



Analisis Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen dalam Perspektif Karyawan

Trenda Indri Ardianti^{1*}, Siti Nur Azizah², Nensi Rahma Nor Hakiki³, Nanda Lutfiah Cahya May Salva⁴, Tries Ellia Sandari⁵

¹⁻⁵ Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

*Email: trendaindriardianti@gmail.com¹, Izizah2002@gmail.com², nensir29@gmail.com³, anandalutfiahh@gmail.com⁴, triesellia@untag-sby.ac.id⁵

*Penulis Korespondensi: trendaindriardianti@gmail.com

Abstract. *In the increasingly competitive manufacturing industry, the effectiveness of Management Control Systems (MCS) is heavily influenced by human factors, particularly leadership style. This study aims to analyze the impact of leadership style on the effectiveness of MCS from the employees' perspective. The research uses a qualitative descriptive approach with in-depth interviews conducted on employees of a manufacturing company in Surabaya. The results indicate that the applied leadership style tends to be directive yet supportive, combining firmness in rule enforcement with humane interpersonal relationships. However, the reward system is found to be inconsistent and less structured, emphasizing more on disciplinary control rather than positive reinforcement. The study concludes that leadership style has a significant effect on employee compliance and perception of control systems. Effective leadership creates goal congruence and transforms rules from being perceived as a burden into operational support. Conversely, inconsistency and lack of flexibility become obstacles to optimal control. These findings highlight the importance of adaptive communication and consistency in leadership to enhance MCS effectiveness..*

Keywords: *Compliance; Effectiveness of Systems; Employee Perspective; Leadership Style; Management Control System.*

Abstrak. Dalam industri manufaktur yang kompetitif, efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) sangat dipengaruhi oleh faktor manusia, khususnya gaya kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas SPM dalam perspektif karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara mendalam kepada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung bersifat direktif namun suportif, yang menggabungkan ketegasan dalam penegakan aturan dengan pendekatan hubungan yang humanis. Namun, sistem penghargaan ditemukan belum konsisten dan terstruktur, sehingga mekanisme kontrol lebih condong pada penekanan disiplin daripada apresiasi. Penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepatuhan dan persepsi karyawan terhadap sistem. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan goal congruence dan mengubah pandangan bahwa aturan bukan beban, melainkan alat bantu kerja. Sebaliknya, ketidakkonsistenan dan kurangnya fleksibilitas menjadi kendala efektivitas. Temuan ini menegaskan pentingnya komunikasi yang adaptif dan konsistensi pemimpin dalam mendukung keberhasilan SPM..

Kata Kunci: Efektivitas Sistem; Gaya Kepemimpinan; Kepatuhan; Perspektif Karyawan; Sistem Pengendalian Manajemen.

1. LATAR BELAKANG

Dalam era persaingan industri manufaktur yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki sistem pengendalian manajemen (SPM) yang efektif guna memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) merupakan sistem yang digunakan perusahaan untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengawasi kegiatan operasional agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dalam perusahaan manufaktur, SPM memiliki peran penting terutama dalam menjaga stabilitas keuangan perusahaan, seperti mengendalikan biaya operasional, menyusun anggaran, serta mengevaluasi kinerja perusahaan. Menurut (Anthony & Govindarajan, 2018), sistem pengendalian manajemen merupakan proses yang digunakan manajer untuk memastikan bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara optimal sesuai strategi yang telah ditetapkan. Perusahaan manufaktur memiliki aktivitas operasional yang kompleks dan membutuhkan biaya yang besar untuk menjalankan proses produksi. Pengeluaran seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya operasional lainnya harus dikelola dengan baik agar perusahaan tetap mampu memperoleh laba. Oleh karena itu, pengendalian manajemen yang efektif sangat dibutuhkan untuk membantu perusahaan mengontrol pengeluaran, mengurangi pemborosan, dan menjaga kondisi keuangan perusahaan tetap stabil (Pratama & Setyawan, 2021).

Secara teoritis, sistem pengendalian yang baik seharusnya mampu berjalan efektif, namun realitasnya seringkali dipengaruhi oleh faktor manusia. Salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan implementasi sistem tersebut adalah peran pemimpin. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer atau supervisor sangat menentukan bagaimana kebijakan tersebut dipersepsikan dan dijalankan oleh karyawan. Seorang pemimpin bukan hanya pengambil keputusan, tetapi juga sosok yang menjadi teladan dan pembentuk budaya kerja. Bagaimana pemimpin berinteraksi, memberikan arahan, dan menegakkan aturan akan sangat mempengaruhi tingkat kepatuhan timnya (Nugroho & Kusuma, 2018).

Fenomena yang terjadi di berbagai perusahaan manufaktur di Surabaya menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan karyawan terhadap prosedur kerja memiliki variasi yang berbeda tergantung pada siapa pemimpin yang bertugas. Karyawan cenderung lebih disiplin dan teliti ketika bekerja di bawah pengawasan pemimpin yang dianggap tegas namun tetap adil dan bersahabat, dibandingkan dengan pemimpin yang bersifat otoriter atau acuh tak acuh. Hal ini menunjukkan bahwa kepatuhan bukan semata-mata dipicu oleh rasa takut akan sanksi, melainkan lebih dipengaruhi oleh rasa hormat dan kedekatan emosional terhadap sosok pemimpin tersebut (Sari & Wibowo, 2019). Fenomena kedua adalah kurang efektifnya komunikasi dalam penyampaian kebijakan. Seringkali pemimpin hanya menyampaikan aturan secara instruktif satu arah tanpa menjelaskan maksud dan tujuannya, sehingga banyak karyawan yang memahami sistem pengendalian ini hanya sebagai alat penekan, yang pada akhirnya menimbulkan sikap apatis atau resistensi tersembunyi. Selain itu, ditemukan juga fenomena ketidakkonsistenan, dimana terdapat kesenjangan antara apa yang tertulis dalam kebijakan dengan apa yang dipraktikkan oleh pemimpin sendiri.

Ketika atasan terlihat melanggar prosedur atau berlaku tidak objektif, maka hal ini menjadi preseden buruk yang menurunkan kepercayaan dan kredibilitas sistem secara keseluruhan di mata karyawan (Agustina & Zuhroh, 2020). Terakhir, gaya kepemimpinan yang keras dan menekan seringkali justru berdampak kontra-produktif karena memicu stres yang tinggi dan meningkatkan risiko kelalaian kerja, berbeda dengan pemimpin yang suportif yang mampu membangun budaya kesadaran bersama.

Meskipun hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi telah banyak diteliti, kajian yang secara khusus menyoroti perspektif karyawan dalam menilai efektivitas SPM masih relatif terbatas, terutama melalui pendekatan kualitatif. Padahal, pemahaman terhadap pengalaman dan pandangan karyawan sangat penting untuk mengungkap permasalahan yang tidak selalu terlihat melalui data kuantitatif (Hidayat & Machmuddah, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas SPM dari sudut pandang karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen dengan menempatkan perspektif karyawan sebagai fokus utama. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen serta menjadi referensi bagi praktisi dalam menentukan gaya kepemimpinan yang tepat guna mendukung keberhasilan sistem pengendalian tanpa mengabaikan aspek manusia dalam organisasi.

2. KAJIAN TEORITIS

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah sistem yang dirancang untuk memastikan bahwa strategi yang ditetapkan oleh manajemen dilaksanakan dengan baik. Menurut (Anthony & Govindarajan, 2018), Sistem Pengendalian Manajemen merupakan alat yang digunakan manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasi agar melaksanakan strategi organisasi secara efektif dan efisien. Efektivitas SPM tidak hanya dilihat dari adanya aturan atau prosedur, tetapi juga dari kemampuan sistem tersebut dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi (*goal congruence*). Suatu sistem dikatakan efektif jika dapat memotivasi karyawan untuk melakukan tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan bersama (Horngren, Datar, & Rajan, 2020). Komponen utama dalam SPM meliputi penetapan tujuan, pengukuran kinerja, evaluasi, dan pemberian penghargaan atau umpan balik.

Sistem ini berfungsi sebagai pengawasan agar operasional perusahaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan. Menurut (Rivai & Mulyadi, 2021), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh pemimpin dalam berinteraksi dengan para bawahannya. Dalam teori manajemen, terdapat dua gaya kepemimpinan yang sering diteliti dan memiliki pengaruh signifikan, yaitu:

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Menurut (Bass & Riggio, 2019), pemimpin transformasional memiliki karakteristik: idealized influence (pengaruh ideal), inspirational motivation (motivasi inspiratif), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (perhatian individu).

Kepemimpinan Transaksional

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada pertukaran atau transaksi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin akan memberikan penghargaan jika target tercapai dan memberikan sanksi jika terjadi kesalahan. Menurut (Robbins & Judge, 2017), tipe kepemimpinan ini menekankan pada kepatuhan terhadap aturan dan prosedur, serta berorientasi pada pencapaian target yang telah disepakati bersama.

Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Sistem Pengendalian Manajemen

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap bagaimana sistem pengendalian manajemen diterapkan di lapangan. Hal ini sejalan dengan pendapat (Simons, 2000) yang menyatakan bahwa kontrol manajemen bukan hanya tentang angka dan sistem, tetapi juga tentang bagaimana pemimpin menggunakan sistem tersebut untuk mengkomunikasikan strategi dan mempengaruhi perilaku organisasi. Pemimpin yang memiliki gaya transformasional cenderung membuat sistem pengendalian menjadi lebih fleksibel namun tetap terarah, sehingga mendorong kreativitas karyawan. Sedangkan pemimpin dengan gaya transaksional biasanya menekankan pada disiplin prosedur dan kejelasan aturan dalam sistem pengendalian.

Oleh karena itu, kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan desain sistem pengendalian manajemen akan menentukan efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Jika gaya kepemimpinan mendukung sistem yang ada, maka tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai (Amarsani, 2025).

Goal Congruence (Keselarasan Tujuan)

Salah satu indikator utama keberhasilan dari Sistem Pengendalian Manajemen adalah terciptanya *goal congruence* atau keselarasan tujuan. Menurut (Anthony & Govindarajan, 2018), *goal congruence* adalah suatu kondisi di mana anggota organisasi dapat memadukan tujuan pribadi mereka dengan tujuan organisasi secara bersamaan.

Idealnya, sistem yang dibuat harus mampu mendorong karyawan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan perusahaan. Hal ini sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin mengkomunikasikan visi dan memotivasi bawahannya. Menurut Merchant & Stede (2007), tujuan utama sistem pengendalian manajemen adalah menciptakan *goal congruence*, yaitu kondisi di mana tindakan individu untuk mencapai tujuan pribadi juga sejalan dengan tujuan organisasi. Jika gaya kepemimpinan efektif, maka karyawan akan merasa bahwa upaya yang mereka lakukan untuk mencapai target kerja akan memberikan manfaat bagi diri mereka maupun perusahaan. Sebaliknya, jika terjadi ketidaksesuaian, maka sistem pengendalian akan terasa memberatkan dan tidak berjalan efektif meskipun aturan sudah dibuat dengan rumit sekalipun.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini dirancang untuk mengeksplorasi dan memahami lebih dalam mengenai persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen. Pendekatan kualitatif dipilih karena dianggap tepat untuk meneliti fenomena sosial atau perilaku manusia dalam konteks yang alami dan memungkinkan peneliti untuk mengungkap makna serta pandangan responden secara mendalam (Creswell, 2014; Moleong, 2021).

Obyek penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di sektor Manufaktur di wilayah Surabaya. Data utama dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang dilakukan secara langsung maupun daring.

Menurut Sugiyono (2022), wawancara mendalam merupakan cara pengumpulan data yang efektif untuk memperoleh informasi yang kaya dan detail terkait pendapat, pengalaman, dan perasaan subjek penelitian.

Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk memperoleh gambaran yang jelas dan terarah sesuai dengan tujuan penelitian. Proses analisis ini mengacu pada model yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, & Saldana (2020), yang menekankan bahwa analisis data kualitatif bersifat interaktif dan berlangsung secara terus menerus hingga data jenuh.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan terhadap karyawan pada perusahaan manufaktur di wilayah Surabaya, diperoleh gambaran komprehensif mengenai peran gaya kepemimpinan terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen. Pembahasan ini menguraikan temuan penelitian yang dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya, meliputi karakteristik kepemimpinan, implementasi sistem pengendalian, serta hubungan keduanya dalam konteks organisasi.

Karakteristik dan Pola Interaksi Gaya Kepemimpinan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa deskripsi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan bervariasi namun cenderung mengarah pada pola yang tegas namun tetap humanis. Sebagian besar informan menyatakan bahwa pemimpin bersifat direktif dalam memberikan arahan teknis, namun suportif dalam pendekatan emosional. Hal ini tercermin dari kebiasaan atasan yang tidak hanya memberikan perintah, tetapi juga menyertakan bimbingan dan arahan yang jelas demi kelancaran penyelesaian tugas.

Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian target semata, tetapi juga memperhatikan proses kerja dan pengembangan kapasitas bawahan. Selain itu, aspek transaksional juga menjadi perhatian utama, khususnya terkait keadilan atasan dalam memberikan teguran atau sanksi. Namun, temuan menarik menunjukkan bahwa penerapan penghargaan (*reward*) tidak selalu diberikan secara konsisten atau otomatis meskipun target telah tercapai. Dalam banyak kasus, pengakuan atas kinerja baik lebih sering bersifat verbal atau insidental, belum terikat pada sistem insentif yang terstruktur dan pasti.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa mekanisme kontrol yang diterapkan lebih condong pada pendekatan pencegahan kesalahan (*preventive control*) melalui penekanan pada disiplin dan kepatuhan aturan, dibandingkan pendekatan konstruktif yang memberikan apresiasi nyata.

Meskipun demikian, karyawan tetap berupaya bekerja dengan baik bukan semata-mata karena dorongan materi atau penghargaan formal, melainkan lebih didasari oleh rasa tanggung jawab profesional dan kepatuhan terhadap hierarki organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Sutanto & Kurniawan (2018) yang menyatakan bahwa dalam konteks organisasi tertentu, kombinasi antara ketegasan aturan dan hubungan interpersonal yang baik mampu menciptakan iklim kerja yang profesional, meskipun sistem penghargaan belum berjalan optimal. Aspek partisipasi juga menjadi temuan penting dalam penelitian ini. Sebagian informan mengakui bahwa atasan terbuka terhadap masukan, ide, atau pendapat dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan tertentu. Kemampuan pemimpin untuk mendengarkan dan melibatkan karyawan ternyata efektif dalam meningkatkan motivasi, karena menumbuhkan rasa dihargai dan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi. Peningkatan motivasi ini secara langsung berdampak pada semangat kerja untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nugroho & Kusuma (2018) yang menegaskan bahwa pemimpin yang efektif berperan sebagai pembentuk budaya kerja yang positif dan mendukung.

Implementasi dan Persepsi Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam menanggapi pertanyaan mengenai aturan, Standar Operasional Prosedur (SOP), dan prosedur kerja, mayoritas informan menyatakan bahwa sistem yang berlaku sudah cukup jelas dan berjalan sesuai fungsinya. Perusahaan memiliki standar operasional yang rinci yang dirancang untuk menjaga kualitas produk dan keselamatan kerja. Namun, terdapat pandangan bahwa beberapa prosedur dirasakan cukup ketat dan rumit dalam pelaksanaannya sehari-hari.

Mengenai sistem pelaporan dan pengawasan, informan menjelaskan bahwa monitoring dilakukan secara rutin, baik melalui laporan tertulis maupun pengawasan langsung di lapangan. Tingkat pengawasan dinilai cukup ketat namun tidak bersifat mengekang, yang menunjukkan bahwa fungsi pengendalian manajemen telah berjalan dengan baik. Terkait persepsi apakah sistem ini membantu atau memberatkan, jawaban informan bervariasi. Bagi karyawan yang memahami tujuan dan mekanisme sistem, hal tersebut dianggap sangat membantu menciptakan ketertiban dan kelancaran kerja. Sebaliknya, bagi sebagian lainnya, sistem dapat terasa memberatkan jika sosialisasi dan penjelasan mengenai tujuan penerapannya kurang mendalam.

Hal ini mengkonfirmasi teori yang dikemukakan oleh Anthony & Govindarajan (2018) bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) merupakan alat untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengawasi kegiatan organisasi agar tujuan dapat tercapai.

Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada bagaimana informasi dan kebijakan tersebut disampaikan serta dipahami oleh seluruh pihak terkait. Selain itu, informan juga menegaskan bahwa target dan tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dengan cukup jelas, sehingga mereka memahami arah strategis organisasi.

Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepatuhan dan Efektivitas Sistem

Bagian ini merupakan inti dari penelitian yang bertujuan untuk menjawab apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepatuhan karyawan terhadap aturan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir seluruh informan memberikan jawaban afirmatif. Mereka menegaskan bahwa ketika pemimpin bersifat tegas, konsisten, dan mampu menjadi teladan (*role model*), maka tingkat kedisiplinan dan kepatuhan karyawan terhadap prosedur akan meningkat secara signifikan. Sebaliknya, ketidaktegasan atau pelanggaran aturan yang dilakukan oleh pemimpin sendiri akan berimplikasi pada sikap acuh tak acuh dan penurunan kepatuhan di kalangan bawahan.

Fenomena ini membuktikan bahwa kepatuhan karyawan tidak semata-mata didorong oleh rasa takut terhadap sanksi, melainkan lebih dipengaruhi oleh rasa hormat dan pengaruh yang ditimbulkan oleh sosok pemimpin tersebut. Selain itu, informan juga mempersepsikan bahwa upaya kerja yang mereka lakukan telah sejalan dengan tujuan perusahaan (*goal congruence*), khususnya ketika pemimpin mampu mengkomunikasikan keterkaitan antara tugas individu dengan pencapaian strategis organisasi.

Meskipun demikian, terdapat beberapa kendala yang diidentifikasi dalam implementasi sistem, seperti kurangnya konsistensi penerapan aturan secara merata, komunikasi yang cenderung satu arah, serta regulasi yang terkadang kurang fleksibel terhadap dinamika kondisi lapangan. Hal-hal tersebut dinilai dapat menghambat optimalisasi fungsi pengendalian manajemen. Oleh karena itu, kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi dan bersikap suportif menjadi sangat penting untuk mengubah persepsi karyawan bahwa aturan bukanlah beban kerja, melainkan instrumen pendukung operasional. Pendekatan yang tepat juga berperan dalam menekan tingkat stres kerja serta mendorong kejujuran karyawan dalam melaporkan permasalahan, sehingga mekanisme deteksi dini dalam sistem pengendalian dapat berjalan efektif.

Temuan ini sangat mendukung hasil penelitian Agustina & Zuhroh (2020) yang menjelaskan bahwa pemimpin yang komunikatif mampu mengubah persepsi karyawan bahwa aturan bukanlah beban, melainkan alat bantu untuk meningkatkan kinerja.

Selain itu, hasil ini juga sejalan dengan pendapat Hidayat & Machmuddah (2021) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif dapat mengurangi tingkat stres kerja dan mendorong karyawan untuk lebih jujur dalam melaporkan permasalahan, sehingga sistem pengendalian dapat berfungsi secara optimal dalam mendeteksi dan mengatasi kesalahan sejak dini.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dalam perspektif karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan bersifat direktif namun suportif, di mana ketegasan, konsistensi, dan keteladanan pemimpin menjadi faktor utama yang mendorong kepatuhan, bukan semata-mata karena rasa takut terhadap sanksi. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan keselarasan tujuan (*goal congruence*) dan mengubah persepsi karyawan bahwa aturan merupakan alat bantu kerja, meskipun implementasinya masih terkendala oleh sistem penghargaan yang belum konsisten, komunikasi yang cenderung satu arah, serta kurangnya fleksibilitas prosedur terhadap kondisi lapangan.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan kepada manajemen untuk memperbaiki keseimbangan antara sistem sanksi dan penghargaan agar lebih terstruktur, serta meningkatkan komunikasi dua arah dan konsistensi dalam penegakan aturan. Perlu juga dilakukan evaluasi terhadap prosedur yang dianggap terlalu kaku agar lebih adaptif.

DAFTAR REFERENSI

- Agustina, L., & Zuhroh, D. (2020). Memahami Peran Kepemimpinan Dalam Sistem Pengendalian Manajemen Melalui Perspektif Karyawan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 10(2), 156–170.
- Amarsani. (2025). Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal SEIKO*, 10(2), 3401.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2018). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Hidayat, W., & Machmuddah, Z. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen: Peran Kepemimpinan. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 9(1), 45–58.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2020). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson Education.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

- Nugroho, H., & Kusuma, I. (2018). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Sistem Pengendalian Manajemen. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 22(2), 101–115.
- Pratama, B., & Setyawan, R. (2021). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2021). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Sari, D. P., & Wibowo, A. (2019). Persepsi Karyawan Mengenai Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 9(1), 45–58.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice-Hall.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 1–16.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.