

## Ketaatan Sistem Pengendalian dalam Organisasi: Kajian Teoretis dan Tinjauan Literatur

Nelfin Kurnia Waruwu <sup>1\*</sup>, Eri Kusnanto <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Kasih Bangsa, Indonesia

Email: [nelfinkurniawaruwunelfin@gmail.com](mailto:nelfinkurniawaruwunelfin@gmail.com) <sup>1</sup>, [erikusnanto@yahoo.co.id](mailto:erikusnanto@yahoo.co.id) <sup>2</sup>

\*Penulis Korespondensi : [nelfinkurniawaruwunelfin@gmail.com](mailto:nelfinkurniawaruwunelfin@gmail.com)

**Abstract.** This article presents a theoretical review of organizational control systems with emphasis on adherence to stringent control mechanisms. Through a qualitative literature review approach, this study examines three interconnected control dimensions: result control, action control, and personal-cultural control. The findings indicate that effective organizational control requires an integrative approach that combines formal mechanisms such as performance targets and standard operating procedures with informal aspects including values and organizational culture. Result control provides direction through clear performance indicators, action control ensures work processes comply with established standards, while personal-cultural control strengthens internal compliance through value internalization. This study contributes to management control system theory by emphasizing the importance of integrated control approaches and highlighting the roles of goal communication, value internalization, action tracking, and behavioral reinforcement as key elements in building organizational compliance. Practically, this article offers recommendations for organizational leaders in designing balanced, effective, and sustainable control systems that support organizational goal achievement without undermining employee flexibility and creativity.

**Keywords** Action Control, Behavioral Reinforcement, Cultural Control, Management Control System, Organizational Compliance, Performance Measurement, Result Control.

**Abstrak** Artikel ini menyajikan kajian teoretis mengenai sistem pengendalian organisasi dengan penekanan pada ketaatan terhadap mekanisme pengendalian yang ketat. Melalui pendekatan literature review kualitatif, penelitian ini mengkaji tiga dimensi pengendalian yang saling terkait: pengendalian hasil, pengendalian tindakan, dan pengendalian personal-budaya. Temuan menunjukkan bahwa pengendalian organisasi yang efektif memerlukan pendekatan integratif yang menggabungkan mekanisme formal seperti penetapan target kinerja dan standar operasional prosedur dengan aspek informal berupa nilai dan budaya organisasi. Pengendalian hasil memberikan arah melalui indikator kinerja yang jelas, pengendalian tindakan memastikan proses kerja sesuai standar yang ditetapkan, sedangkan pengendalian personal-budaya memperkuat kepatuhan internal melalui internalisasi nilai. Kajian ini berkontribusi terhadap teori sistem pengendalian manajemen dengan menegaskan pentingnya pendekatan pengendalian yang integratif serta menyoroti peran komunikasi tujuan, internalisasi nilai, pelacakan tindakan, dan penguatan perilaku sebagai elemen kunci dalam membangun kepatuhan organisasi. Secara praktis, artikel ini memberikan rekomendasi bagi pimpinan organisasi dalam merancang sistem pengendalian yang seimbang, efektif, dan berkelanjutan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi tanpa mengorbankan fleksibilitas dan kreativitas karyawan.

**Kata Kunci:** Kepatuhan Organisasi, Pengendalian Budaya, Pengendalian Hasil, Pengendalian Tindakan, Penguatan Perilaku, Pengukuran Kinerja, Sistem Pengendalian Manajemen.

### 1. LATAR BELAKANG

Dalam konteks organisasi modern, pencapaian tujuan tidak hanya ditentukan oleh perencanaan yang baik, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas berjalan sesuai dengan arah yang telah ditetapkan (Jukka & Pellinen, 2020; Matsuo, Matsuo, & Arai, 2021; Raucci, Paolini, & Di Vincenzo, 2024). Sistem pengendalian menjadi instrumen penting bagi manajemen untuk mengarahkan perilaku individu dan

kelompok agar selaras dengan tujuan organisasi. Pengendalian yang ketat diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien, serta untuk meminimalkan risiko penyimpangan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (Cha & Wong-On-Wing, 2025; Malmi, Kolehmainen, & Granlund, 2023). Sistem pengendalian yang ketat tidak semata-mata berorientasi pada pengawasan yang bersifat represif, melainkan berfungsi sebagai mekanisme pengarah yang memastikan konsistensi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Melalui pengendalian yang jelas dan terstruktur, organisasi dapat membangun kepatuhan, disiplin, serta akuntabilitas di antara para anggotanya. Dengan demikian, sistem pengendalian yang kuat menjadi fondasi penting dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan kinerja organisasi (Einhorn, Fietz, Guenther, & Guenther, 2024; Fitri, Syukur, & Faradiba, 2024).

Untuk mengatasi berbagai permasalahan tersebut, organisasi perlu menerapkan sistem pengendalian yang komprehensif melalui pengendalian hasil, pengendalian tindakan, dan pengendalian personal atau budaya. Pengendalian hasil berfokus pada penetapan target kinerja yang jelas serta pengukuran capaian yang objektif dan relevan. Melalui mekanisme ini, organisasi dapat memastikan bahwa hasil kerja yang dicapai sejalan dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan (Lopez-Valeiras, Gomez-Conde, Naranjo-Gil, & Malagueño, 2024). Di sisi lain, pengendalian tindakan menekankan pada pengawasan terhadap proses dan perilaku kerja agar setiap aktivitas dilakukan sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku. Pengendalian ini penting untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan tugas, sekaligus memastikan bahwa cara kerja yang digunakan telah sesuai dengan standar organisasi. Sementara itu, pengendalian personal atau budaya berperan dalam membentuk nilai, norma, dan etika kerja yang tertanam dalam diri anggota organisasi (Lu, Yang, & Thomas, 2021). Pengendalian berbasis budaya memungkinkan individu untuk tetap berperilaku sesuai harapan organisasi, bahkan tanpa pengawasan langsung yang terus-menerus. (Burney, Radtke, & Widener, 2025).

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji sistem pengendalian organisasi sebagai instrumen penting dalam meningkatkan kinerja dan kepatuhan individu terhadap tujuan organisasi. Kajian-kajian tersebut umumnya menyoroti pengendalian hasil melalui penetapan target dan pengukuran kinerja, pengendalian tindakan melalui penerapan standar operasional prosedur dan pengawasan proses kerja, serta pengendalian personal atau budaya melalui internalisasi nilai dan norma organisasi (Héroux & Roussy, 2020). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa masing-masing bentuk pengendalian memiliki peran signifikan dalam mencegah penyimpangan dan mendorong perilaku kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi

(Patel, 2024). Namun demikian, sebagian besar penelitian masih membahas jenis pengendalian tersebut secara parsial dan belum banyak mengintegrasikannya dalam satu kerangka konseptual yang utuh.

Berdasarkan celah tersebut, kebaruan artikel ini terletak pada penyajian kajian teoretis yang mengintegrasikan pengendalian hasil, pengendalian tindakan, dan pengendalian personal atau budaya sebagai satu sistem pengendalian yang saling melengkapi dan menekankan pentingnya ketaatan terhadap pengendalian yang ketat. Artikel ini juga menyoroti peran komunikasi tujuan, internalisasi nilai, pelacakan tindakan, serta penguatan perilaku sebagai elemen kunci dalam membangun kepatuhan organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara teoretis konsep sistem pengendalian organisasi dengan menitikberatkan pada pengendalian hasil, pengendalian tindakan, dan pengendalian budaya. Kontribusi artikel ini diharapkan dapat memperkaya kajian akademik dalam bidang sistem pengendalian manajemen, khususnya dalam memahami pentingnya penerapan pengendalian yang ketat dan terintegrasi. Selain itu, secara praktis artikel ini dapat menjadi rujukan bagi pimpinan dan praktisi organisasi dalam merancang dan menerapkan sistem pengendalian yang efektif guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Teori Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan seperangkat mekanisme, prosedur, dan proses yang dirancang oleh manajemen untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sistem ini berfungsi sebagai alat bagi manajemen untuk mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi perilaku serta kinerja individu maupun unit kerja dalam organisasi. Melalui sistem pengendalian, manajemen dapat memastikan bahwa strategi dan kebijakan organisasi diimplementasikan secara konsisten dalam praktik operasional sehari-hari.

Secara konseptual, sistem pengendalian manajemen tidak hanya berfokus pada pengawasan hasil akhir, tetapi juga mencakup pengendalian terhadap proses, tindakan, serta nilai dan budaya yang berkembang dalam organisasi. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen bersifat komprehensif karena mengintegrasikan aspek formal seperti aturan, prosedur, dan pengukuran kinerja dengan aspek informal berupa nilai, norma, dan komitmen individu terhadap tujuan organisasi.

Tujuan utama sistem pengendalian manajemen adalah untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pengendalian berfungsi sebagai sarana untuk menyelaraskan kepentingan individu dengan kepentingan organisasi sehingga seluruh anggota organisasi bertindak sesuai dengan arah dan strategi yang telah ditetapkan. Selain itu, sistem pengendalian juga bertujuan untuk mencegah dan meminimalkan terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan tugas dan penggunaan sumber daya organisasi.

Dalam praktiknya, sistem pengendalian memiliki beberapa fungsi penting, antara lain sebagai alat perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Melalui pengendalian, manajemen dapat menetapkan standar kinerja, memantau realisasi pelaksanaan, serta melakukan evaluasi terhadap hasil yang dicapai. Fungsi ini memungkinkan organisasi untuk melakukan tindakan korektif secara tepat apabila ditemukan adanya kesenjangan antara target yang direncanakan dan kinerja aktual.

Sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan yang erat dengan pencapaian kinerja organisasi. Pengendalian yang dirancang dan diterapkan secara efektif dapat meningkatkan kejelasan tujuan, memperkuat akuntabilitas, serta mendorong perilaku kerja yang produktif. Dengan adanya sistem pengendalian yang jelas, individu dalam organisasi memahami apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana kinerja mereka diukur, dan konsekuensi dari pencapaian atau kegagalan dalam memenuhi target.

Sebaliknya, sistem pengendalian yang lemah atau tidak konsisten dapat berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Ketidakjelasan standar, lemahnya pengawasan, serta absennya evaluasi yang berkelanjutan dapat menyebabkan penurunan motivasi dan meningkatnya risiko penyimpangan perilaku. Oleh karena itu, penerapan sistem pengendalian manajemen yang tepat dan terintegrasi menjadi faktor kunci dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal dan berkelanjutan.

### **Teori Pengendalian Hasil (Result Control)**

Pengendalian hasil (result control) merupakan mekanisme pengendalian manajemen yang berfokus pada pencapaian output atau hasil kerja tertentu. Dalam pendekatan ini, manajemen menetapkan target kinerja dan mengevaluasi kinerja individu atau unit kerja berdasarkan tingkat pencapaian terhadap target tersebut. Pengendalian hasil menekankan pada apa yang dicapai, sementara cara pencapaian hasil diberikan fleksibilitas selama tetap berada dalam koridor tujuan organisasi.

Target kinerja dan indikator hasil memegang peran penting dalam efektivitas result control. Target yang jelas, realistik, dan terukur memungkinkan evaluasi kinerja dilakukan secara objektif serta memberikan arah yang pasti bagi karyawan. Agar pengendalian hasil

berjalan optimal, target kinerja perlu dikomunikasikan secara jelas dan diinternalisasi oleh individu yang bertanggung jawab, sehingga mendorong pemahaman, komitmen, dan motivasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Efektivitas result control dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kompetensi karyawan, tingkat kendali individu terhadap hasil yang diukur, kewajaran target kinerja, serta partisipasi karyawan dalam penetapan tujuan. Apabila faktor-faktor tersebut terpenuhi, pengendalian hasil dapat berfungsi sebagai alat pengendalian yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan kepatuhan organisasi.

### **Teori Pengukuran Kinerja**

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil kerja individu atau organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja adalah proses sistematis untuk menilai tingkat pencapaian tersebut melalui indikator dan standar tertentu. Dalam konteks sistem pengendalian manajemen, pengukuran kinerja berfungsi untuk memberikan informasi mengenai sejauh mana hasil kerja telah sesuai dengan target yang direncanakan.

Agar pengukuran kinerja efektif, indikator yang digunakan harus memenuhi prinsip validitas dan reliabilitas. Validitas menunjukkan bahwa ukuran kinerja benar-benar merepresentasikan aspek kinerja yang ingin dinilai, sedangkan reliabilitas berkaitan dengan konsistensi hasil pengukuran apabila dilakukan secara berulang. Selain itu, pengukuran kinerja harus bersifat objektif dan didasarkan pada data yang dapat diverifikasi, sehingga penilaian tidak dipengaruhi oleh subjektivitas penilai.

Ketepatan waktu dalam pengukuran kinerja juga menjadi faktor penting dalam sistem pengendalian. Informasi kinerja yang diperoleh secara tepat waktu memungkinkan manajemen untuk segera melakukan evaluasi dan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Dengan demikian, pengukuran kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian yang membantu organisasi dalam mengarahkan perilaku kerja dan meningkatkan pencapaian tujuan secara berkelanjutan.

### **Pengendalian Tindakan, Penguatan Perilaku, dan Pengendalian Personal–Budaya**

Pengendalian tindakan (action control) merupakan mekanisme pengendalian yang berfokus pada pengawasan terhadap proses dan perilaku kerja individu agar sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Dalam pengendalian ini, organisasi tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga memastikan bahwa cara atau proses pencapaian hasil dilakukan secara benar (Chown, 2021). Pengawasan terhadap perilaku kerja dilakukan melalui penerapan

standar operasional prosedur (SOP) yang berfungsi sebagai pedoman kerja sekaligus alat kontrol untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan tugas.

Untuk memperkuat pengendalian tindakan, organisasi menerapkan pelacakan tindakan (action tracking), yaitu proses pemantauan dan pencatatan setiap tindakan atau keputusan yang diambil oleh individu atau unit kerja (Palazzi, Sentuti, & Sgrò, 2025). Pelacakan tindakan memungkinkan manajemen untuk memastikan bahwa aktivitas kerja dilaksanakan sesuai rencana, kebijakan, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Melalui mekanisme ini, organisasi dapat dengan mudah mengidentifikasi kesalahan, pelanggaran, atau hambatan dalam proses kerja, serta melakukan evaluasi dan perbaikan secara tepat.

Selain pengendalian terhadap tindakan, efektivitas sistem pengendalian juga didukung oleh penguatan perilaku (action reinforcement) yang berakar pada teori perilaku (behavioral theory). Penguatan perilaku bertujuan untuk membentuk dan mempertahankan perilaku kerja yang diinginkan melalui pemberian konsekuensi tertentu (Otasowie, Aigbavboa, Oke, & Adekunle, 2023). Dalam konteks organisasi, penguatan dapat berupa positive reinforcement seperti penghargaan dan pujian, negative reinforcement berupa penghilangan kondisi yang tidak menyenangkan, serta punishment sebagai konsekuensi atas perilaku yang tidak sesuai. Penerapan penguatan perilaku yang tepat dapat meningkatkan kepatuhan terhadap aturan serta mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Lebih lanjut, sistem pengendalian juga dapat diterapkan melalui pengendalian personal dan budaya (cultural control), yang menekankan peran nilai, norma, dan etika kerja dalam membentuk perilaku individu (Ehizele, Ayamolowo, Ishola, & Foláyan, 2025). Personel controls dilakukan dengan memastikan bahwa individu yang direkrut, dilatih, dan dikembangkan memiliki kompetensi serta sikap yang sejalan dengan tujuan organisasi. Sementara itu, cultural controls berfungsi sebagai alat kontrol sosial yang mendorong individu untuk bertindak sesuai harapan organisasi karena adanya kesamaan nilai dan rasa tanggung jawab moral.

Pengendalian berbasis budaya memungkinkan organisasi untuk membangun kepatuhan internal tanpa ketergantungan penuh pada pengawasan langsung. Ketika nilai dan norma organisasi telah terinternalisasi dengan baik, individu akan secara sukarela mengarahkan perilakunya sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, integrasi antara pengendalian tindakan, penguatan perilaku, dan pengendalian personal atau budaya menjadi pendekatan pengendalian yang efektif dan berkelanjutan dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode literature review. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mengkaji konsep, teori, serta pemikiran ilmiah terkait sistem pengendalian organisasi secara mendalam, bukan untuk menguji hubungan antar variabel secara statistik (Farrukh & Sajjad, 2023). Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menafsirkan dan mensintesis berbagai pandangan teoretis yang relevan dengan topik kajian. Metode literature review digunakan untuk menelaah dan merangkum temuan-temuan ilmiah yang telah dipublikasikan sebelumnya mengenai sistem pengendalian hasil, pengendalian tindakan, serta pengendalian personal atau budaya (Varsha P S, Chakraborty, & Kar, 2024). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola pemikiran, persamaan, dan perbedaan antar konsep, serta merumuskan pemahaman yang lebih komprehensif terkait ketaatan terhadap sistem pengendalian dalam organisasi.

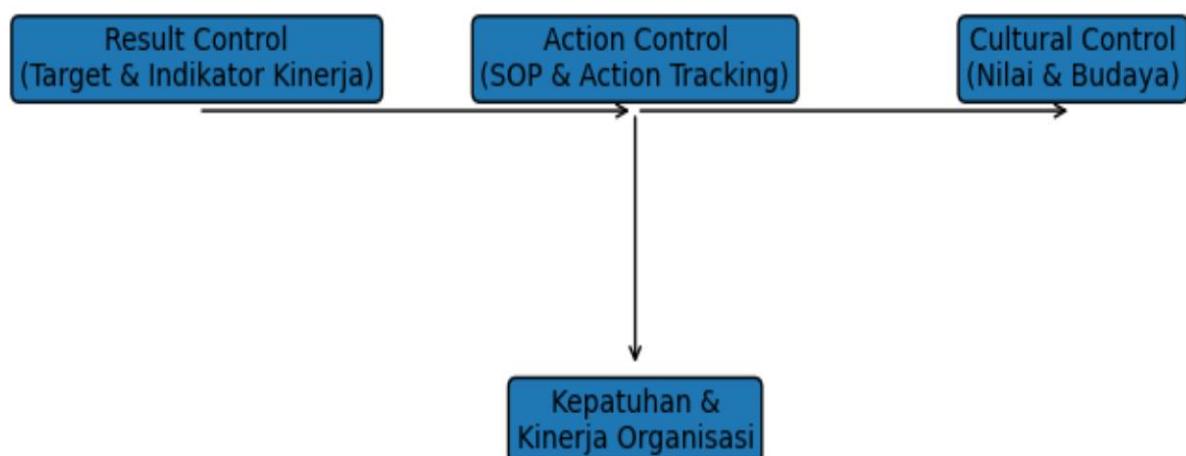
Sumber data dalam penelitian ini berasal dari literatur ilmiah yang relevan dengan topik sistem pengendalian organisasi. Literatur tersebut meliputi buku teks manajemen pengendalian yang membahas konsep dasar dan pengembangan teori pengendalian, jurnal ilmiah nasional dan internasional yang memuat hasil penelitian dan kajian teoretis, serta artikel ilmiah lain yang memiliki keterkaitan langsung dengan pengendalian hasil, pengendalian tindakan, dan pengendalian budaya organisasi. Pemilihan sumber data dilakukan dengan mempertimbangkan relevansi topik, kredibilitas penerbit, serta kontribusi teoretis yang diberikan oleh masing-masing literatur terhadap pembahasan sistem pengendalian organisasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur secara sistematis dengan menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan sistem pengendalian organisasi, result control, action control, dan cultural control. Literatur yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan kesesuaian topik dan kedalaman pembahasan untuk memastikan bahwa sumber yang digunakan relevan dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, literatur yang telah terseleksi dikelompokkan ke dalam tema-tema kajian sesuai dengan jenis sistem pengendalian yang dibahas. Analisis data dilakukan dengan cara menelaah, membandingkan, dan mensintesis konsep-konsep teoretis dari berbagai sumber untuk memperoleh pemahaman yang utuh mengenai mekanisme dan peran sistem pengendalian yang ketat dalam organisasi. Hasil analisis tersebut kemudian disajikan secara deskriptif-analitis sebagai dasar pembahasan dan penarikan kesimpulan.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Sintesis hasil kajian literatur

Sintesis hasil kajian literatur menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan mekanisme yang esensial dalam memastikan ketercapaian tujuan organisasi melalui pengaturan perilaku dan kinerja individu. Literatur yang dikaji menegaskan bahwa pengendalian hasil, pengendalian tindakan, serta pengendalian personal atau budaya memiliki peran yang saling melengkapi dalam membangun kepatuhan dan akuntabilitas organisasi. Pengendalian hasil memberikan arah melalui target dan indikator kinerja, sementara pengendalian tindakan memastikan bahwa proses kerja berjalan sesuai dengan standar dan prosedur yang ditetapkan (Bracci, Mouhcine, Rana, & Wickramasinghe, 2022). Di sisi lain, pengendalian personal dan budaya berfungsi memperkuat pengendalian formal dengan membentuk nilai dan norma yang mengarahkan perilaku individu secara internal.



**Gambar1.** konseptual integratif.

Keterkaitan antar jenis sistem pengendalian terlihat dari bagaimana masing-masing mekanisme saling memperkuat satu sama lain seperti dalam gambar 1. Pengendalian hasil akan sulit berjalan efektif apabila tidak didukung oleh pengendalian tindakan yang memastikan proses pencapaian target dilakukan secara benar. Demikian pula, pengendalian tindakan akan menjadi lebih efektif apabila diperkuat oleh penguatan perilaku serta budaya organisasi yang mendorong kepatuhan tanpa harus selalu mengandalkan pengawasan langsung. Integrasi antara pengendalian formal dan informal menjadi kunci dalam menciptakan sistem pengendalian yang konsisten dan berkelanjutan (Dimes & de Villiers, 2020).

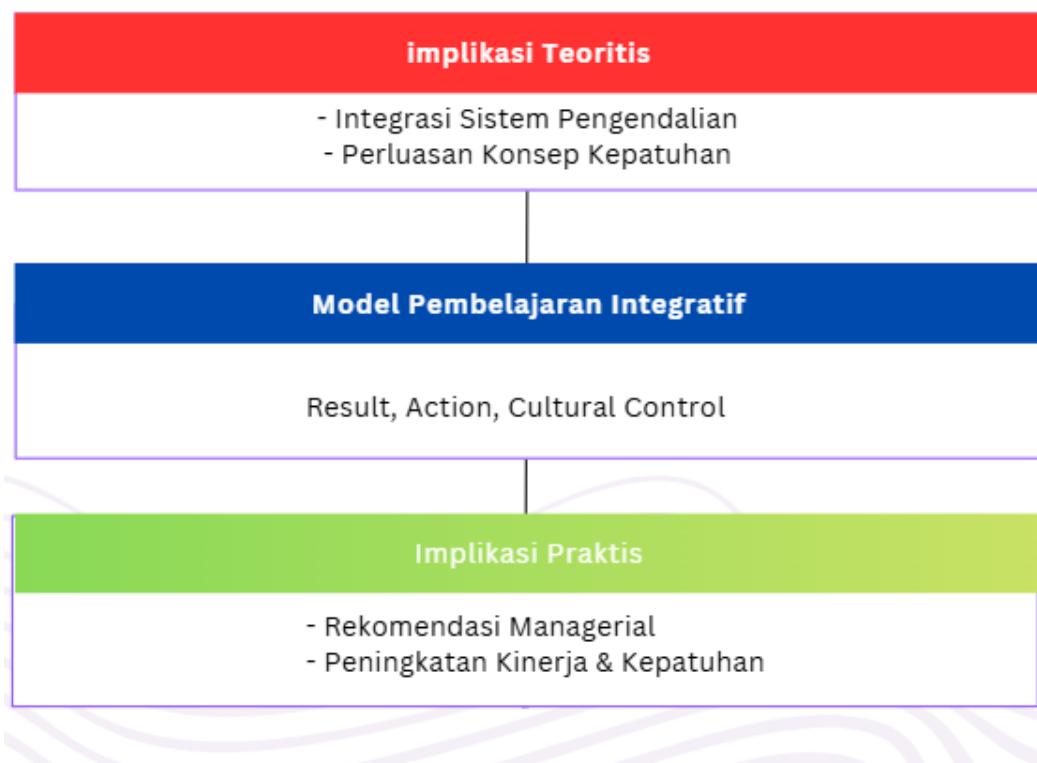
Dari sisi praktik organisasi, teori-teori sistem pengendalian memiliki relevansi yang tinggi dengan kondisi nyata yang dihadapi organisasi, baik di sektor publik maupun swasta (Yang, 2025). Organisasi yang menerapkan target kinerja yang jelas, pengukuran yang objektif,

serta pengawasan proses kerja yang terstruktur cenderung memiliki tingkat disiplin dan akuntabilitas yang lebih baik. Selain itu, praktik internalisasi nilai dan budaya kerja yang kuat terbukti mampu mendorong perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi, bahkan ketika pengawasan langsung bersifat terbatas(Valencia, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana pembentukan perilaku dan budaya kerja.

Meskipun demikian, penerapan sistem pengendalian yang ketat juga memiliki kelebihan dan keterbatasan. Di satu sisi, pengendalian yang ketat mampu mengurangi penyimpangan, meningkatkan konsistensi kerja, serta memperjelas tanggung jawab individu (Al Astal et al., 2025). Namun, di sisi lain, pengendalian yang terlalu kaku berpotensi menurunkan fleksibilitas, kreativitas, dan motivasi intrinsik karyawan. Oleh karena itu, literatur menekankan pentingnya keseimbangan antara ketegasan pengendalian dan ruang bagi otonomi individu, sehingga sistem pengendalian dapat berfungsi secara optimal tanpa menimbulkan dampak negatif terhadap dinamika organisasi.

### **Implikasi Teoretis dan Praktis**

Hasil kajian literatur dalam artikel ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori sistem pengendalian manajemen dengan menegaskan pentingnya pendekatan pengendalian yang bersifat integratif. Kajian ini menunjukkan bahwa pengendalian hasil, pengendalian tindakan, dan pengendalian personal atau budaya tidak dapat dipahami secara terpisah, melainkan sebagai satu kesatuan sistem yang saling melengkapi. Temuan ini memperkuat pandangan teoretis bahwa efektivitas sistem pengendalian tidak hanya ditentukan oleh mekanisme formal, tetapi juga oleh aspek informal yang berakar pada nilai dan budaya organisasi (Globerson, 2024).



**Gambar 2.** Implikasi.

Selain itu, artikel ini memperkaya literatur pengendalian manajemen dengan menekankan peran komunikasi tujuan, internalisasi nilai, pelacakan tindakan, serta penguatan perilaku sebagai elemen kunci dalam membangun kepatuhan organisasi. Dengan demikian, kajian ini berkontribusi dalam memperluas pemahaman teoretis mengenai bagaimana sistem pengendalian yang ketat dapat dirancang dan diimplementasikan secara seimbang tanpa mengabaikan dimensi perilaku dan sosial dalam organisasi.

Secara praktis, temuan kajian ini memberikan rekomendasi bagi manajemen organisasi untuk merancang sistem pengendalian yang tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil, tetapi juga memperhatikan proses kerja dan pembentukan budaya organisasi. Manajemen disarankan untuk menetapkan target kinerja yang jelas dan realistik, didukung oleh indikator pengukuran yang objektif dan relevan, serta memastikan bahwa target tersebut dikomunikasikan dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi.

Selain itu, penerapan standar operasional prosedur yang jelas, mekanisme pelacakan tindakan, serta sistem penguatan perilaku yang adil dan konsisten dapat meningkatkan kepatuhan terhadap aturan dan mendorong kinerja yang optimal. Manajemen juga perlu mengembangkan nilai dan budaya kerja yang sejalan dengan visi organisasi agar kepatuhan dapat terbentuk secara internal, tanpa ketergantungan penuh pada pengawasan langsung.

Dengan pendekatan tersebut, organisasi diharapkan mampu menerapkan sistem pengendalian yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan kajian teoretis dan tinjauan literatur yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting terkait sistem pengendalian organisasi. Pertama, sistem pengendalian manajemen merupakan instrumen krusial dalam memastikan pencapaian tujuan organisasi melalui pengaturan perilaku dan kinerja individu secara terstruktur dan sistematis. Pengendalian yang efektif tidak hanya berfokus pada pengawasan hasil akhir, tetapi juga mencakup pengawasan terhadap proses, tindakan, serta pembentukan nilai dan budaya organisasi.

Kedua, pengendalian hasil (result control), pengendalian tindakan (action control), dan pengendalian personal-budaya (personal-cultural control) memiliki peran yang saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Pengendalian hasil memberikan arah yang jelas melalui penetapan target kinerja dan indikator yang terukur, memungkinkan evaluasi kinerja dilakukan secara objektif. Pengendalian tindakan memastikan bahwa proses pencapaian hasil dilakukan sesuai dengan standar operasional prosedur dan aturan yang berlaku, sehingga meminimalkan risiko penyimpangan dalam pelaksanaan tugas. Sementara itu, pengendalian personal-budaya memperkuat kedua mekanisme formal tersebut dengan membentuk nilai, norma, dan etika kerja yang terinternalisasi dalam diri individu, sehingga kepatuhan dapat terjadi secara sukarela tanpa ketergantungan penuh pada pengawasan langsung.

Ketiga, efektivitas sistem pengendalian organisasi sangat ditentukan oleh beberapa elemen kunci, yaitu komunikasi tujuan yang jelas, internalisasi nilai organisasi, pelacakan tindakan yang sistematis, dan penguatan perilaku yang konsisten. Komunikasi tujuan yang efektif memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami arah dan target yang harus dicapai. Internalisasi nilai membangun komitmen internal yang kuat terhadap tujuan organisasi. Pelacakan tindakan memungkinkan identifikasi dini terhadap penyimpangan, sedangkan penguatan perilaku mendorong konsistensi perilaku kerja yang diinginkan melalui sistem reward dan punishment yang adil.

Keempat, penerapan sistem pengendalian yang ketat memiliki dampak positif terhadap disiplin, akuntabilitas, dan kinerja organisasi. Namun, pengendalian yang terlalu kaku dapat menimbulkan dampak negatif berupa penurunan fleksibilitas, kreativitas, dan motivasi intrinsik karyawan. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara ketegasan pengendalian

dengan pemberian ruang otonomi bagi individu agar sistem pengendalian dapat berfungsi optimal tanpa menghambat inovasi dan dinamika organisasi.

Kelima, kajian ini menegaskan bahwa pendekatan pengendalian yang integratif lebih efektif dibandingkan penerapan satu jenis pengendalian secara parsial. Integrasi antara pengendalian formal (hasil dan tindakan) dengan pengendalian informal (personal-budaya) menciptakan sistem pengendalian yang komprehensif, adaptif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi dapat membangun kepatuhan yang tidak hanya bersifat eksternal akibat pengawasan, tetapi juga kepatuhan internal yang berakar pada kesadaran dan komitmen individu terhadap nilai-nilai organisasi.

Berdasarkan hasil kajian dan kesimpulan yang telah dirumuskan, penelitian ini memberikan beberapa saran yang ditujukan bagi berbagai pihak. Pertama, bagi manajemen dan pimpinan organisasi, disarankan untuk merancang dan menerapkan sistem pengendalian yang bersifat integratif dengan menggabungkan pengendalian hasil, pengendalian tindakan, dan pengendalian personal-budaya secara seimbang. Manajemen perlu menetapkan target kinerja yang jelas, realistik, dan terukur, serta mengomunikasikan target tersebut kepada seluruh anggota organisasi agar dipahami dan diinternalisasi dengan baik. Selain itu, manajemen juga perlu mengembangkan standar operasional prosedur yang jelas dan mudah dipahami, dilengkapi dengan mekanisme pelacakan tindakan yang efektif untuk memastikan bahwa setiap aktivitas dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Kedua, organisasi perlu membangun budaya kerja yang kuat dan sejalan dengan visi serta nilai-nilai organisasi. Pembentukan budaya organisasi dapat dilakukan melalui program sosialisasi nilai, pelatihan karakter, dan keteladanan dari pimpinan. Dengan budaya kerja yang kuat, kepatuhan individu terhadap tujuan organisasi dapat terbentuk secara internal, sehingga mengurangi ketergantungan pada pengawasan langsung. Manajemen juga disarankan untuk menerapkan sistem penguatan perilaku yang adil dan konsisten, baik berupa penghargaan bagi kinerja yang baik maupun konsekuensi yang tegas terhadap pelanggaran aturan.

Ketiga, dalam merancang sistem pengendalian, organisasi perlu memperhatikan keseimbangan antara ketegasan pengendalian dengan fleksibilitas yang diperlukan untuk mendorong kreativitas dan inovasi. Pengendalian yang terlalu kaku dapat menghambat inisiatif dan menurunkan motivasi intrinsik karyawan. Oleh karena itu, manajemen disarankan untuk memberikan ruang otonomi yang cukup bagi individu dalam melaksanakan tugas, selama tetap berada dalam koridor tujuan dan nilai organisasi. Pendekatan pengendalian yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan juga penting untuk memastikan bahwa sistem pengendalian tetap relevan dan efektif dalam berbagai situasi.

Keempat, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris yang menguji penerapan sistem pengendalian integratif dalam konteks organisasi tertentu, baik di sektor publik maupun swasta. Penelitian kuantitatif dapat dilakukan untuk menguji hubungan antara pengendalian hasil, pengendalian tindakan, dan pengendalian budaya terhadap kinerja organisasi. Selain itu, penelitian kualitatif mendalam dapat dilakukan untuk mengeksplorasi dinamika penerapan sistem pengendalian dalam situasi organisasi yang kompleks dan bagaimana organisasi mengatasi tantangan dalam implementasinya. Penelitian komparatif juga dapat dilakukan untuk membandingkan efektivitas sistem pengendalian di berbagai jenis organisasi atau budaya yang berbeda.

Kelima, bagi praktisi dan konsultan manajemen, hasil kajian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam memberikan rekomendasi kepada klien terkait desain dan implementasi sistem pengendalian manajemen. Praktisi disarankan untuk tidak hanya fokus pada aspek teknis pengendalian, tetapi juga memperhatikan aspek perilaku dan budaya organisasi. Pendekatan holistik yang mempertimbangkan dimensi formal dan informal dari sistem pengendalian akan menghasilkan solusi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Terakhir, organisasi perlu melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas sistem pengendalian yang diterapkan. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei kepuasan karyawan, penilaian kinerja, audit internal, dan feedback dari berbagai pemangku kepentingan. Hasil evaluasi tersebut dapat menjadi dasar untuk melakukan perbaikan dan penyesuaian sistem pengendalian agar tetap sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi. Dengan demikian, sistem pengendalian dapat berfungsi sebagai instrumen yang dinamis dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal dan berkelanjutan.

## DAFTAR REFERENSI

- Al Astal, A. Y. M., Alzoraiki, M., Ateeq, A., Milhem, M., Ateeq, R. A., & Santhanamery, T. (2025). Enhancing ESG Implementation Through Effective Management Control Systems. *Studies in Systems, Decision and Control*, 566, 647-656. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-71318-7\\_60](https://doi.org/10.1007/978-3-031-71318-7_60)
- Bracci, E., Mouhcine, T., Rana, T., & Wickramasinghe, D. (2022). Risk management and management accounting control systems in public sector organizations: a systematic literature review. *Public Money and Management*, 42(6), 395-402. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1963071>
- Burney, L. L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2025). Navigating Coercive Control in Organizations: A Study on Employee Responses and Outcomes. *Behavioral Research in Accounting*, 37(2), 27-51. <https://doi.org/10.2308/BRIA-2023-042>

- Cha, Y., & Wong-On-Wing, B. (2025). The effect of control justification on employees' in-role and extra-role behaviors. *Journal of Management Control*, 36(1), 133-161. <https://doi.org/10.1007/s00187-025-00394-9>
- Chown, J. (2021). The Unfolding of Control Mechanisms inside Organizations: Pathways of Customization and Transmutation. *Administrative Science Quarterly*, 66(3), 711-752. <https://doi.org/10.1177/0001839220980015>
- Dimes, R., & de Villiers, C. (2020). How management control systems enable and constrain integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*, 29(4), 851-872. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2020-0880>
- Ehizele, A. O., Ayamolowo, L. B., Ishola, A., & Foláyan, M. O. (2025). Culture and Behaviour Management of Children in the Dental Clinic: A Scoping Review. *Dentistry Journal*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/dj13050186>
- Einhorn, S., Fietz, B., Guenther, T. W., & Guenther, E. (2024). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2321-2371. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>
- Farrukh, A., & Sajjad, A. (2023). a Critical Review of Literature Review Methodologies. *Review of Management Literature*, 2, 103-123. <https://doi.org/10.1108/S2754-586520230000002006>
- Fitri, F. A., Syukur, M., & Faradiba, D. (2024). The Effects of Management Control Systems and Leadership Style on Company Performance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 18(2), 175-187. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v18i2.11>
- Globerson, S. (2024). Revising a performance measurement and control system of an organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(3), 397-404. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3593>
- Héroux, S., & Roussy, M. (2020). Three cases of compliance with governance regulation: an organizational learning perspective. *Journal of Management and Governance*, 24(2), 449-479. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09468-y>
- Jukka, T., & Pellinen, J. (2020). Exploring management control system typologies: an organisation-level view. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 16(3), 427-445. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2019-0116>
- Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., Naranjo-Gil, D., & Malagueño, R. (2024). Employees' perception of management control systems as a threat: effects on deliberate ignorance and workplace deviance. *Accounting Forum*, 48(2), 251-278. <https://doi.org/10.1080/01559982.2022.2140500>
- Lu, Y., Yang, K., & Thomas, M. B. (2021). Designing Performance Systems in Anticipation of Unintended Consequences: Experiences and Lessons From the Compstat-Based

Performance Regime in NYPD. *Administration and Society*, 53(6), 907-936.  
<https://doi.org/10.1177/0095399720976532>

Malmi, T., Kolehmainen, K., & Granlund, M. (2023). Explaining the Unintended Consequences of Management Control Systems: Managerial Cognitions and Inertia in the Case of Nokia Mobile Phones\*. *Contemporary Accounting Research*, 40(2), 1013-1045.  
<https://doi.org/10.1111/1911-3846.12849>

Matsuo, M., Matsuo, T., & Arai, K. (2021). The influence of an interactive use of management control on individual performance: mediating roles of psychological empowerment and proactive behavior. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 17(2), 263-281.  
<https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2020-0079>

Otasowie, K., Aigbavboa, C., Oke, A., & Adekunle, P. (2023). Drivers of Agent Control Mechanisms in Construction Project Procurement in Nigeria. *International Conference on Construction in the 21st Century, 2023-May*.

Palazzi, F., Sentuti, A., & Sgrò, F. (2025). The institutionalisation of a new management control system: a focus on situated rationality. *Journal of Management and Governance*, 29(4), 1045-1082.  
<https://doi.org/10.1007/s10997-025-09753-z>

Patel, P. (2024). Multinational control. *Elgar Encyclopedia of Cross-Cultural Management*, 249-253.  
<https://doi.org/10.4337/9781803928180.ch64>

Raucci, D., Paolini, M., & Di Vincenzo, F. (2024). Beyond the Technical Use of Management Control Systems: Valuing Public Employees' Experience of Interactional Fairness. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, 73, 273-291.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-031-76970-2\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-031-76970-2_17)

Valencia, P. L. V. (2023). Establishment of a Centralized Policy Framework for IT/IS Governance based on a PDCA method. *2023 IEEE 15th International Conference on Humanoid, Nanotechnology, Information Technology, Communication and Control, Environment, and Management, HNICEM 2023*.  
<https://doi.org/10.1109/HNICEM60674.2023.10589150>

Varsha P S, Chakraborty, A., & Kar, A. K. (2024). How to Undertake an Impactful Literature Review: Understanding Review Approaches and Guidelines for High-impact Systematic Literature Reviews. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 13(1), 18-35.  
<https://doi.org/10.1177/22779779241227654>

Yang, X. (2025). Innovation of digital intelligent risk control management strategies for energy and power production enterprises in the intelligent era. 134.  
<https://doi.org/10.1117/12.3069284>