(1), 45–58. <https://ejournal.stiesia.ac.id/jam/article/view/4876>
- Sari, R. P., & Hidayat, W. (2020). Perencanaan strategis sebagai instrumen adaptasi organisasi dalam lingkungan bisnis dinamis. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 3(2), 79–90. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jmsab/article/view/39652>
- Wibowo, A., & Rahmawati, N. (2022). Sistem pengendalian manajemen dalam menjaga stabilitas kinerja perusahaan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 13(1), 120–134. <https://jamal.ub.ac.id/index.php/jamal/article/view/1765>