



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 4371-4379

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Nilai-Nilai Organisasi terhadap Keberhasilan Sistem Pengendalian Manajemen

Ludvi Sukma Anjani, Salsabela Shafa' Kurniawan, Nabilah Firyal Basyasyah, Tiolina Evi Nausta Pardede
Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Perbanas

ludvi.sukma08@perbanas.id, salsabela.shafa09@perbanas.id, nabilah.firyal34@perbanas.id, tiolina@perbanas.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran nilai-nilai organisasi dalam mendukung keberhasilan sistem pengendalian manajemen pada organisasi jasa keuangan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap informan yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja, serta melalui studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen internal organisasi. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik melalui tahapan pengkodean, pengelompokan kategori, dan penarikan tema utama. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan konfirmasi terbatas kepada informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi berperan sebagai penguat sistem pengendalian manajemen melalui mekanisme pengendalian informal. Nilai integritas dan kepatuhan mendukung efektivitas pengendalian perilaku, nilai komitmen dan kehati-hatian memperkuat pengendalian kinerja melalui keselarasan tujuan, nilai tanggung jawab dan akuntabilitas memperkuat pengendalian hasil melalui keterbukaan terhadap evaluasi, serta nilai kerja sama dan kepercayaan mendukung pengendalian sosial dalam koordinasi lintas unit. Selain itu, keteladanan pimpinan ditemukan sebagai faktor kunci yang menentukan efektivitas internalisasi nilai dalam praktik pengendalian sehari-hari. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan sistem pengendalian manajemen tidak hanya ditentukan oleh desain formal, tetapi juga oleh internalisasi nilai-nilai organisasi yang membentuk perilaku individu dan dinamika sosial dalam organisasi. Temuan ini mempertegas pentingnya integrasi antara pengendalian formal dan informal dalam pengelolaan organisasi jasa keuangan.

Kata kunci: Nilai Organisasi, Sistem Pengendalian Manajemen, Pengendalian Informal, Organisasi Jasa Keuangan

1. Latar Belakang

Dalam beberapa dekade terakhir, sistem pengendalian manajemen (SPM) berkembang tidak lagi dipahami semata sebagai seperangkat prosedur formal, tetapi sebagai sistem yang mencakup mekanisme formal dan informal dalam mengarahkan perilaku organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengendalian tidak hanya ditentukan oleh ketepatan desain teknis, tetapi juga oleh sejauh mana sistem tersebut selaras dengan nilai yang diyakini anggota organisasi.

Organisasi jasa keuangan merupakan konteks yang relevan untuk mengkaji hal tersebut. Sektor ini beroperasi dalam lingkungan yang sangat diatur, berisiko tinggi, serta bergantung pada kepercayaan publik. Dalam situasi seperti ini, pengendalian formal seperti prosedur operasional standar, sistem pelaporan, dan evaluasi kinerja menjadi sangat penting. Namun, berbagai kasus penyimpangan di sektor keuangan menunjukkan bahwa keberadaan sistem formal saja belum cukup apabila tidak didukung oleh nilai integritas, kepatuhan, dan tanggung jawab yang kuat pada tingkat individu.

Penelitian sebelumnya banyak membahas sistem pengendalian manajemen dari sisi desain struktur, pengukuran kinerja, maupun insentif. Namun, kajian yang secara khusus menyoroti bagaimana nilai-nilai organisasi berperan sebagai mekanisme pengendalian informal yang memperkuat sistem formal masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks organisasi jasa keuangan di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana nilai-nilai organisasi berkontribusi terhadap keberhasilan sistem pengendalian manajemen dalam praktik.

Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu instrumen penting yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional dan keputusan manajerial berjalan sesuai dengan tujuan yang

telah ditetapkan. Melalui sistem ini, manajemen dapat mengarahkan perilaku anggota organisasi, mengoordinasikan penggunaan sumber daya, serta memantau dan mengevaluasi pencapaian kinerja. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah dan semakin kompetitif, keberhasilan sistem pengendalian manajemen menjadi faktor strategis dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan (Merchant & Van der Stede, 2021).

Namun demikian, keberhasilan sistem pengendalian manajemen tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur formal, struktur organisasi, atau alat pengukuran kinerja yang digunakan. Dalam praktik organisasi, sering dijumpai kondisi di mana sistem pengendalian manajemen telah dirancang secara komprehensif, tetapi belum mampu berjalan secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain di luar aspek teknis yang turut memengaruhi keberhasilan penerapan sistem pengendalian manajemen.

Salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan sistem pengendalian manajemen adalah nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai organisasi mencerminkan prinsip, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak serta mengambil keputusan. Nilai-nilai tersebut membentuk sikap, komitmen, dan pola perilaku individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, termasuk dalam merespons kebijakan dan mekanisme pengendalian yang diterapkan oleh manajemen.

Nilai organisasi merupakan seperangkat prinsip dan keyakinan yang menjadi pedoman bersama bagi anggota organisasi dalam bertindak dan mengambil keputusan. Nilai berfungsi sebagai standar normatif yang membentuk persepsi mengenai perilaku yang dapat diterima maupun yang tidak dapat diterima dalam lingkungan kerja. Nilai yang terinternalisasi secara kuat akan memengaruhi sikap, komitmen, dan tanggung jawab individu terhadap organisasi.

Dalam konteks pengendalian, nilai organisasi sering dipahami sebagai bagian dari budaya organisasi yang berfungsi sebagai mekanisme pengendalian sosial. Nilai membantu mengarahkan perilaku tanpa harus selalu mengandalkan pengawasan langsung atau aturan tertulis yang rinci. Dengan demikian, nilai dapat menurunkan kebutuhan terhadap pengendalian formal yang berlebihan sekaligus meningkatkan efektivitasnya.

Nilai-nilai organisasi yang dipahami dan diinternalisasi secara konsisten dapat memperkuat efektivitas sistem pengendalian manajemen. Ketika nilai-nilai organisasi sejalan dengan tujuan dan sistem pengendalian yang diterapkan, anggota organisasi cenderung menunjukkan perilaku yang mendukung pencapaian target kinerja, meningkatkan kepatuhan terhadap aturan, serta memperkuat akuntabilitas. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara nilai-nilai organisasi dan sistem pengendalian manajemen berpotensi menurunkan efektivitas pengendalian dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, keberhasilan sistem pengendalian manajemen sangat bergantung pada sejauh mana sistem tersebut dapat diterima dan dijalankan oleh individu dalam organisasi. Sistem pengendalian yang selaras dengan nilai-nilai organisasi cenderung lebih mudah diterapkan secara berkelanjutan, karena anggota organisasi memandang pengendalian tersebut sebagai bagian dari praktik kerja sehari-hari, bukan sekadar sebagai aturan formal yang bersifat memaksa. Dalam konteks ini, nilai-nilai organisasi berperan sebagai pengendalian informal yang melengkapi pengendalian formal (Tessier & Otley, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan penelitian dalam artikel ini adalah apakah nilai-nilai organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan sistem pengendalian manajemen. Sejalan dengan permasalahan tersebut, tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menganalisis pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap keberhasilan sistem pengendalian manajemen

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai bagaimana nilai-nilai organisasi berperan dalam mendukung keberhasilan sistem pengendalian manajemen. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak semata-mata berfokus pada pengukuran hubungan antar variabel, melainkan pada pemaknaan, proses sosial, serta pengalaman subjektif para aktor organisasi dalam menjalankan dan merespons sistem pengendalian yang diterapkan. Sistem pengendalian manajemen dalam praktik tidak hanya berbentuk prosedur tertulis atau indikator kinerja yang terukur, tetapi juga

mencakup dimensi sosial dan kultural yang membentuk perilaku individu. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif dinilai paling sesuai untuk menggali dinamika tersebut secara kontekstual dan mendalam.

Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami realitas organisasi dari perspektif para pelaku yang terlibat langsung di dalamnya. Melalui interaksi langsung dengan informan, peneliti dapat menangkap nuansa, interpretasi, dan refleksi yang mungkin tidak terungkap melalui instrumen kuantitatif. Selain itu, pendekatan kualitatif memberikan ruang bagi eksplorasi terhadap faktor-faktor nonteknis seperti nilai, norma, dan keyakinan yang sering kali bersifat implisit namun memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku organisasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan bagaimana sistem pengendalian dijalankan, tetapi juga mengkaji bagaimana sistem tersebut dipahami dan dimaknai oleh anggota organisasi.

Penelitian dilaksanakan pada sebuah organisasi jasa keuangan yang telah secara formal menerapkan sistem pengendalian manajemen dalam kegiatan operasionalnya. Organisasi tersebut dipilih secara purposif dengan mempertimbangkan karakteristik sektor jasa keuangan yang memiliki tingkat regulasi tinggi, paparan risiko yang signifikan, serta ketergantungan besar terhadap kepercayaan publik. Dalam sektor ini, kegagalan pengendalian tidak hanya berdampak pada aspek finansial, tetapi juga dapat merusak reputasi dan legitimasi organisasi. Oleh sebab itu, keberadaan sistem pengendalian manajemen menjadi elemen yang sangat krusial dalam memastikan keberlangsungan dan stabilitas organisasi. Pemilihan organisasi jasa keuangan sebagai lokasi penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang relevan mengenai bagaimana nilai-nilai organisasi berinteraksi dengan sistem pengendalian dalam lingkungan yang kompleks dan penuh tekanan.

Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan yang dipilih merupakan individu-individu yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi kinerja organisasi. Kriteria utama yang digunakan dalam pemilihan informan adalah masa kerja minimal satu tahun, sehingga informan dianggap telah memiliki pengalaman yang cukup dalam memahami budaya dan mekanisme pengendalian organisasi. Informan terdiri atas pimpinan unit kerja, supervisor, serta karyawan pelaksana. Variasi posisi ini dimaksudkan untuk memperoleh sudut pandang yang beragam, baik dari tingkat manajerial maupun operasional, sehingga peneliti dapat membandingkan bagaimana nilai-nilai organisasi dipahami dan diimplementasikan pada berbagai level hierarki.

Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kecukupan data (data saturation), yaitu ketika informasi yang diperoleh mulai menunjukkan pola yang berulang dan tidak lagi menghasilkan temuan baru yang signifikan. Dengan pendekatan ini, peneliti lebih menekankan kedalaman informasi dibandingkan jumlah responden. Keberagaman latar belakang dan tanggung jawab informan memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi konsistensi maupun perbedaan persepsi terkait peran nilai organisasi dalam mendukung sistem pengendalian. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dan studi dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur dipilih karena memberikan keseimbangan antara struktur dan fleksibilitas. Peneliti menyiapkan pedoman wawancara yang memuat tema-tema utama, seperti pemahaman terhadap nilai organisasi, proses sosialisasi nilai, pengalaman dalam menjalankan sistem pengendalian, serta persepsi mengenai hubungan antara nilai dan efektivitas pengendalian. Namun demikian, peneliti tetap memberikan ruang bagi informan untuk mengembangkan jawaban secara bebas sehingga memungkinkan munculnya informasi yang tidak terduga tetapi relevan dengan penelitian.

Setiap wawancara berlangsung sekitar 45 hingga 60 menit dan dilakukan secara langsung di lingkungan kerja informan pada waktu yang telah disepakati. Seluruh proses wawancara direkam dengan persetujuan informan untuk memastikan akurasi data. Selain rekaman, peneliti juga membuat catatan lapangan yang berisi pengamatan terhadap ekspresi, intonasi, maupun situasi wawancara yang dapat membantu dalam proses interpretasi data. Pendekatan ini dilakukan untuk memperkaya konteks dan memperdalam pemahaman terhadap jawaban informan. Selain wawancara, penelitian ini juga memanfaatkan studi dokumentasi sebagai sumber data pendukung. Dokumen yang dianalisis meliputi kode etik perusahaan, pedoman perilaku, standar operasional prosedur, kebijakan internal terkait pengendalian, serta laporan evaluasi kinerja dan audit internal. Analisis dokumen dilakukan untuk memahami bagaimana nilai-nilai organisasi dirumuskan secara formal dan bagaimana sistem pengendalian dirancang dalam bentuk kebijakan tertulis. Perbandingan antara data wawancara dan dokumen organisasi membantu peneliti melihat kesesuaian antara nilai yang dinyatakan (*espoused values*) dan nilai yang dijalankan dalam praktik sehari-hari (*enacted values*).

Proses analisis data dilakukan secara bertahap menggunakan analisis tematik. Tahap pertama adalah open coding, yaitu membaca transkrip wawancara secara berulang untuk mengidentifikasi pernyataan-pernyataan penting yang relevan dengan fokus penelitian. Pernyataan tersebut kemudian diberi kode awal yang merepresentasikan makna tertentu. Pada tahap berikutnya, kode-kode yang memiliki kesamaan makna dikelompokkan ke dalam kategori yang lebih luas. Selanjutnya, kategori tersebut dikembangkan menjadi tema-tema utama yang menggambarkan pola hubungan antara nilai organisasi dan sistem pengendalian manajemen.

Analisis dilakukan secara iteratif, artinya peneliti terus melakukan proses bolak-balik antara data, kode, dan tema untuk memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan benar-benar merefleksikan pengalaman informan. Proses ini juga melibatkan perbandingan antar informan guna mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan perspektif. Dengan cara ini, hasil penelitian tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitis karena mampu menunjukkan pola dan keterkaitan antar konsep. Untuk menjaga kredibilitas dan keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan serta mencocokkannya dengan dokumen organisasi. Triangulasi ini membantu meminimalkan bias subjektif dan meningkatkan keandalan temuan. Selain itu, peneliti melakukan member checking secara terbatas dengan mengonfirmasi ringkasan hasil wawancara kepada beberapa informan kunci guna memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan maksud yang ingin disampaikan oleh informan.

Aspek etika penelitian juga menjadi perhatian utama dalam pelaksanaan studi ini. Seluruh informan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian serta hak mereka untuk menghentikan wawancara kapan saja. Identitas informan dan nama organisasi disamarkan untuk menjaga kerahasiaan dan melindungi kepentingan pihak-pihak yang terlibat. Data yang diperoleh digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik dan disimpan secara aman. Melalui rangkaian metode tersebut, penelitian ini berupaya menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana nilai-nilai organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengendalian informal yang memperkuat sistem pengendalian manajemen. Pendekatan yang sistematis dan reflektif diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai dinamika antara struktur formal dan nilai yang hidup dalam praktik organisasi sehari-hari.

3. Hasil dan Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki peran yang signifikan dalam mendukung keberhasilan sistem pengendalian manajemen pada organisasi jasa keuangan. Karakteristik sektor keuangan yang menuntut tingkat kepercayaan, kepatuhan regulasi, serta pengelolaan risiko yang tinggi menyebabkan sistem pengendalian manajemen tidak dapat hanya mengandalkan mekanisme formal, tetapi juga memerlukan penguatan melalui nilai-nilai organisasi yang terinternalisasi dalam perilaku karyawan.

1. Nilai Integritas dan Kepatuhan sebagai Pengendalian Perilaku

Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan memandang kepatuhan terhadap prosedur bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan sebagai bagian dari standar profesional yang melekat pada identitas mereka sebagai pekerja di sektor jasa keuangan. Bagi sebagian besar informan, menjalankan prosedur secara konsisten dipersepsikan sebagai bentuk tanggung jawab moral terhadap organisasi, nasabah, dan regulator. Beberapa informan bahkan menegaskan bahwa pelanggaran prosedur tidak hanya dianggap sebagai kesalahan teknis atau kelalaian kerja, tetapi sebagai pelanggaran terhadap nilai integritas yang menjadi landasan budaya organisasi. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa nilai integritas tidak berhenti pada tataran slogan atau dokumen kode etik, tetapi telah terinternalisasi dalam pola pikir dan perilaku individu.

Internalisasi nilai integritas ini tercermin dalam sikap kehati-hatian ketika memproses transaksi, ketelitian dalam memeriksa dokumen, serta keberanian untuk menolak instruksi yang dinilai tidak sesuai prosedur. Dalam beberapa kasus yang diungkapkan informan, karyawan memilih untuk memperlambat proses kerja demi memastikan kepatuhan terhadap aturan, meskipun hal tersebut berpotensi menambah beban kerja. Sikap tersebut menunjukkan adanya orientasi pada kepatuhan substantif, bukan sekadar kepatuhan formalitas. Dengan kata lain, karyawan tidak hanya mengikuti aturan karena ada pengawasan, tetapi karena mereka meyakini bahwa aturan tersebut penting untuk menjaga kredibilitas dan keberlanjutan organisasi.

Dalam perspektif sistem pengendalian manajemen, temuan ini mencerminkan efektivitas pengendalian perilaku dan pengendalian personal yang memperkuat pengendalian formal sebagaimana dikemukakan oleh

Kenneth Merchant dan Wim Van der Stede (2021). Pengendalian perilaku (action control) biasanya diwujudkan melalui prosedur, otorisasi, dan pembatasan tertentu. Namun, tanpa dukungan pengendalian personal berupa internalisasi nilai dan komitmen individu, pengendalian formal dapat menjadi kaku atau bahkan hanya bersifat simbolis. Dalam konteks penelitian ini, nilai integritas berperan sebagai mekanisme pengendalian internal yang membuat karyawan secara sukarela menyesuaikan perilakunya dengan standar yang diharapkan organisasi.

Lebih jauh, nilai integritas juga berfungsi sebagai alat pencegahan terhadap potensi moral hazard. Dalam lingkungan sektor keuangan yang memiliki peluang penyimpangan relatif tinggi akibat kompleksitas transaksi dan asimetri informasi, integritas menjadi fondasi utama dalam menjaga kualitas pengambilan keputusan. Ketika integritas telah menjadi bagian dari identitas profesional, karyawan cenderung menolak praktik-praktik yang berisiko meskipun secara teknis mungkin sulit terdeteksi. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian berbasis nilai mampu menjangkau area yang tidak sepenuhnya dapat diawasi melalui mekanisme formal.

Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan pengendalian perilaku tidak hanya bergantung pada ketegasan aturan atau intensitas pengawasan, tetapi juga pada kekuatan nilai yang membentuk kesadaran individu. Nilai integritas menjadikan prosedur sebagai bagian dari etika kerja, bukan sekadar instruksi administratif. Dengan demikian, risiko penyimpangan dapat ditekan bahkan dalam situasi di mana pengawasan langsung terbatas, karena kontrol utama berasal dari dalam diri individu itu sendiri.

2. Nilai Komitmen dan Kehati-hatian dalam Pengendalian Kinerja

Sistem penilaian kinerja pada organisasi jasa keuangan dalam penelitian ini tidak semata-mata berorientasi pada pencapaian target finansial, seperti pertumbuhan portofolio, peningkatan laba, atau pencapaian volume transaksi. Selain indikator kuantitatif tersebut, organisasi juga menekankan kualitas proses pengambilan keputusan, kepatuhan terhadap regulasi, serta penerapan prinsip kehati-hatian (prudential principle) dalam setiap aktivitas operasional. Penekanan ini mencerminkan karakteristik sektor jasa keuangan yang memiliki tingkat risiko tinggi, sehingga keberhasilan kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari cara hasil tersebut dicapai.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan memahami bahwa pencapaian target tidak boleh mengorbankan aspek kepatuhan dan manajemen risiko. Beberapa informan menyampaikan bahwa dalam praktiknya, mereka lebih memilih untuk tidak mengejar target tertentu apabila terdapat potensi pelanggaran prosedur atau risiko yang belum terkelola dengan baik. Sikap tersebut menggambarkan adanya komitmen terhadap keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang, bukan sekadar orientasi pada hasil jangka pendek. Dalam konteks ini, nilai kehati-hatian bukan hanya prinsip normatif yang tertulis dalam kebijakan, tetapi telah menjadi pertimbangan utama dalam proses pengambilan keputusan.

Nilai komitmen juga terlihat dari kesediaan karyawan untuk menjaga kualitas kerja meskipun berada dalam tekanan target. Komitmen tidak dipahami hanya sebagai loyalitas terhadap organisasi, tetapi sebagai kesungguhan untuk menjalankan tugas secara profesional dan bertanggung jawab. Karyawan menyadari bahwa setiap keputusan yang mereka ambil dapat berdampak pada stabilitas organisasi dan kepercayaan nasabah. Oleh karena itu, indikator kinerja yang mencakup aspek kepatuhan dan kualitas proses cenderung lebih mudah diterima karena selaras dengan nilai yang mereka yakini.

Ketika nilai kehati-hatian dipahami sebagai bagian integral dari tujuan organisasi, sistem pengukuran kinerja tidak lagi dipersepsikan sebagai alat kontrol yang menekan, melainkan sebagai pedoman untuk menjaga standar profesional. Karyawan melihat indikator kinerja sebagai refleksi dari ekspektasi organisasi yang wajar dan relevan dengan tanggung jawab mereka. Hal ini menunjukkan bahwa penerimaan terhadap sistem pengendalian sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi.

Dalam perspektif sistem pengendalian manajemen, kondisi tersebut berkaitan dengan konsep keselarasan tujuan (*goal congruence*) sebagaimana dikemukakan oleh David Otley (2016). Sistem pengendalian yang efektif adalah sistem yang mampu menyatukan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga individu terdorong untuk bertindak secara sukarela demi kepentingan bersama. Nilai komitmen dan kehati-hatian berperan sebagai mekanisme yang memperkuat keselarasan tersebut. Ketika individu percaya bahwa

organisasi menghargai proses yang berkualitas dan keputusan yang prudent, mereka akan lebih termotivasi untuk memenuhi indikator kinerja tanpa merasa terpaksa.

Lebih jauh, nilai kehati-hatian juga berfungsi sebagai penyeimbang terhadap potensi distorsi perilaku akibat tekanan target. Dalam banyak organisasi, sistem pengukuran kinerja yang terlalu berfokus pada angka dapat mendorong perilaku oportunistik, seperti manipulasi data atau pengambilan risiko berlebihan. Namun, ketika nilai kehati-hatian telah tertanam kuat, individu cenderung mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang sebelum mengambil keputusan yang berorientasi pada hasil instan. Dengan demikian, nilai organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengendalian internal yang mengurangi kemungkinan terjadinya dysfunctional behavior.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa nilai komitmen dan kehati-hatian tidak hanya memperkuat efektivitas pengendalian kinerja, tetapi juga membentuk cara karyawan memaknai sistem tersebut. Nilai organisasi berperan sebagai jembatan antara desain teknis sistem pengukuran kinerja dan penerimaan psikologis karyawan terhadap sistem tersebut. Ketika sistem pengendalian selaras dengan nilai yang diyakini, maka pengendalian tidak lagi dipandang sebagai tekanan eksternal, melainkan sebagai bagian dari tanggung jawab profesional yang dijalankan secara sadar dan berkelanjutan.

3. Nilai Tanggung Jawab dan Akuntabilitas dalam Pengendalian Hasil

Evaluasi kinerja dalam organisasi jasa keuangan pada penelitian ini tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil akhir yang bersifat kuantitatif, seperti realisasi target pendapatan atau pertumbuhan aset, tetapi juga menekankan kualitas proses kerja dan tingkat kepatuhan terhadap kebijakan internal maupun regulasi eksternal. Pendekatan ini mencerminkan kesadaran bahwa dalam sektor jasa keuangan, keberhasilan tidak dapat dinilai semata-mata dari output finansial, melainkan juga dari bagaimana proses tersebut dijalankan secara bertanggung jawab dan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai tanggung jawab dan akuntabilitas telah menjadi bagian dari budaya kerja yang mendorong karyawan untuk bersikap terbuka terhadap proses evaluasi dan audit internal. Informan menyampaikan bahwa kegiatan evaluasi tidak dipersepsikan sebagai upaya mencari kesalahan atau memberikan sanksi, melainkan sebagai sarana untuk memastikan bahwa setiap aktivitas telah dilakukan sesuai standar yang ditetapkan. Sikap ini mencerminkan adanya penerimaan terhadap evaluasi sebagai bagian dari mekanisme profesional yang wajar dalam organisasi yang diatur secara ketat.

Nilai akuntabilitas juga terlihat dari kesediaan karyawan untuk menjelaskan keputusan yang diambil, mendokumentasikan proses kerja secara lengkap, serta melaporkan potensi kesalahan atau risiko secara proaktif. Beberapa informan menyatakan bahwa mereka merasa memiliki tanggung jawab moral untuk memastikan bahwa setiap tindakan dapat dipertanggungjawabkan, baik kepada atasan, rekan kerja, maupun pihak eksternal seperti auditor dan regulator. Kondisi ini menunjukkan bahwa akuntabilitas tidak hanya dipahami sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai bagian dari integritas profesional.

Dalam praktiknya, internalisasi nilai tanggung jawab menciptakan budaya kerja yang lebih reflektif. Karyawan cenderung melakukan pengecekan ulang terhadap pekerjaannya sebelum diserahkan, serta lebih terbuka dalam menerima umpan balik. Alih-alih defensif, mereka melihat masukan sebagai peluang untuk meningkatkan kualitas kerja. Hal ini memperkuat fungsi evaluasi sebagai proses pembelajaran, bukan sekadar mekanisme penilaian.

Dalam kerangka sistem pengendalian manajemen, evaluasi kinerja berfungsi sebagai mekanisme umpan balik yang memungkinkan organisasi menilai pencapaian tujuan dan mengidentifikasi area perbaikan. Menurut David Otley (2023), sistem pengendalian yang efektif harus menyediakan proses review dan feedback yang berkelanjutan agar organisasi mampu beradaptasi dan belajar dari pengalaman. Dalam konteks penelitian ini, nilai akuntabilitas memperkuat efektivitas mekanisme tersebut karena karyawan bersedia terlibat secara aktif dalam proses evaluasi.

Nilai akuntabilitas juga berperan dalam memperkuat pengendalian hasil (results control). Ketika individu menyadari bahwa setiap keputusan memiliki konsekuensi dan harus dapat dipertanggungjawabkan, mereka cenderung lebih berhati-hati dalam menetapkan strategi maupun mengambil tindakan. Kesadaran ini

menciptakan kontrol internal yang bersifat preventif, sehingga potensi penyimpangan dapat diminimalkan sebelum menimbulkan dampak yang lebih luas. Dengan demikian, pengendalian hasil tidak hanya bergantung pada pengukuran dan sanksi, tetapi juga pada komitmen individu untuk menjaga kualitas dan integritas kerjanya.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa nilai tanggung jawab dan akuntabilitas memperluas makna evaluasi kinerja dari sekadar alat kontrol menjadi instrumen pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan. Ketika nilai tersebut terinternalisasi secara konsisten, sistem pengendalian manajemen tidak hanya berfungsi untuk menilai hasil, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang transparan, reflektif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkesinambungan.

4. Nilai Kerja Sama dan Kepercayaan sebagai Pengendalian Sosial

Operasional organisasi jasa keuangan pada umumnya melibatkan koordinasi yang intensif antarunit, seperti unit bisnis, kepatuhan, manajemen risiko, audit internal, serta fungsi pendukung lainnya. Kompleksitas produk, tingginya eksposur risiko, serta tuntutan kepatuhan regulasi membuat setiap keputusan tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus melalui proses verifikasi dan pengawasan lintas fungsi. Dalam konteks ini, efektivitas sistem pengendalian manajemen sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan kerja antarunit tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kerja yang dilandasi oleh kepercayaan dan saling menghargai peran masing-masing unit mempermudah implementasi pengendalian formal. Prosedur persetujuan berlapis, proses review dokumen, maupun mekanisme klarifikasi tidak dipersepsikan sebagai hambatan birokratis, melainkan sebagai bagian dari tanggung jawab bersama untuk menjaga kualitas keputusan organisasi. Informan menyampaikan bahwa ketika komunikasi berlangsung secara terbuka dan profesional, proses kontrol justru memperkuat kolaborasi, bukan menciptakan ketegangan.

Nilai kerja sama juga berperan dalam mengurangi potensi konflik antara orientasi bisnis dan kepatuhan. Dalam praktiknya, unit bisnis cenderung berfokus pada pencapaian target, sementara unit kepatuhan dan manajemen risiko berfungsi memastikan bahwa aktivitas tersebut tidak melanggar regulasi atau meningkatkan risiko secara berlebihan. Tanpa fondasi nilai kerja sama, perbedaan orientasi ini dapat menimbulkan resistensi atau bahkan ketidakpercayaan. Namun, penelitian ini menemukan bahwa ketika terdapat pemahaman bersama mengenai tujuan organisasi, proses pengendalian dipandang sebagai mekanisme perlindungan bersama, bukan sebagai bentuk pembatasan sepihak.

Dalam perspektif sistem pengendalian manajemen, kondisi tersebut mencerminkan berfungsinya pengendalian sosial (*social control*) yang melengkapi pengendalian formal. Menurut Sophie Tessier dan David Otley (2020), pengendalian dalam organisasi tidak hanya berlangsung melalui aturan, prosedur, dan indikator kinerja, tetapi juga melalui norma sosial, nilai bersama, dan interaksi antarindividu. Ketika norma kerja sama telah terinternalisasi, tekanan sosial positif akan mendorong individu untuk bertindak selaras dengan kepentingan kolektif.

Lebih lanjut, nilai kerja sama menciptakan suasana psikologis yang mendukung keterbukaan informasi. Unit yang mengidentifikasi potensi risiko atau kesalahan tidak ragu untuk mengomunikasikannya karena yakin bahwa respons organisasi bersifat solutif, bukan menyalahkan. Hal ini mempercepat proses koreksi dan mencegah eskalasi masalah. Dengan demikian, pengendalian formal seperti pelaporan risiko dan review kepatuhan menjadi lebih efektif karena didukung oleh komunikasi yang jujur dan konstruktif.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa nilai kerja sama dan kepercayaan memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa sistem pengendalian manajemen berjalan secara harmonis. Pengendalian tidak lagi dipahami sebagai instrumen pengawasan sepihak, melainkan sebagai mekanisme kolektif untuk menjaga stabilitas, kepatuhan, dan reputasi organisasi. Integrasi antara pengendalian formal dan pengendalian sosial inilah yang pada akhirnya memperkuat daya tahan organisasi jasa keuangan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang kompleks dan penuh risiko.

5. Keteladanan Pimpinan sebagai Penguat atau Pelemah Nilai

Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas nilai-nilai organisasi tidak hanya ditentukan oleh seberapa jelas nilai tersebut dirumuskan dalam dokumen resmi, tetapi sangat bergantung pada konsistensi perilaku pimpinan dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Nilai integritas, kepatuhan, tanggung jawab, dan akuntabilitas akan memiliki makna nyata apabila tercermin dalam tindakan konkret para pemimpin, baik pada level manajerial menengah maupun puncak.

Hasil wawancara mengindikasikan bahwa karyawan secara aktif mengamati dan menilai perilaku pimpinan sebagai rujukan utama dalam memahami prioritas organisasi. Ketika pimpinan secara konsisten mematuhi prosedur, transparan dalam pengambilan keputusan, serta bersedia menerima evaluasi, maka pesan mengenai pentingnya nilai organisasi menjadi lebih kredibel. Dalam situasi tersebut, nilai berfungsi sebagai standar perilaku yang hidup dan operasional, bukan sekadar slogan normatif.

Sebaliknya, apabila pimpinan menunjukkan ketidakkonsistenan—misalnya mengabaikan prosedur demi percepatan target atau memberikan toleransi terhadap pelanggaran tertentu—maka legitimasi sistem pengendalian manajemen berpotensi melemah. Karyawan dapat menangkap adanya ketidaksesuaian antara nilai yang dikomunikasikan dan praktik yang dijalankan. Ketidaksinkronan ini dapat menimbulkan ambiguitas standar perilaku, bahkan memicu sikap oportunistik karena pesan implisit yang diterima adalah bahwa hasil lebih diutamakan daripada proses.

Dalam perspektif sistem pengendalian manajemen, peran pimpinan dapat dipahami sebagai bagian dari pengendalian budaya (*cultural control*) dan pengendalian simbolik. Pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai representasi nilai organisasi. Tindakan mereka menjadi simbol yang memperkuat atau justru mereduksi makna nilai yang telah diformalkan dalam kebijakan dan kode etik. Dengan demikian, kepemimpinan berperan sebagai penghubung antara desain sistem pengendalian formal dan praktik operasional di lapangan.

Lebih jauh, keteladanan pimpinan menciptakan efek penguatan (*reinforcement effect*). Ketika pimpinan memberikan penghargaan terhadap perilaku yang sesuai nilai serta secara konsisten menindak pelanggaran tanpa diskriminasi, maka tercipta persepsi keadilan organisasi. Persepsi ini memperkuat komitmen karyawan terhadap sistem pengendalian yang ada. Sebaliknya, perlakuan yang tidak konsisten dapat menimbulkan sinisme dan menurunkan motivasi untuk mematuhi standar yang telah ditetapkan.

Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan sistem pengendalian manajemen tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan prosedur, indikator kinerja, atau mekanisme evaluasi, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan sebagai agen internalisasi nilai. Keteladanan pimpinan menjadi mekanisme simbolik sekaligus praktis yang menentukan apakah nilai organisasi benar-benar menjadi landasan perilaku kolektif atau sekadar pernyataan normatif tanpa daya pengikat yang kuat.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung efektivitas sistem pengendalian manajemen pada organisasi jasa keuangan. Dalam sektor yang ditandai oleh tingkat regulasi tinggi, kompleksitas risiko, dan kebutuhan akan kepercayaan publik, sistem pengendalian tidak dapat hanya mengandalkan mekanisme formal seperti prosedur, indikator kinerja, dan audit internal. Keberhasilan pengendalian sangat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai-nilai organisasi terinternalisasi dalam perilaku individu dan menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari. Nilai integritas dan kepatuhan terbukti memperkuat pengendalian perilaku dengan mendorong karyawan menjalankan prosedur bukan semata-mata karena pengawasan, melainkan karena kesadaran profesional. Nilai komitmen dan kehati-hatian mendukung terciptanya keselarasan tujuan antara individu dan organisasi, sehingga sistem penilaian kinerja dapat diterima secara psikologis dan dijalankan secara konsisten. Sementara itu, nilai tanggung jawab dan akuntabilitas memperkuat fungsi evaluasi sebagai mekanisme pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan, bukan sekadar alat penilaian atau sanksi. Selain itu, nilai kerja sama dan kepercayaan berperan dalam memperlancar koordinasi lintas unit serta mengurangi resistensi terhadap pengendalian formal. Pengendalian tidak dipersepsikan sebagai instrumen pengawasan sepihak, tetapi sebagai upaya kolektif menjaga kualitas dan reputasi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian sosial dan budaya menjadi pelengkap penting bagi pengendalian formal

dalam sistem pengendalian manajemen. Penelitian ini juga menegaskan bahwa keteladanan pimpinan merupakan faktor kunci dalam memperkuat atau melemahkan efektivitas nilai organisasi. Konsistensi perilaku pimpinan dalam menerapkan integritas, kepatuhan, dan akuntabilitas menentukan tingkat legitimasi sistem pengendalian manajemen di mata karyawan. Tanpa keteladanan, nilai yang dirumuskan secara formal berpotensi kehilangan daya pengaruhnya. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai organisasi berfungsi sebagai fondasi normatif yang menghidupkan sistem pengendalian manajemen. Integrasi antara pengendalian formal, pengendalian sosial, dan keteladanan kepemimpinan menciptakan sistem pengendalian yang tidak hanya efektif secara struktural, tetapi juga kuat secara kultural. Dalam konteks organisasi jasa keuangan, sinergi tersebut menjadi prasyarat utama untuk menjaga kepatuhan, mengelola risiko, serta mempertahankan kepercayaan pemangku kepentingan secara berkelanjutan.

Referensi

1. Achmad, F. N. A., Annastasya, S., & Amelia, D. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Informasi dan Kontrol Sistem dalam Meningkatkan Integritas Profesional. *Jurnal Ilmiah Pengabdian Pada Masyarakat*, 2(2), 530-541.
2. Amelia, K., Maryati, S., & Kartasari, S. (2025). Strategic control in management: The impact of belief system and diagnostic control system on managerial performance. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(2), 6684-6699.
3. Khorofi, M. (2021). PENDIDIKAN ISLAM DI ERA MILENIAL: UPAYA MEWUJUDKAN GENERASI UNGGUL DENGAN NILAI-NILAI ISLAM. *KABILAH: Journal of Social Community*, 6(2), 207-230.
4. Maharani, A. M., & Sulistyowati, R. (2020). Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap penerapan sistem pengendalian internal dan implikasinya pada integritas UKM di Bojonegoro. *Substansi: Sumber Artikel Akuntansi, Auditing dan Keuangan Vokasi*, 4(2), 157-172.
5. Ningsih, R. S., Purba, N. F., & Darma, J. (2025). Strategi sistem pengendalian manajemen di era digital: Kajian literatur. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 7(1), 1-10.
6. Paramita, R. M., Rosidawati, I., & Handayani, N. (2025). Pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal terhadap kinerja keuangan pada klinik. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 5(2), 1711-1720.
7. Pratiwi, R. D., & Sari, R. N. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen pada sektor keuangan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 19(2), 157-172.
8. Putra, A. R., Wijayanti, A., & Lestari, S. (2023). Peran nilai organisasi dalam meningkatkan efektivitas sistem pengendalian manajemen pada organisasi jasa. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 14(1), 88-104.
9. Rahmawati, I., & Nugroho, B. Y. (2021). Budaya organisasi dan kepatuhan dalam sistem pengendalian manajemen organisasi jasa keuangan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 9(3), 567-580.
10. Sari, A. M., Supramono, S., & Sulistyawati, A. I. (2025). The influence of organizational commitment and internal control on fraud prevention with good governance as a moderation. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(1), 621-628.
11. Sari, M., & Wibowo, A. (2023). Sistem pengendalian manajemen berbasis nilai pada organisasi jasa keuangan di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(2), 201-214.
12. Siahaan, A., Silalahi, H. A., & Siregar, E. R. (2025). PENTINGNYA BUDAYA ORGANISASI DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA. *JMRI Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*, 3(1), 52-57.
13. Suhartini, A., Budiman, B., Hendarsyah, D., & Junery, M. F. (2025). Internal control system, transparency, and village financial management accountability: Evidence from one village in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Akuntansi, dan Pajak*, 2(4), 1-18.
14. Suriani, S., & Syah, F. (2025). PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. HADJI KALLA CABANG PAREPARE. *DECISION: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 82-91.
15. Wahyudi, I., Alim, M. N., & Dewi, E. M. (2021). Budaya organisasi dan sistem pengendalian manajemen pada perguruan tinggi. *Kabillah: Journal of Social Community*, 6(2), 146-160.