

Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan Pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Cabang Demak

Anastasya Mechta Mediana

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: 1222100006@surel.untag-sby.ac.id

Herny Ria Mandag

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: 1222100064@surel.untag-sby.ac.id

Hwihanus Hwihanus

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email: hwihanus@untag-sby.ac.id

Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Surabaya, Jawa Timur

Korespondensi penulis: 1222100006@surel.untag-sby.ac.id

Abstract: Ethical employee behavior significantly influences company performance, including consumer trust, productivity, and costs. The Management Control System (MCS) is a crucial instrument in achieving organizational goals and shaping the ethical behavior of employees. Individual, organizational, and environmental factors play a key role in forming ethical employee behavior. This study focuses on PT. Sumber Alfaria Trijaya Branch Demak, the largest retail company in Indonesia, which is committed to implementing ethical behavior. Literature review highlights the importance of ethical employee behavior, noting its positive impact on consumer trust, productivity, and corporate reputation. MCS is described as a key element in maintaining ethical behavior, with ethical culture, behavioral standards, and monitoring mechanisms as its components. The research methodology employed is qualitative descriptive research with a literature review approach. The study aims to analyze the influence of implementing MCS on the ethical behavior of employees at PT. Sumber Alfaria Trijaya Branch Demak. Data were obtained from books, articles, journals, and interviews with company employees. Data collection techniques involved literature review and interviews, with qualitative analysis using the inductive method.

Keywords: Ethical Employee Behavior, Management Control System, Ethical Culture, Behavioral Standards, Monitoring Mechanisms, PT. Sumber Alfaria Trijaya Branch Demak.

Abstrak: Perilaku etis karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan, termasuk kepercayaan konsumen, produktivitas, dan biaya. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) merupakan instrumen penting dalam mencapai tujuan organisasi dan mempengaruhi perilaku etis karyawan. Faktor individu, organisasi, dan lingkungan memainkan peran kunci dalam membentuk perilaku etis karyawan. Studi ini berfokus pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Cabang Demak, perusahaan ritel terbesar di Indonesia, yang memiliki komitmen terhadap penerapan perilaku etis. Kajian pustaka menyoroti pentingnya perilaku etis karyawan, termasuk dampak positifnya terhadap kepercayaan konsumen, produktivitas, dan reputasi perusahaan. SPM dijelaskan sebagai elemen kunci dalam menjaga perilaku etis, dengan budaya etis, standar perilaku, dan mekanisme pengawasan sebagai komponennya. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi literatur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan SPM terhadap perilaku etis karyawan di PT. Sumber Alfaria Trijaya Cabang Demak. Data diperoleh dari buku, artikel, jurnal, dan wawancara dengan karyawan perusahaan. Teknik pengumpulan data melibatkan studi kepustakaan dan wawancara, dengan analisis kualitatif menggunakan metode induktif.

Kata kunci: Perilaku Etis Karyawan, Sistem Pengendalian Manajemen, Budaya Etis, Standar Perilaku, Mekanisme Pengawasan, PT. Sumber Alfaria Trijaya Cabang Demak.

LATAR BELAKANG

Etika kerja karyawan merupakan elemen krusial yang memiliki dampak signifikan terhadap performa suatu perusahaan. Praktik etika kerja yang positif dapat meningkatkan

Received Desember 02, 2023; Accepted Januari 03, 2024; Published April 30, 2024

* Anastasya Mechta Mediana, 1222100006@surel.untag-sby.ac.id

kepercayaan pelanggan, memperbaiki tingkat produktivitas, serta mengurangi beban biaya. Di sisi lain, perilaku etika kerja yang kurang baik dapat mencetuskan sejumlah masalah, termasuk kerugian finansial, kerusakan citra perusahaan, dan bahkan dapat berujung pada tindakan hukum.

Menurut Semakin meningkatnya kompleksitas hukum, kesadaran akan nilai strategis sumber daya manusia semakin meningkat. Sumber daya manusia dianggap sebagai alat yang berharga dalam meningkatkan produktivitas, dan kesadaran akan biaya yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia yang tidak efektif turut membentuk pemahaman ini. Dengan mengakui pentingnya peran sumber daya manusia, banyak karyawan berdedikasi dan berperilaku etis di lingkungan perusahaan. Namun, tidak dapat dihindari bahwa beberapa karyawan beroperasi di luar kendali, yang dapat mengarah pada perilaku yang tidak etis.

Masih menurut Perilaku yang tidak etis merujuk pada tindakan yang tidak sesuai dengan norma sosial yang umumnya diterima. Penampilan perilaku tidak etis sering kali timbul ketika karyawan mengalami ketidakpuasan dan kekecewaan terhadap hasil yang diperoleh dari perusahaan.

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah suatu mekanisme yang diciptakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Komponen-komponen utama SPM melibatkan perencanaan, penganggaran, pengendalian, dan pelaporan. Misi utama SPM adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas, mengurangi risiko, memperkuat kepatuhan, serta merangsang motivasi karyawan.

Faktor-faktor yang memengaruhi perilaku etis karyawan dapat dibagi menjadi tiga kategori utama, yaitu individu, organisasi, dan lingkungan. Pada tingkat individu, karakteristik kepribadian, nilai-nilai, dan norma-norma memainkan peran penting dalam membentuk perilaku etis. Pada tingkat organisasi, budaya perusahaan, sistem pengendalian manajemen, dan gaya kepemimpinan dapat memberikan dampak signifikan terhadap etika karyawan. Sementara itu, faktor lingkungan seperti tekanan sosial dan hukum juga turut berperan dalam membentuk perilaku etis.

PT. Sumber Alfaria Trijaya Cabang Demak, sebagai salah satu perusahaan ritel terkemuka di Indonesia dengan lebih dari 10.000 karyawan, telah berkomitmen untuk menjalankan praktik perilaku etis dalam semua aspek operasionalnya. Dalam konteks ini, Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Sumber Alfaria Trijaya Cabang Demak memegang peranan krusial dalam membentuk dan mendorong perilaku etis karyawan. Sistem ini tidak hanya membantu membentuk budaya perusahaan yang etis, tetapi juga menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung perilaku etis dan meningkatkan kesadaran karyawan tentang pentingnya etika dalam aktivitas perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah karyawan di Cabang Demak PT. Sumber Alfaria Trijaya, terdapat beberapa contoh implementasi sistem pengendalian manajemen yang dapat memotivasi perilaku etis para karyawan:

- Menetapkan nilai-nilai perusahaan yang fokus pada etika, seperti kejujuran, integritas, dan tanggung jawab sosial.
- Menerapkan kebijakan dan prosedur yang mendukung perilaku etis, termasuk kebijakan anti-korupsi dan anti-diskriminasi.
- Meningkatkan kesadaran karyawan mengenai pentingnya perilaku etis melalui program pendidikan dan pelatihan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen memainkan peran krusial dalam mendorong perilaku etis di kalangan karyawan. Sistem ini membantu perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan dapat bersikap etis.

KAJIAN TEORITIS

• Perilaku Etis Karyawan

Perilaku etis karyawan merujuk pada tindakan yang sesuai dengan norma dan nilai-nilai moral yang berlaku dalam suatu masyarakat. Penting bagi perusahaan memiliki karyawan yang berperilaku etis karena hal ini dapat meningkatkan kinerja perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan memperkuat kepercayaan pelanggan.

Menurut Perilaku etis merujuk pada tindakan yang sesuai dengan norma-norma sosial yang umumnya diterima, terutama terkait dengan perilaku yang dianggap benar dan baik. Kualitas individu, khususnya para karyawan, dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang kemudian membentuk prinsip-prinsip perilaku.

• Sistem Pengendalian Manajemen

Manajemen Control System adalah suatu sistem yang digunakan oleh manajemen untuk memandu tindakan karyawan agar sejalan dengan misi perusahaan. Terdapat lima elemen dalam sistem ini, termasuk kontrol lingkungan, kegiatan pengendalian, komunikasi dan informasi, pemantauan, serta kegiatan pengendalian.

- **Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku Etis Karyawan**

Perusahaan dapat memanfaatkan sistem pengendalian manajemen sebagai sarana untuk memotivasi perilaku etis dari karyawan. Cara ini dapat diwujudkan dengan menerapkan beberapa elemen dalam sistem pengendalian manajemen, seperti :

- **Lingkungan pengendalian**

Dasar dari semua elemen dalam sistem manajemen kontrol adalah lingkungan pengendalian. Lingkungan pengendalian yang efektif akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bersikap etis. Menciptakan lingkungan pengendalian yang optimal dapat dicapai dengan menetapkan nilai-nilai perusahaan yang mengutamakan etika, seperti kejujuran, integritas, dan tanggung jawab sosial.

- **Aktivitas pengendalian**

Kegiatan pengendalian merujuk pada kebijakan dan prosedur yang disusun dengan tujuan memastikan pelaksanaan arahan manajemen. Tindakan pengendalian yang mendukung perilaku etis karyawan melibatkan kebijakan dan prosedur yang mengatur aspek-aspek berikut:

- Kebijakan pencegahan korupsi dan diskriminasi
- Pembatasan akses terhadap informasi rahasia
- Implementasi sistem pelaporan pelanggaran (whistleblowing)

- **Informasi dan komunikasi**

Pengetahuan dan komunikasi memiliki peran krusial dalam kerangka pengendalian manajemen, yang menjadi elemen vital dalam mendukung integritas karyawan. Informasi yang tepat dan signifikan akan memfasilitasi pemahaman nilai-nilai inti perusahaan serta urgensi dari tingkah laku etis. Komunikasi yang efisien akan memastikan bahwa karyawan memahami dengan baik kebijakan dan prosedur yang menopang perilaku etis.

- **Pengawasan**

Pengawasan adalah elemen krusial dalam sistem pengendalian manajemen yang bertujuan untuk menjamin kelancaran operasional sistem tersebut. Pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai metode, termasuk audit internal, audit eksternal, dan penilaian kinerja karyawan.

- **Studi Kasus PT. Sumber Alfaria Trijaya**

PT. Sumber Alfaria Trijaya, sebagai salah satu perusahaan ritel terbesar di Indonesia, menerapkan sistem pengendalian manajemen yang terintegrasi untuk mengatur proses, strategi, perencanaan, penganggaran, akuntansi, dan akuntabilitas. Tujuan utama dari

sistem ini adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan cara yang efektif dan efisien.

Sistem pengendalian manajemen di PT. Sumber Alfaria Trijaya memiliki peran signifikan dalam mempromosikan perilaku etis di kalangan karyawan. Fungsinya adalah membentuk budaya perusahaan yang didasarkan pada prinsip-prinsip etika, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku etis, dan meningkatkan kesadaran karyawan terhadap pentingnya berperilaku secara etis.

Berikut adalah beberapa contoh penerapan sistem pengendalian manajemen yang dapat mendorong perilaku etis karyawan di PT. Sumber Alfaria Trijaya:

- **Penetapan nilai-nilai perusahaan**

PT. Sumber Alfaria Trijaya menegaskan prinsip-prinsip perusahaan yang berfokus pada moralitas, termasuk kejujuran, integritas, dan tanggung jawab sosial. Prinsip-prinsip ini menjadi landasan untuk kebijakan dan prosedur yang diimplementasikan oleh perusahaan.

- **Penerapan kebijakan dan prosedur**

PT. Sumber Alfaria Trijaya menerapkan kebijakan serta prosedur yang mendukung perilaku etis, seperti kebijakan pencegahan korupsi dan kebijakan anti-diskriminasi. Kebijakan dan prosedur ini disampaikan dengan efektif kepada karyawan melalui berbagai cara, termasuk intranet, pelatihan, dan sosialisasi.

- **Peningkatan kesadaran karyawan**

PT. Sumber Alfaria Trijaya memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan tentang pentingnya perilaku etis. Pendidikan dan pelatihan ini dilakukan secara rutin dan berkelanjutan.

Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI DA JUDUL JURNAL	HASIL PENELITIAN
1	<p>Judul Penelitian : "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku Etis Karyawan pada CV. Kurnia Abadi"</p> <p>Nama Peneliti : Budiono Tahun : 2022</p>	<p>Hasil penelitian menyajikan temuan bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis karyawan di perusahaan tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi sistem pengendalian manajemen di CV. Kurnia Abadi dapat memacu dan mendukung pengembangan perilaku etis di kalangan karyawan perusahaan tersebut.</p>
2	<p>Judul Penelitian : " Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja dan Perilaku Etis Karyawan pada PT. Anugrah Jaya"</p> <p>Nama Peneliti : Sulistyowati Tahun : 2021</p>	<p>Temuan utama dari penelitian ini mengindikasikan bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan perilaku etis karyawan di perusahaan tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pemahaman bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen dapat memengaruhi aspek</p>

		kinerja dan perilaku etis di lingkungan kerja PT. Anugrah Jaya.
3	<p>Judul Penelitian : " Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan" Nama Peneliti : Agus Setiawan dan Eko Budiono Judul Jurnal : Jurnal Akuntansi dan Manajemen,2(1), 1-10 (2022)</p>	Hasil Penelitian menyajikan bahwa Ada pengaruh positif dan signifikan antara sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku etis karyawan. Sistem pengendalian manajemen yang baik dapat mendorong karyawan untuk berperilaku etis dalam bekerja.
4	<p>Judul Penelitian : "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk" Nama Peneliti : Khoirulanwar Judul Jurnal : Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijawa, 12(2), 236-248 (2023)</p>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena sistem pengendalian manajemen dapat membantu perusahaan dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, sistem pengendalian manajemen juga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
5	<p>Judul Penelitian : " Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap kinerja dan perilaku etis karyawan" Nama Peneliti : Sari Wahyuni dan Arief Setiawan Judul Jurnal : Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 17(2), 1-13</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku etis karyawan. Sistem pengendalian manajemen yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya perilaku etis dalam bekerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif yang mengadopsi pendekatan studi literatur. Tujuan utama penelitian deskriptif kualitatif adalah untuk menganalisis pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku etis karyawan pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Cabang Demak. Studi literatur, sebagai metode penelitian, dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data yang diperoleh dari berbagai sumber literature seperti buku, jurnal, artikel, dan laporan penelitian.

Sumber data yang digunakan diperoleh dari :

- Buku-buku atau artikel karya ilmiah yang membahas tentang sistem pengendalian manajemen, perilaku etis karyawan
- Jurnal penelitian sebelumnya serta melakukan wawancara dengan perusahaan

Teknik-teknik pengumpulan data sebagai berikut :

- Studi Kepustakaan : melibatkan pembaca dan analisis buku, artikel ilmiah, dan dokumen-dokumen lain yang relevan
- Wawancara : dilakukan dengan karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya Cabang Demak untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait masalah perilaku etis karyawan

Data yang diperoleh dari studi kepustakaan dan wawancara dianalisis secara kualitatif menggunakan metode induktif, dimana kesimpulan ditarik dari data spesifik ke tingkat kesimpulan yang lebih umum.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perilaku etis karyawan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Karyawan yang berperilaku etis akan lebih produktif dan loyal terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan sistem pengendalian manajemen yang dapat mendorong perilaku etis karyawan.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa karyawan, berikut adalah jawaban dari wawancara

- Peneliti: Bisakah Anda menjelaskan secara singkat sesuai dengan yang anda ketahui tentang PT. Sumber Alfaria Trijaya?
Karyawan: PT. Sumber Alfaria Trijaya adalah perusahaan ritel modern yang bergerak di bidang minimarket. Perusahaan ini memiliki lebih dari 18.000 gerai yang tersebar di seluruh Indonesia.
- Peneliti: Menurut Anda, apa yang menjadi faktor penting dalam keberhasilan PT. Sumber Alfaria Trijaya?
Karyawan: Faktor penting dalam keberhasilan PT. Sumber Alfaria Trijaya adalah sumber daya manusia (SDM). Perusahaan ini memiliki komitmen untuk membangun SDM yang berkualitas dan kompeten.
- Peneliti: Terkait dengan komitmen tersebut, bisakah Anda menjelaskan tentang penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku etis karyawan?
Karyawan: PT. Sumber Alfaria Trijaya memiliki sistem pengendalian manajemen yang komprehensif yang mencakup berbagai aspek, termasuk perilaku etis karyawan. Sistem ini mencakup kebijakan, prosedur, dan sanksi yang bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan berperilaku secara etis dalam menjalankan tugasnya.
- Peneliti: Bisakah Anda menjelaskan secara lebih rinci tentang kebijakan dan prosedur yang diterapkan?
Karyawan: Kebijakan dan prosedur yang diterapkan antara lain:
 - Kebijakan kode etik: Kebijakan ini mengatur perilaku etis karyawan dalam berbagai aspek, termasuk hubungan dengan pelanggan, hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan perusahaan.

- Kebijakan antikorupsi: Kebijakan ini mengatur perilaku etis karyawan dalam hal mencegah dan melawan korupsi.
- Kebijakan antidiskriminasi: Kebijakan ini mengatur perilaku etis karyawan dalam hal mencegah dan melawan diskriminasi.
- Peneliti: Bagaimana cara perusahaan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur tersebut diterapkan secara efektif?

Karyawan: Perusahaan melakukan berbagai upaya untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur tersebut diterapkan secara efektif, antara lain:

- Pemberian pelatihan: Perusahaan memberikan pelatihan tentang kode etik dan kebijakan lainnya kepada karyawan.
- Monitoring: Perusahaan melakukan monitoring terhadap perilaku karyawan untuk memastikan bahwa mereka mematuhi kebijakan dan prosedur yang berlaku.
- Sanksi: Perusahaan menerapkan sanksi bagi karyawan yang melanggar kebijakan dan prosedur.

- Peneliti: Apakah ada hasil yang signifikan dari penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku etis karyawan?

Karyawan: Ya, ada beberapa hasil yang signifikan dari penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku etis karyawan, antara lain:

- Peningkatan kepuasan pelanggan: Pelanggan merasa lebih puas dengan layanan yang diberikan oleh karyawan karena karyawan berperilaku secara etis.
- Peningkatan produktivitas: Karyawan menjadi lebih produktif karena mereka merasa lebih nyaman dan aman dalam bekerja.
- Peningkatan citra perusahaan: Perusahaan memiliki citra yang lebih baik di mata masyarakat karena karyawan berperilaku secara etis.

- Peneliti: Apa saja saran Anda untuk meningkatkan efektivitas sistem pengendalian manajemen dalam mendorong perilaku etis karyawan?

Karyawan: Saya rasa perusahaan perlu melakukan sosialisasi dan edukasi secara berkala mengenai kebijakan dan prosedur perusahaan yang berkaitan dengan perilaku etis. Hal ini penting untuk memastikan bahwa karyawan memahami kebijakan dan prosedur tersebut. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan transparansi dalam proses penilaian kinerja karyawan. Hal ini akan membantu karyawan untuk memahami mengapa mereka mendapatkan penghargaan atau hukuman.

Penelitian ini melibatkan wawancara dengan beberapa karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya, perusahaan ritel modern Cabang Demak. Faktor penting dalam keberhasilan perusahaan ini diidentifikasi sebagai sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan kompeten. Perusahaan menerapkan sistem pengendalian manajemen yang komprehensif, termasuk kebijakan, prosedur, dan sanksi untuk memastikan perilaku etis karyawan.

Kebijakan dan prosedur yang diterapkan mencakup kode etik, antikorupsi, dan antidiskriminasi. Perusahaan memastikan efektivitas penerapan kebijakan ini melalui pemberian pelatihan, monitoring perilaku karyawan, dan penerapan sanksi bagi pelanggar. Dampak positif dari penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap perilaku etis karyawan melibatkan peningkatan kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan citra perusahaan di mata masyarakat.

Untuk meningkatkan efektivitas sistem pengendalian manajemen, karyawan menyarankan sosialisasi dan edukasi berkala tentang kebijakan perusahaan terkait perilaku etis. Transparansi dalam proses penilaian kinerja karyawan juga dianggap penting agar karyawan dapat memahami alasan di balik penghargaan atau hukuman yang mereka terima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen memiliki peran penting dalam mendorong perilaku etis karyawan. Sistem ini membantu perusahaan untuk membentuk budaya perusahaan yang etis, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi perilaku etis, dan meningkatkan kesadaran karyawan tentang pentingnya perilaku etis.

Dalam kasus PT. Sumber Alfaria Trijaya, penerapan sistem pengendalian manajemen telah menunjukkan hasil yang positif. Perilaku etis karyawan telah meningkat, yang berdampak positif terhadap kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan citra perusahaan di mata masyarakat.

Saran

Rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas sistem pengendalian manajemen dalam mendorong perilaku etis karyawan berdasarkan wawancara karyawan meliputi :

- Sosialisasi dan edukasi berkala tentang kebijakan perusahaan terkait perilaku etis,
- Peningkatan transparansi dalam proses penilaian kinerja
- Serta upaya meningkatkan komitmen manajemen puncak,
- Komunikasi antar unit kerja, dan
- Evaluasi berkala terhadap sistem pengendalian manajemen.

DAFTAR REFERENSI

- Budiono. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku Etis Karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 19(2), 137-150.
- Griffin, R. (2003). Manajemen. In *Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Khoirulanwar. (2023). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 24(1),1-12.
- Budiono. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Perilaku Etis Karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 19(2), 137-150.
- Griffin, R. (2003). Manajemen. In *Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Khoirulanwar. (2023). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 24(1),1-12.
- Ricky W. Griffin & Ronald J. Ebert. (2006). *Bisnis*. In Edisi Kedelapan (p. 58). Jakarta: Erlangga.
- Setiawan, A. &. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan Pada PT. XYZ. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 2(1),1-10.
- Siti Aisah. (2010). Pengaruh Pengendalian Intern Kepatuhan dan Integritas Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan Dalam Sistem Penggajian. Skripsi, Universitas Pembangunan Nasional Veteran.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R7D*. Bandung: ALFABETA.
- Sulistyowati. (2021). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja dan Perilaku Etis Karyawan pada PT. ABC. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 12(2),157-170.