An-Najah: Journal of Islamic Economics
Volume 2, Nomor 1, Februari 2026,

https://jurnal.almaidah.or.id/index.php/JNIE/en

SIFAT DESAIN DAN FUNGSI PENGENDALIAN DALAM BISNIS INTERNASIONAL

Yunita Sari[1], Sindi Rahmaddani[2], Rahmatull Fadilla[3], Rista Annisa Putri[4], Hendra[5]
Program Studi Ekonomi Syariah, Institut Syekh Abdul Halim Hasan Binjai, Sumatera Utara
yunitasari.mhs@insan.ac.id | sindirahmaddani.mhs@insan.ac.id | rahmatullfadilla.mhs@insan.ac.id | ristaannisa.mhs@insan.ac.id | Hendra.mhs@insan.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sifat desain sistem pengendalian dan fungsi pengendalian dalam konteks bisnis internasional. Bisnis internasional menghadapi kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan bisnis domestik, terutama dalam hal koordinasi lintas budaya, regulasi multijurisdiksi, serta perbedaan kondisi pasar di berbagai negara. Melalui metode studi pustaka (*library research*) dengan pendekatan kualitatif deskriptif, kajian ini mensintesis berbagai literatur ilmiah yang relevan untuk mengidentifikasi karakteristik utama desain pengendalian yang efektif dan fungsi-fungsi pengendalian yang kritis dalam operasi internasional. Hasil kajian menunjukkan bahwa desain pengendalian dalam bisnis internasional harus bersifat adaptif, integratif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan strategis global. Fungsi pengendalian mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan evaluasi yang dijalankan secara terpadu. Implikasi dari kajian ini memberikan panduan bagi manajer internasional dalam merancang sistem pengendalian yang mampu menjawab tantangan global sekaligus memanfaatkan peluang pasar internasional secara optimal.

Kata Kunci: Desain Pengendalian; Fungsi Pengendalian; Bisnis Internasional; Manajemen Global; Strategi Perusahaan Multinasional

ABSTRACT

This study aims to analyze the nature of control system design and control functions in the context of international business. International business faces greater complexity than domestic business, particularly in cross-cultural coordination, multi-jurisdictional regulations, and varying market conditions across countries. Through a library research method with a descriptive qualitative approach, this study synthesizes various relevant scientific literature to identify key characteristics of effective control design and critical control functions in international operations. The findings indicate that control design

in international business must be adaptive, integrative, and oriented toward achieving global strategic objectives. Control functions encompass planning, organizing, coordinating, and evaluation carried out in an integrated manner. The implications of this study provide guidance for international managers in designing control systems capable of addressing global challenges while optimally leveraging international market opportunities.

Keywords: *Control Design; Control Functions; International Business; Global Management; Multinational Corporate Strategy*

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis internasional saat ini mengalami pertumbuhan yang sangat pesat seiring dengan meningkatnya globalisasi ekonomi dunia. Perusahaan tidak lagi hanya beroperasi dalam lingkup domestik, tetapi telah memperluas jangkauan aktivitasnya ke berbagai negara. Kondisi ini menuntut adanya sistem manajemen yang lebih kompleks, terstruktur, dan adaptif agar perusahaan mampu bersaing secara efektif di pasar global yang dinamis. Dalam konteks tersebut, desain organisasi dan fungsi pengendalian menjadi elemen penting yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan multinasional. Desain organisasi berkaitan dengan bagaimana struktur, alur komunikasi, dan pembagian tugas diatur agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efisien. Sementara itu, fungsi pengendalian berperan dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas bisnis berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan kebijakan yang telah ditetapkan (Ludong et al., 2024).

Bisnis internasional memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan bisnis domestik. Perbedaan budaya, regulasi, sistem ekonomi, hingga kondisi politik di setiap negara menjadi tantangan tersendiri dalam merancang struktur organisasi yang efektif. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memiliki desain organisasi yang fleksibel namun tetap terkontrol dengan baik. Kompleksitas tersebut dapat dilihat secara ringkas pada aspek-aspek utama berikut:

Tabel 1.

Sifat Desain Organisasi dan Fungsi Pengendalian dalam Bisnis Internasional

Aspek Utama	Uraian

Perkembangan Bisnis Internasional	Globalisasi mendorong perusahaan memperluas operasi ke berbagai negara.
Tuntutan Manajemen	Diperlukan sistem yang kompleks, adaptif, dan terstruktur.
Desain Organisasi	Mengatur struktur, komunikasi, dan pembagian kerja secara efisien.
Fungsi Pengendalian	Menjamin kesesuaian aktivitas dengan rencana, standar, dan kebijakan.
Karakteristik Bisnis Internasional	Dipengaruhi perbedaan budaya, ekonomi, politik, dan regulasi.
Tantangan Organisasi	Keseimbangan antara standardisasi global dan adaptasi lokal.

Selain itu, kompleksitas operasional dalam bisnis internasional juga menuntut adanya sistem pengendalian yang lebih ketat dan terintegrasi. Pengendalian tidak hanya mencakup aspek keuangan, tetapi juga mencakup kinerja operasional, kepatuhan terhadap hukum internasional, serta efektivitas strategi global yang diterapkan perusahaan (Meutia et al., 2022).

Peran teknologi informasi dalam era digital saat ini turut mempengaruhi desain dan fungsi pengendalian dalam bisnis internasional. Sistem informasi manajemen memungkinkan perusahaan untuk melakukan monitoring secara real-time terhadap aktivitas cabang di berbagai negara. Hal ini meningkatkan efisiensi pengawasan sekaligus mempercepat proses pengambilan keputusan. Di sisi lain, perusahaan multinasional juga menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara standardisasi global dan adaptasi lokal. Desain organisasi harus mampu mengakomodasi kebutuhan pasar lokal tanpa mengabaikan visi dan misi global perusahaan. Hal ini menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan ekspansi internasional (Runtuwene et al., 2022).

Fungsi pengendalian dalam bisnis internasional juga berperan dalam mengurangi risiko yang muncul akibat perbedaan lingkungan bisnis antar negara. Risiko tersebut dapat berupa fluktuasi nilai tukar, perubahan kebijakan pemerintah, hingga risiko operasional di tingkat lokal. Dengan adanya sistem pengendalian yang baik, perusahaan dapat mengantisipasi dan meminimalkan dampak risiko tersebut (Muliawati, 2014).

Lebih jauh lagi, keberhasilan implementasi desain organisasi dan pengendalian sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang terlibat

di dalamnya. Kompetensi manajerial, kemampuan komunikasi lintas budaya, serta pemahaman terhadap pasar global menjadi faktor penentu dalam efektivitas manajemen bisnis internasional. Oleh karena itu, kajian mengenai sifat desain dan fungsi pengendalian dalam bisnis internasional menjadi sangat penting untuk dipelajari. Pemahaman yang mendalam terhadap kedua aspek ini dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang tepat guna meningkatkan daya saing di tingkat global serta mencapai keberlanjutan usaha dalam jangka panjang (Susilowati et al., 2025).

KAJIAN LITERATUR

Konsep Pengendalian dalam Bisnis Internasional

Pengendalian (*control*) dalam manajemen secara umum didefinisikan sebagai proses pemantauan aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa aktivitas tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dan mengambil tindakan korektif apabila terdapat penyimpangan . Dalam konteks bisnis internasional, definisi ini diperluas untuk mencakup mekanisme koordinasi antar unit organisasi yang tersebar di berbagai negara.

Adapun tiga mekanisme pengendalian utama yang digunakan oleh perusahaan multinasional, yaitu:

1. pengendalian personal/budaya, yang mengandalkan sosialisasi nilai-nilai perusahaan kepada seluruh karyawan;
2. pengendalian birokratis, yang menggunakan aturan, prosedur, dan hierarki formal; serta
3. pengendalian berbasis output/pasar, yang menggunakan target kinerja terukur sebagai mekanisme kontrol (Mulasih et al., 2024).

Tabel 2.

Perbandingan Mekanisme Pengendalian dalam Bisnis Internasional

Mekanisme	Karakteristik	Kelebihan	Keterbatasan
Personal/Budaya	Sosialisasi nilai perusahaan, rotasi manajer internasional	Fleksibel, membangun loyalitas	Membutuhkan waktu lama
Birokratis	Aturan, prosedur, hierarki formal	Konsisten dan terstandarisasi	Kaku, lambat beradaptasi

Berbasis Output/Pasar	Target kinerja terukur, sistem reward	Mendorong kinerja tinggi	Dapat mengorbankan jangka panjang

Sumber: Diolah dari berbagai literatur, 2026

Berdasarkan Tabel 2 di atas, dapat dipahami bahwa setiap mekanisme pengendalian dalam bisnis internasional memiliki karakteristik, kelebihan, serta keterbatasan yang berbeda-beda, sehingga perusahaan multinasional umumnya tidak hanya bergantung pada satu jenis pengendalian saja, melainkan mengombinasikannya sesuai dengan kondisi organisasi dan lingkungan bisnis di masing-masing negara.

Pertama, pengendalian personal atau budaya menekankan pada proses internalisasi nilai, norma, dan visi perusahaan kepada seluruh karyawan di berbagai unit internasional. Mekanisme ini biasanya diwujudkan melalui proses sosialisasi intensif, pelatihan lintas negara, serta penugasan manajer internasional yang berfungsi sebagai pembawa budaya organisasi. Keunggulan utama dari pendekatan ini adalah kemampuannya menciptakan keselarasan nilai dan loyalitas yang kuat, sehingga koordinasi antar cabang menjadi lebih harmonis tanpa perlu banyak pengawasan formal. Namun demikian, kelemahannya terletak pada waktu implementasi yang relatif lama karena proses pembentukan budaya organisasi tidak dapat dilakukan secara instan.

Kedua, pengendalian birokratis mengandalkan struktur formal organisasi seperti aturan tertulis, prosedur operasional standar, serta hierarki yang jelas dalam pengambilan keputusan. Sistem ini memberikan keuntungan berupa konsistensi pelaksanaan kerja di seluruh unit perusahaan, terutama dalam organisasi multinasional yang memiliki skala besar dan kompleks. Standarisasi ini juga memudahkan perusahaan menjaga kualitas dan kepatuhan terhadap kebijakan pusat. Akan tetapi, sifatnya yang kaku sering kali membuat perusahaan kurang responsif terhadap perubahan lingkungan lokal yang dinamis, sehingga adaptabilitas menjadi lebih terbatas.

Ketiga, pengendalian berbasis output atau pasar berfokus pada pencapaian target kinerja yang terukur, seperti profitabilitas, pertumbuhan penjualan, atau indikator kinerja lainnya. Sistem ini biasanya disertai dengan mekanisme reward dan punishment yang jelas, sehingga mampu mendorong peningkatan

produktivitas dan orientasi hasil di setiap unit bisnis. Meskipun demikian, pendekatan ini memiliki risiko mendorong perilaku jangka pendek yang kurang memperhatikan keberlanjutan strategi perusahaan secara keseluruhan (Rahmah et al., 2023).

Sifat Desain Pengendalian dalam Bisnis Internasional

Desain pengendalian dalam bisnis internasional memiliki beberapa sifat yang membedakannya dari pengendalian domestik. Pertama, sifat adaptif, di mana sistem pengendalian harus mampu menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang berbeda-beda di setiap negara operasional. Perbedaan budaya, regulasi, dan kondisi pasar lokal menuntut fleksibilitas dalam penerapan mekanisme pengendalian (Daft, 2021).

Kedua, sifat integratif. Sistem pengendalian yang efektif harus mampu mengintegrasikan operasi dari berbagai unit yang tersebar secara geografis ke dalam satu kesatuan yang koheren. Integrasi ini mencakup integrasi informasi, integrasi proses bisnis, serta integrasi budaya organisasi. Prahalad & Doz (dalam Griffin & Pustay, 2020) menyebut tantangan ini sebagai integration-responsiveness framework, di mana perusahaan harus menyeimbangkan antara tekanan untuk integrasi global dan tekanan untuk responsivitas lokal.

Ketiga, sifat hierarkis. Pengendalian dalam MNC umumnya bersifat hierarkis, dengan kantor pusat (*headquarters*) memegang kendali strategis, sementara anak perusahaan (*subsidiaries*) memiliki otonomi operasional yang bervariasi tergantung pada strategi perusahaan. Ohmae (2020) menjelaskan bahwa tingkat sentralisasi vs desentralisasi pengendalian merupakan keputusan strategis fundamental yang memengaruhi seluruh arsitektur organisasi perusahaan multinasional (Putri Agustina & Hendra Ibrahim, 2023).

Fungsi Pengendalian dalam Bisnis Internasional

Fungsi pengendalian dalam bisnis internasional dapat diidentifikasi melalui beberapa dimensi utama. fungsi pengendalian secara tradisional mencakup empat tahapan, yaitu:

1. Penetapan standar kinerja;
2. Pengukuran kinerja aktual;

3. Perbandingan kinerja aktual dengan standar; dan
4. Pengambilan tindakan korektif. Dalam konteks internasional, keempat tahapan ini menghadapi kompleksitas yang jauh lebih tinggi.

Penetapan standar kinerja dalam bisnis internasional harus mempertimbangkan perbedaan kondisi ekonomi, inflasi, nilai tukar mata uang, serta kapasitas SDM di setiap negara. Pengukuran kinerja aktual juga lebih rumit karena melibatkan konversi mata uang, penyesuaian terhadap perbedaan akuntansi, serta interpretasi data yang mungkin dipengaruhi oleh bias budaya. Tindakan korektif pun harus mempertimbangkan sensitivitas budaya dan regulasi ketenagakerjaan setempat (Susanto, 2017).

Tabel 3.

Sintesis Kajian Literatur Pengendalian Bisnis Internasional

Sumber	Variabel	Temuan Utama
(Ilyas et al., 2024)	Mekanisme Pengendalian MNC	Tiga mekanisme utama: budaya, birokratis, pasar
(Izzudin & Dahtiah, 2020)	Desain Organisasi Internasional	Integrasi-responsivitas sebagai kerangka desain kritis
(Mulasih et al., 2024)	Fungsi Pengendalian	Adaptivitas sistem pengendalian terhadap lingkungan lokal
(Susanto, 2017)	Proses Pengendalian	Empat tahapan pengendalian dalam konteks manajemen global
(Saputra & Wardhana, 2024)	Sentralisasi vs Desentralisasi	Keseimbangan otonomi pusat-anak perusahaan sebagai kunci efektivitas

Sumber: Diolah dari berbagai sumber literatur, 2026

Berdasarkan Tabel 3 di atas, dapat disimpulkan bahwa berbagai literatur menunjukkan adanya kesamaan pandangan mengenai pentingnya pengendalian dalam bisnis internasional, meskipun dengan fokus kajian yang berbeda-beda. adanya tiga mekanisme utama pengendalian dalam perusahaan multinasional, yaitu budaya, birokratis, dan berbasis pasar, yang menunjukkan bahwa pengendalian tidak dapat dilakukan hanya dengan satu pendekatan. pentingnya desain organisasi internasional melalui keseimbangan antara integrasi global dan responsivitas lokal, sehingga sistem pengendalian dapat berjalan lebih efektif di berbagai negara.

Selain itu, Menyoroti perlunya sistem pengendalian yang adaptif terhadap perubahan lingkungan lokal, menjelaskan pengendalian sebagai proses manajerial yang terdiri dari penetapan standar hingga tindakan korektif dalam konteks global. Di sisi lain, Rasminto et al., (2025) menekankan pentingnya keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi dalam perusahaan multinasional. Secara keseluruhan, sintesis literatur tersebut menunjukkan bahwa pengendalian dalam bisnis internasional merupakan sistem yang kompleks dan harus mampu mengintegrasikan standardisasi global dengan fleksibilitas lokal secara seimbang (Izzudin & Dahtiah, 2020).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (*library research*) dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Studi pustaka merupakan metode penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, membaca, mencatat, dan menganalisis berbagai sumber informasi yang relevan, seperti buku teks, artikel jurnal ilmiah, laporan penelitian, dan dokumen resmi lainnya. Pendekatan ini dipilih karena topik sifat desain dan fungsi pengendalian dalam bisnis internasional telah banyak dikaji oleh para akademisi, sehingga tersedia literatur yang kaya dan beragam untuk disintesis. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas dua kategori utama. Pertama, sumber primer berupa buku akademik terkemuka dalam bidang manajemen internasional dan bisnis global yang diterbitkan oleh penerbit bereputasi internasional. Kedua, sumber sekunder berupa jurnal ilmiah nasional dan internasional yang membahas topik pengendalian organisasi dalam konteks multinasional.

Teknik analisis data menggunakan analisis isi (content analysis) untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul secara konsisten di berbagai literatur, serta analisis komparatif untuk membandingkan perspektif yang berbeda dari berbagai peneliti. Hasil sintesis kemudian disusun menjadi narasi akademik yang sistematis, kohesif, dan komprehensif serta diperkuat dengan pengelompokan tema-tema utama agar lebih mudah dipahami.(Saputra & Nofirda, 2024).

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Desain Pengendalian dalam Bisnis Internasional

Berdasarkan kajian terhadap berbagai literatur yang relevan, ditemukan bahwa desain pengendalian yang efektif dalam bisnis internasional memiliki enam karakteristik utama yang saling berkaitan dan saling mendukung satu sama lain. Keenam karakteristik tersebut beserta tingkat signifikansinya dalam konteks operasional internasional disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.

Karakteristik Desain Pengendalian dan Signifikansinya dalam Bisnis Internasional

Karakteristik Desain	Deskripsi	Tingkat Signifikansi	Implikasi Praktis
Adaptivitas	Kemampuan sistem menyesuaikan diri dengan kondisi lokal	Sangat Tinggi	Fleksibilitas prosedur
Integrativitas	Kemampuan mengintegrasikan unit operasional yang tersebar	Sangat Tinggi	Platform teknologi terpadu
Transparansi	Kejelasan aliran informasi dan akuntabilitas	Tinggi	Sistem pelaporan real-time
Skalabilitas	Kemampuan sistem berkembang seiring ekspansi bisnis	Tinggi	Arsitektur modular
Sensitivitas Budaya	Mempertimbangkan perbedaan budaya dalam penerapan kontrol	Tinggi	Pelatihan lintas budaya
Kepatuhan Regulasi	Memastikan kesesuaian dengan hukum di setiap negara	Sangat Tinggi	Tim legal lokal

Sumber: Hasil analisis literatur, 2026

Dari Tabel 3 di atas, terlihat bahwa adaptivitas, integrativitas, dan kepatuhan regulasi merupakan tiga karakteristik yang memiliki tingkat signifikansi tertinggi dalam desain pengendalian bisnis internasional. Hal ini konsisten dengan temuan yang menekankan bahwa kemampuan perusahaan multinasional untuk

beradaptasi dengan lingkungan lokal sambil tetap mempertahankan integrasi global adalah kunci keberhasilan jangka panjang (Ilyas et al., 2024).

Fungsi-Fungsi Pengendalian dalam Praktik Bisnis Internasional

Fungsi-fungsi pengendalian dalam praktik bisnis internasional pada dasarnya tidak berdiri secara terpisah, melainkan membentuk suatu sistem yang bersifat siklikal, terintegrasi, dan saling memengaruhi satu sama lain dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi global. Kajian literatur menunjukkan bahwa terdapat empat fungsi utama pengendalian yang menjadi pilar dalam manajemen perusahaan multinasional, yaitu pengendalian strategis, pengendalian keuangan, pengendalian operasional, dan pengendalian sumber daya manusia. Keempat fungsi ini bekerja secara simultan untuk memastikan bahwa seluruh unit bisnis yang tersebar di berbagai negara tetap berada dalam satu arah kebijakan yang konsisten, meskipun menghadapi perbedaan lingkungan ekonomi, budaya, regulasi, dan tingkat perkembangan pasar yang beragam.

Fungsi pertama, yaitu pengendalian strategis, berperan sebagai mekanisme utama dalam mengevaluasi sejauh mana visi dan tujuan jangka panjang perusahaan global dapat tercapai secara efektif. Pengendalian ini mencakup analisis portofolio anak perusahaan di berbagai negara, penilaian daya saing di masing-masing pasar internasional, serta evaluasi kesesuaian strategi korporasi dengan dinamika eksternal seperti perubahan kebijakan perdagangan, perkembangan teknologi, hingga fluktuasi kondisi geopolitik. Melalui fungsi ini, perusahaan dapat melakukan penyesuaian strategi secara berkelanjutan agar tetap relevan dan kompetitif dalam persaingan global yang sangat dinamis (Akbar & Imsar, 2024).

Fungsi kedua adalah pengendalian keuangan yang memiliki peran sangat vital dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan perusahaan multinasional. Pengendalian ini mencakup pemantauan kinerja keuangan setiap unit usaha, pengelolaan risiko nilai tukar mata uang asing, penetapan kebijakan transfer pricing, serta proses konsolidasi laporan keuangan lintas negara dengan berbagai mata uang dan standar akuntansi yang berbeda. Dalam praktiknya, fungsi ini tidak hanya berfokus pada pencapaian profitabilitas, tetapi juga pada pengendalian

risiko finansial yang kompleks akibat volatilitas pasar global, inflasi lintas negara, serta perbedaan regulasi perpajakan. Oleh karena itu, pengendalian keuangan sering dianggap sebagai pusat stabilitas organisasi internasional karena berdampak langsung terhadap kelangsungan operasional perusahaan secara keseluruhan (Adrian et al., 2024).

Selanjutnya, fungsi pengendalian operasional berfokus pada efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan produksi, distribusi, serta layanan di seluruh unit bisnis global. Dalam konteks internasional, pengendalian ini menjadi lebih kompleks karena harus menyesuaikan dengan perbedaan standar kualitas, ketersediaan infrastruktur, karakteristik rantai pasok, serta kemampuan tenaga kerja lokal di masing-masing negara. Perusahaan dituntut untuk mampu menyelaraskan standar operasional global dengan fleksibilitas lokal agar tetap mampu memenuhi ekspektasi pasar yang berbeda-beda tanpa mengorbankan efisiensi dan konsistensi kualitas produk atau layanan.

Fungsi keempat adalah pengendalian sumber daya manusia yang berperan dalam memastikan bahwa aset manusia dalam organisasi dapat dikelola secara optimal di tingkat global. Fungsi ini mencakup evaluasi kinerja karyawan, pengembangan kompetensi lintas budaya, serta pengelolaan tenaga kerja ekspatriat yang ditempatkan di berbagai negara. Selain itu, perusahaan juga perlu membangun sistem manajemen SDM yang mampu mengakomodasi perbedaan budaya kerja, regulasi ketenagakerjaan lokal, serta kebutuhan adaptasi karyawan dalam lingkungan internasional. Dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini, pengendalian SDM juga semakin berkembang dengan integrasi sistem teknologi berbasis data untuk memantau produktivitas dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat (Akbar & Imsar, 2024).

PEMBAHASAN

Hasil kajian pustaka menunjukkan bahwa sifat desain dan fungsi pengendalian dalam bisnis internasional merupakan dua aspek yang saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan. Desain pengendalian yang baik adalah prasyarat bagi berjalannya fungsi pengendalian secara efektif, sementara fungsi pengendalian yang berjalan dengan baik akan memberikan umpan balik untuk penyempurnaan desain pengendalian secara berkelanjutan.

Salah satu temuan penting dari kajian ini adalah bahwa tidak ada desain pengendalian yang bersifat universal dan dapat diterapkan secara seragam di semua konteks bisnis internasional. Setiap perusahaan multinasional perlu mengembangkan sistem pengendalian yang unik dan disesuaikan dengan karakteristik industri, strategi korporat, profil risiko, serta portofolio pasar internasional yang dimilikinya. Anjarsari et al., (2021) menegaskan bahwa *contingency approach* merupakan perspektif yang paling tepat dalam merancang sistem pengendalian untuk bisnis internasional.

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam praktik pengendalian bisnis internasional. Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang terintegrasi secara global, kecerdasan buatan (AI) untuk analisis data kinerja, serta platform kolaborasi virtual telah memungkinkan pengendalian yang lebih *real-time*, lebih akurat, dan lebih efisien. Namun, adopsi teknologi ini juga membawa tantangan baru, terutama terkait keamanan data, kedaulatan digital, serta kesenjangan infrastruktur teknologi di berbagai negara (Dyahjatmayanti, 2023).

Dari perspektif Ekonomi Syariah, sistem pengendalian dalam bisnis internasional seharusnya juga mempertimbangkan aspek keadilan (*al-'adl*), transparansi (*ash-shaffafiyyah*), dan tanggung jawab sosial (*mas'uliyyah ijtima'iyyah*). Prinsip-prinsip ini relevan karena bisnis internasional yang beroperasi di berbagai negara berkembang memiliki dampak sosial ekonomi yang signifikan terhadap komunitas lokal. Sistem pengendalian yang baik tidak hanya mengoptimalkan kinerja finansial, tetapi juga memastikan bahwa operasi bisnis dilakukan secara etis dan bertanggung jawab.

Model konseptual yang diusulkan dalam kajian ini menempatkan desain pengendalian sebagai variabel independen multidimensi yang mencakup sifat adaptif, integratif, hierarkis, transparan, skalabel, dan peka budaya. Variabel ini memengaruhi efektivitas fungsi pengendalian melalui mekanisme mediasi berupa kualitas sistem informasi manajemen dan kompetensi manajer internasional. Efektivitas fungsi pengendalian pada akhirnya berkontribusi pada kinerja bisnis internasional yang diukur dari dimensi keuangan, operasional, dan keberlanjutan (Saputra & Wardhana, 2024).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian pustaka yang telah dilakukan secara sistematis, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting yang relevan bagi pengembangan teori dan praktik manajemen bisnis internasional. Pertama, sifat desain pengendalian dalam bisnis internasional dicirikan oleh enam karakteristik utama, yaitu adaptivitas, integrativitas, transparansi, skalabilitas, sensitivitas budaya, dan kepatuhan regulasi. Keenam karakteristik ini bersifat komplementer dan harus diimplementasikan secara terpadu untuk menghasilkan sistem pengendalian yang efektif.

Kedua, fungsi pengendalian dalam bisnis internasional mencakup empat dimensi utama, yaitu pengendalian strategis, keuangan, operasional, dan sumber daya manusia. Keempat fungsi ini berjalan secara siklikal dan saling mendukung dalam memastikan pencapaian tujuan strategis perusahaan multinasional. Ketiga, tidak ada desain pengendalian yang bersifat universal. Perusahaan multinasional perlu mengadopsi pendekatan kontingensi dalam merancang sistem pengendalian yang disesuaikan dengan karakteristik unik bisnis, industri, dan pasar yang dilayani (Adrian et al., 2024).

Keempat, perkembangan teknologi digital membuka peluang baru sekaligus tantangan baru dalam praktik pengendalian bisnis internasional. Pemanfaatan teknologi secara cerdas dan etis menjadi faktor pembeda antara perusahaan multinasional yang berhasil dengan yang tidak. Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai studi pustaka yang bersifat konseptual. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model konseptual yang diusulkan secara empiris melalui survei terhadap perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia, khususnya di Sumatera Utara, guna menghasilkan temuan yang lebih kontekstual dan aplikatif (Dyahjatmayanti, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

Akbar, D., & Imsar. (2024). Peran fungsi manajemen dalam membangun sistem bisnis yang berkelanjutan. *Elastisitas: Jurnal Manajemen Akuntansi Keuangan, 1*(2), 1–16.

Adrian, Q. S., Raharjo, R. P., Novianti, N., Rajendra, M. R., Adfit, M. F., Jumawan, J., & Susanto, E. (2024). Analisis pengaruh faktor budaya terhadap bisnis

internasional. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, 2*(6), 277–282. https://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/view/1761

Anjarsari, N., Nurfadila, R., & Saldina, I. (2021). Analisis sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan daya saing pada Kedai Kopi Ledokan di Binangun Blitar. *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Unita, 1*(1), 24.

Dyahjatmayanti, D. (2023). *Bisnis internasional: Teori dan aplikasi*. Deepublish Publisher.

Ilyas, A., Iswardhana, M. R., Sudjiman, L. S., & Sudjiman, P. E. (2024). *Bisnis internasional*. PT Mafy Media Literasi Indonesia.

Izzudin, M. I. D., & Dahtiah, N. (2020). Pengaruh strategi bisnis dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Indonesian Accounting Literacy Journal, 1*(1), 9–19.

Ludong, J. G. E., Pangerapan, S., & Latjandu, L. D. (2024). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan four levers of control (belief and diagnostic control system) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tomohon. *Management and Business Knowledge Journal*. https://doi.org/10.58784/mbkk.176

Meutia, K. I., Narpati, B., & Sudiantini, D. (2022). *Bisnis internasional*. CV Pena Persada.

Mulasih, S., Darozah, R., Sutrisno, H., Hajarudin, Abbas, F., & Putera, A. R. (2024). Fungsi dasar manajemen dalam konteks modern: Analisis perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. *Jurnal Lentera Bisnis, 13*(3). https://doi.org/10.34127/jrlab.v13i3.1294

Muliawati. (2014). Peranan akuntansi dalam mempersempit perbedaan antara kelompok kaya dan miskin akibat globalisasi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 18*(1), 124.

Putri Agustina, & Hendra Ibrahim. (2023). Bisnis internasional: Mengoptimalkan pendapatan dengan mengembangkan pasar di luar negeri. *Jurnal Minfo Polgan, 12*(2), 2451–2456. https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13297

Rahmah, M., Uljannah, A., Hasby, M., Fauzi, S. I., & Suhairi. (2023). Analisis perencanaan, organisasi, dan kontrol operasi pemasaran global.

INNOVATIVE: Journal of Social Science Research, 3(6), 10096–10105. https://j-innovative.org/index.php/Innovative

Rasminto, H., Siswanto, E., Munifah, & Mansur, A. (2025). Analisis manajemen organisasi pada PT TSP. *Ekonomi dan Manajemen (JAEM), 2*(4), 959–971. https://doi.org/10.61722/jaem.v2i4.8854

Runtuwene, A. G. G., Ilat, V., & Alexander, S. W. (2022). Evaluasi sistem pengendalian manajemen dalam rangka meningkatkan keunggulan daya saing pada PT Internasional Budikarya di Manado. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum, 6*(1), 241–246.

Saputra, N., & Nofirda, F. A. (2024). Pengaruh bisnis internasional bagi Indonesia. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 8*(2), 31879–31885.

Saputra, R. S., & Wardhana, A. (2024). *The age of internationalization: Edisi Indonesia*. Eureka Media Aksara.

Susanto, A. (2017). Pengaruh sistem pengendalian manajemen pada perilaku disfungsional (Survei pada BUMN kategori industri strategis di Indonesia tahun 2015–2016). *Journal of Applied Accounting and Taxation, 2*(2), 83–92.

Susilowati, R., Yulianto, E., Harminingtyas, R., Rizki, S., Hendrowati, T. Y., Koesmono, T., Haikal, F., Rifandi, Y. A., Kurniawan, M. F., Caniago, R. S. R., Widowati, M., Kuncorosidi, & Karnudu, F. (2025). *Dasar-dasar manajemen: Adaptasi dan inovasi di era globalisasi*. Eureka Media Aksara.