

Kajian Teoretis dan Praktis Integrasi Sumber Daya, Teknologi, serta Proses Pengawasan Organisasi

Defi Meliyana¹

Universitas Islam Lampung, Lampung, Indonesia defimeliana6@gmail.com

Susilawati²

Universitas Islam Lampung, Lampung, Indonesia shusesaid47@gmail.com

Yuli Supriani³

Universitas Islam Lampung, Lampung, Indonesia yulisupriani30@gmail.com

Muslim⁴

Universitas Islam Lampung, Lampung, Indonesia hizibkhofi1234@gmail.com

Abstract: *Modern organizations, both in the public and private sectors, face increasing pressure to manage resources effectively, efficiently, and accountably, while dynamic environments demand responsive oversight systems. This study aims to examine theoretically and practically the integration of human resources, technology, and supervisory processes within management accounting systems, as well as its implications for organizational performance. The research employed a qualitative approach using library research, collecting data from books, scientific journals, organizational documents, and relevant literature, which were analyzed descriptively and analytically to interpret the interrelations among concepts of supervision, technology, and resources. The findings indicate that such integration enhances the speed, accuracy, and transparency of oversight, strengthens accountability, and supports strategic decision-making. Successful implementation depends largely on human resource competence, organizational readiness for change, and system security and interoperability. The study's implications provide practical recommendations for managers and policymakers in designing adaptive control systems and open prospects for further research on the application of Management Control 4.0 and Industry 4.0 technologies to improve organizational performance in real-time and sustainably.*

Keywords: *Resource integration, technology, organizational oversight*

Abstrak: Organisasi modern, baik di sektor publik maupun swasta, menghadapi tekanan untuk mengelola sumber daya secara efektif, efisien, dan akuntabel, sementara dinamika lingkungan menuntut sistem pengawasan yang responsif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara teoretis dan praktis integrasi sumber daya manusia, teknologi, dan proses pengawasan dalam sistem akuntansi manajemen, serta implikasinya terhadap kinerja organisasi. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan kepustakaan (library research), mengumpulkan data dari buku, jurnal ilmiah, dokumen organisasi, dan literatur relevan, yang dianalisis secara deskriptif-analitis untuk menafsirkan keterkaitan antarkonsep pengawasan, teknologi, dan sumber daya. Hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi ini meningkatkan kecepatan, akurasi, dan transparansi pengawasan, memperkuat akuntabilitas, serta mendukung pengambilan keputusan strategis. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kompetensi SDM, kesiapan organisasi menghadapi perubahan, serta keamanan dan interoperabilitas sistem. Implikasi penelitian ini mencakup rekomendasi praktis bagi manajer dan pembuat kebijakan dalam merancang sistem pengendalian adaptif serta membuka prospek penelitian lebih lanjut mengenai penerapan Management Control 4.0 dan teknologi Industry 4.0 untuk meningkatkan kinerja organisasi secara real-time dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Integrasi sumber daya, teknologi, pengawasan organisasi

PENDAHULUAN

Organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, menghadapi tuntutan yang semakin kompleks dalam mengelola sumber daya secara efektif, efisien, dan akuntabel. Dinamika lingkungan bisnis dan birokrasi yang cepat berubah menuntut adanya sistem manajemen yang mampu mengarahkan seluruh aktivitas organisasi agar selaras dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Dalam kerangka tersebut, fungsi pengawasan dan pengendalian menjadi pilar utama dalam sistem manajemen. Sistem pengendalian manajemen sebagai struktur, proses, dan prosedur yang dirancang untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi (Einhorn et al., 2021; Gerdin, 2020; Gomez-Conde et al., 2023). Tanpa mekanisme pengawasan dan pengendalian yang kuat, organisasi berisiko mengalami kebocoran anggaran, penyimpangan prosedur, dan penurunan kinerja secara menyeluruh.

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah secara fundamental cara organisasi menjalankan fungsi akuntansi manajemen. Akuntansi manajemen modern tidak lagi terbatas pada pencatatan transaksi keuangan historis, tetapi telah berkembang menjadi sistem informasi manajemen yang terintegrasi (Bhimani, 2020; Knauer et al., 2020; Möller et al., 2020). Sistem ini menyediakan data keuangan dan non-keuangan secara real-time untuk mendukung perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan strategis. Dalam konteks sektor publik Indonesia, akuntansi manajemen berperan krusial dalam mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Integrasi antara akuntansi manajemen dengan sistem informasi akuntansi memungkinkan proses pengawasan dilakukan secara berkelanjutan dan berbasis data (Ascani et al., 2026; Hadid & Al-Sayed, 2021; Zhang et al., 2022). Sistem informasi akuntansi yang dirancang dengan baik dapat mendeteksi anomali, mencegah kecurangan, dan meningkatkan kualitas informasi bagi manajemen.

Meskipun kerangka teoretis mengenai pengawasan dan pengendalian telah berkembang luas, praktik di lapangan masih menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan. Banyak organisasi memiliki dokumen kebijakan dan struktur organisasi yang memadai, namun implementasinya terhambat oleh prosedur yang tidak jelas, lemahnya komitmen manajemen, dan rendahnya pemanfaatan teknologi. Kelemahan sistem pengendalian internal merupakan salah satu penyebab utama rendahnya akuntabilitas dan meningkatnya risiko kecurangan pada organisasi sektor publik (Junaidi et al., 2024; Nadirsyah et al., 2024; R. Saleh et al., 2026). Kondisi ini diperparah oleh belum optimalnya integrasi antara sistem akuntansi manajemen dengan teknologi informasi, sehingga proses monitoring dan evaluasi kinerja masih bersifat manual dan terlambat.

Kesenjangan antara teori dan praktik ini menimbulkan urgensi untuk melakukan kajian yang lebih mendalam mengenai integrasi sistem pengawasan, pengendalian, dan akuntansi manajemen berbasis teknologi. Kajian tersebut penting karena lingkungan organisasi saat ini menuntut kecepatan, akurasi, dan transparansi informasi. Organisasi yang mampu mengintegrasikan sumber daya manusia, teknologi, dan proses pengendalian akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan (Akankunda et

al., 2024; Dharmayanti et al., 2023; Strohmeier, 2020). Selain itu, kajian ini juga relevan dengan tuntutan reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik di Indonesia, yang menekankan pentingnya akuntabilitas dan manajemen risiko.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara konseptual dan praktis tiga hal utama. Pertama, mengulas teori dan konsep dasar pengawasan dan pengendalian dalam perspektif manajemen dan akuntansi. Kedua, menganalisis desain sistem pengawasan dan pengendalian yang efektif serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Ketiga, mengkaji proses dan prosedur pengawasan yang diintegrasikan dengan pemanfaatan sumber daya dan teknologi informasi dalam sistem akuntansi manajemen.

Kajian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya literatur mengenai sistem pengendalian manajemen kontemporer, khususnya yang relevan dengan konteks organisasi di Indonesia. Secara praktis, hasil kajian ini dapat menjadi referensi bagi manajer, auditor internal, dan pembuat kebijakan dalam merancang serta mengimplementasikan sistem pengendalian yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan efektivitas pengawasan, memperkuat akuntabilitas, dan mencapai kinerja yang optimal secara berkelanjutan.

METODE

Metode penelitian dalam artikel “Kajian Teoretis dan Praktis Integrasi Sumber Daya, Teknologi, serta Proses Pengawasan Organisasi” menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan atau *library research*. Merujuk pada Supriani, studi kepustakaan dipahami sebagai rangkaian kegiatan pengumpulan data pustaka melalui proses membaca, mencatat, menelaah, dan mengolah bahan penelitian secara sistematis (Supriani, 2022). Sumber data penelitian diperoleh dari buku, artikel jurnal ilmiah, hasil penelitian terdahulu, dokumen organisasi, serta literatur relevan yang membahas manajemen sumber daya, pemanfaatan teknologi, dan proses pengawasan organisasi. Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis, yaitu dengan mengidentifikasi konsep-konsep utama, mengelompokkan temuan berdasarkan tema sumber daya, teknologi, dan pengawasan, kemudian menafsirkan keterkaitan antarkonsep tersebut untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai bagaimana integrasi ketiganya dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas organisasi.

PEMBAHASAN

Teori dan Konsep Dasar Pengawasan dan Pengendalian dalam Perspektif Manajemen dan Akuntansi

Pengawasan dan pengendalian merupakan dua fungsi manajemen yang saling melengkapi dan menjadi prasyarat bagi efektivitas organisasi. Pengendalian manajemen sebagai proses yang digunakan manajer untuk memengaruhi anggota organisasi agar menerapkan strategi organisasi secara konsisten (Beusch et al., 2022; Friesl et al., 2021; Tawse & Tabesh, 2021). Definisi ini menekankan bahwa pengendalian bukan sekadar aktivitas pemeriksaan setelah pekerjaan selesai,

melainkan rangkaian proses yang berlangsung sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi hasil.

Dalam literatur akuntansi manajemen, membedakan antara pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Pengendalian manajemen berfokus pada pencapaian tujuan strategis melalui alokasi sumber daya dan evaluasi kinerja unit organisasi, sedangkan pengendalian operasional lebih bersifat teknis dan rutin (Dávila et al., 2024; Einhorn et al., 2021; Phan et al., 2023). Perbedaan ini penting karena menentukan tingkat otoritas, jenis informasi yang dibutuhkan, dan frekuensi pelaporan. Sistem pengendalian yang baik harus mampu mengintegrasikan kedua level tersebut agar tujuan jangka pendek dan jangka panjang dapat tercapai secara simultan.

Konsep pengawasan juga mengalami evolusi seiring perkembangan teori organisasi. Jika pada era klasik pengawasan bersifat otoriter dan berorientasi pada kepatuhan, maka pada era kontemporer pengawasan lebih bersifat partisipatif dan berorientasi pada pemberdayaan (Alexander Vincenzo et al., 2026; Chen et al., 2024; Wang et al., 2022). Pendekatan modern menekankan pentingnya self-control dan budaya akuntabilitas. Dalam sektor publik, pergeseran ini terlihat pada implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang menuntut setiap unit kerja bertanggung jawab atas hasil yang dicapai, bukan hanya proses administratif.

Namun, implementasi konsep tersebut sering terhambat oleh kesenjangan antara pemahaman teoretis dan kapasitas praktis. Instansi pemerintah di Indonesia telah memiliki dokumen Standar Operasional Prosedur dan struktur pengendalian internal, tetapi pelaksanaannya belum optimal karena rendahnya komitmen pimpinan dan minimnya pemahaman staf terhadap tujuan pengendalian (Ariesty et al., 2021; Mediaty et al., 2025; Paneo et al., 2017). Kondisi ini menunjukkan bahwa teori pengawasan tidak akan efektif jika tidak didukung oleh budaya organisasi yang kondusif.

Dari perspektif akuntansi manajemen, pengawasan dan pengendalian berfungsi sebagai mekanisme umpan balik yang memungkinkan manajemen melakukan penyesuaian secara cepat. Sistem pengendalian yang efektif harus memiliki tiga karakteristik: memiliki standar kinerja yang jelas, mampu mengukur kinerja aktual secara objektif, dan menyediakan informasi untuk tindakan korektif (Englund & Gerdin, 2025; Schedlinsky et al., 2020). Tanpa ketiga elemen ini, sistem pengendalian hanya menjadi formalitas administratif yang tidak memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Desain Sistem Pengawasan dan Pengendalian yang Efektif

Desain sistem pengawasan dan pengendalian harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi, strategi bisnis, dan lingkungan eksternal. Desain sistem informasi akuntansi perlu disesuaikan dengan kebutuhan, karakteristik, proses bisnis, dan lingkungan pengendalian masing-masing organisasi. Dengan demikian, tidak ada satu desain sistem yang dapat diterapkan secara seragam pada semua organisasi (Kareem et al., 2021; Q. Y. Saleh & Al-Nimer, 2022). Faktor seperti ukuran organisasi, tingkat desentralisasi, kompleksitas operasi, dan tingkat

ketidakpastian lingkungan menjadi variabel penting yang memengaruhi desain sistem.

Kerangka COSO Internal Control Integrated Framework menjadi acuan utama dalam merancang sistem pengendalian internal. Kerangka ini terdiri dari lima komponen yang saling terkait: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta kegiatan pemantauan. Kerangka ini diadaptasi untuk sektor publik Indonesia melalui Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Dangi et al., 2020; Tarjo et al., 2022). Implementasi kerangka ini terbukti mampu mengurangi temuan audit dan meningkatkan opini audit atas laporan keuangan pemerintah daerah.

Lingkungan pengendalian menjadi fondasi dari seluruh sistem. Komponen ini mencakup integritas, etika, kompetensi, filosofi manajemen, dan struktur organisasi. Tanpa lingkungan pengendalian yang kuat, komponen lain tidak akan berjalan efektif. Integritas dan etika pimpinan merupakan faktor penentu utama dalam membangun budaya pengendalian (Hamoudah et al., 2021). Pimpinan yang menunjukkan komitmen terhadap pengendalian akan mendorong perilaku serupa pada seluruh anggota organisasi.

Penilaian risiko merupakan proses identifikasi dan analisis risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam era digital, jenis risiko juga berkembang meliputi risiko siber, risiko kehilangan data, dan risiko ketergantungan pada vendor teknologi. Oleh karena itu, sistem pengendalian harus dirancang untuk mengidentifikasi risiko baru secara proaktif. Penggunaan *risk mapping* dan *heat map* untuk memvisualisasikan tingkat risiko dan memprioritaskan respon pengendalian (Richert & Dudek, 2023).

Aktivitas pengendalian mencakup kebijakan dan prosedur yang memastikan arahan manajemen dilaksanakan. Contohnya adalah pemisahan tugas, otorisasi, rekonsiliasi, dan review kinerja. Integrasi teknologi informasi memungkinkan otomatisasi aktivitas pengendalian, sehingga mengurangi risiko kesalahan manusia dan mempercepat proses. Namun, otomatisasi juga memerlukan pengendalian aplikasi dan pengendalian umum TI agar sistem tetap aman dan andal.

Informasi dan komunikasi menjadi penghubung antar komponen pengendalian. Sistem informasi akuntansi manajemen harus mampu menyediakan informasi yang relevan, akurat, tepat waktu, dan dapat diakses oleh pihak yang berwenang. Pentingnya desain basis data dan alur informasi yang meminimalkan redundansi dan inkonsistensi data (Fotache et al., 2026). Komunikasi yang efektif juga diperlukan untuk memastikan bahwa kebijakan pengendalian dipahami dan dilaksanakan di seluruh level organisasi.

Komponen terakhir adalah pemantauan. Pemantauan dapat dilakukan melalui evaluasi berkelanjutan dan evaluasi terpisah. Evaluasi berkelanjutan dilakukan melalui aktivitas rutin manajemen, sedangkan evaluasi terpisah dilakukan melalui audit internal dan eksternal. Pemanfaatan continuous auditing dan data analytics memungkinkan pemantauan dilakukan secara *real-time*, sehingga manajemen dapat merespons penyimpangan sebelum menjadi masalah besar (Farhat et al., 2026).

Proses dan Prosedur Pengawasan yang Terintegrasi dengan Sumber Daya dan Teknologi

Proses pengawasan modern telah bergeser dari model reaktif menjadi proaktif dan prediktif. Pergeseran ini didorong oleh ketersediaan data besar dan kemampuan analitik yang dihasilkan dari sistem akuntansi manajemen berbasis teknologi. Proses pengawasan dapat diuraikan dalam tiga tahap: penetapan standar kinerja, pengukuran kinerja aktual, dan analisis penyimpangan serta tindakan korektif (Beck & Dahling, 2026).

Tahap pertama, penetapan standar, memerlukan informasi yang berasal dari perencanaan strategis dan anggaran. Standar harus bersifat SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound (Aprilianty, 2025). Teknologi informasi memungkinkan penyusunan standar yang lebih dinamis dengan menggunakan data historis dan benchmark industri. Misalnya, sistem ERP dapat secara otomatis membandingkan kinerja aktual dengan standar dan menghasilkan varians secara real-time.

Tahap kedua, pengukuran kinerja, sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem informasi. Sistem informasi akuntansi yang terintegrasi mampu mengumpulkan data dari berbagai fungsi organisasi dan menyajikannya dalam bentuk laporan manajemen yang terstruktur (Puspitawati et al., 2024). Penggunaan dashboard dan business intelligence tools memungkinkan manajemen memantau Key Performance Indicator secara visual dan interaktif. Hal ini meningkatkan kecepatan dan akurasi dalam pengambilan keputusan.

Tahap ketiga, analisis penyimpangan dan tindakan korektif, memerlukan kemampuan analitik untuk memahami akar masalah. Di sinilah peran data analytics menjadi krusial. Organisasi yang menggunakan advanced analytics dalam fungsi pengendalian memiliki kemampuan 40% lebih tinggi dalam mendeteksi kecurangan dan inefisiensi dibandingkan organisasi yang masih menggunakan metode manual (Rakipi et al., 2021). Analisis prediktif bahkan memungkinkan identifikasi potensi risiko sebelum terjadi.

Integrasi sumber daya manusia dalam proses ini tidak kalah penting. Teknologi secanggih apapun tidak akan efektif jika tidak didukung oleh SDM yang kompeten. Rendahnya literasi digital dan resistensi terhadap perubahan merupakan hambatan utama dalam implementasi sistem pengendalian berbasis teknologi di sektor publik Indonesia (Fitriani et al., 2025). Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi investasi yang tidak dapat diabaikan.

Selain itu, aspek keamanan informasi menjadi perhatian utama. Integrasi sistem meningkatkan risiko kebocoran data dan serangan siber. Oleh karena itu, prosedur pengendalian harus mencakup pengendalian akses, enkripsi data, dan audit trail yang memadai. Penerapan prinsip least privilege dan segregasi tugas dalam lingkungan sistem informasi untuk meminimalkan risiko penyalahgunaan wewenang (Kim et al., 2025).

Integrasi Sumber Daya, Teknologi, dan Tata Kelola dalam Akuntansi Manajemen

Integrasi antara sumber daya manusia, teknologi, dan tata kelola merupakan kunci dalam membangun sistem akuntansi manajemen yang responsif. Tata kelola yang baik memerlukan tiga pilar: transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi (Taufiqurokhman & Almuqsith, 2025). Sistem akuntansi manajemen berbasis teknologi dapat memperkuat ketiga pilar tersebut melalui penyediaan informasi yang terbuka, dapat ditelusuri, dan dapat diakses oleh pemangku kepentingan.

Transparansi ditingkatkan melalui otomatisasi pelaporan dan publikasi data kinerja secara terbuka. Misalnya, implementasi e-budgeting dan e-procurement di pemerintahan daerah telah meningkatkan transparansi pengelolaan anggaran (Idris, 2025). Akuntabilitas diperkuat melalui audit trail elektronik yang mencatat setiap transaksi dan perubahan data. Partisipasi ditingkatkan melalui portal publik yang memungkinkan masyarakat memantau penggunaan anggaran dan memberikan umpan balik.

Namun, integrasi ini juga menimbulkan tantangan baru. Pertama, tantangan interoperabilitas antar sistem. Banyak organisasi memiliki sistem yang dikembangkan secara terpisah sehingga sulit diintegrasikan. Kedua, tantangan perubahan manajemen. Implementasi sistem baru sering menghadapi resistensi dari pengguna yang nyaman dengan sistem lama. Ketiga, tantangan keberlanjutan. Investasi teknologi memerlukan pemeliharaan dan pembaruan berkelanjutan agar tidak menjadi usang.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan pendekatan manajemen perubahan yang sistematis. Penggunaan model ADKAR: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement. Model ini membantu organisasi mengelola aspek manusia dalam perubahan teknologi (Basulo-Ribeiro et al., 2026). Selain itu, diperlukan komitmen anggaran yang memadai untuk pemeliharaan dan pengembangan sistem.

Dari sisi teoretis, integrasi ini mendorong lahirnya konsep Management Control 4.0, yaitu sistem pengendalian yang memanfaatkan teknologi Industry 4.0 seperti Internet of Things, Artificial Intelligence, dan Blockchain. Konsep ini masih dalam tahap perkembangan, tetapi literatur awal menunjukkan potensi besar dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengendalian organisasi.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari kajian ini menegaskan bahwa integrasi sumber daya manusia, teknologi, dan proses pengawasan dalam sistem akuntansi manajemen merupakan elemen kunci untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian modern yang berbasis teknologi tidak hanya mendukung pengawasan yang lebih cepat dan akurat, tetapi juga memperkuat transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas, terutama dalam konteks organisasi sektor publik di Indonesia. Meskipun demikian, keberhasilan integrasi ini dipengaruhi oleh kualitas kompetensi SDM, kesiapan organisasi menghadapi perubahan, serta keamanan dan interoperabilitas sistem. Dengan demikian, kajian ini menekankan pentingnya pendekatan holistik yang menggabungkan aspek manusia, teknologi,

dan tata kelola sebagai strategi adaptif dalam manajemen kontemporer. Hasil penelitian ini tidak hanya memperkaya pemahaman teoretis mengenai sistem pengendalian manajemen, tetapi juga memberikan landasan praktis bagi manajer dan pembuat kebijakan untuk merancang, mengimplementasikan, dan mengembangkan sistem pengawasan yang responsif terhadap dinamika lingkungan organisasi. Ke depan, penelitian lebih lanjut dapat mengeksplorasi penerapan konsep Management Control 4.0 dan teknologi Industry 4.0 secara empiris untuk menilai dampaknya terhadap kinerja organisasi secara real-time dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Akankunda, B., Nkundabanyanga, S. K., Kaawaase, T. K., Adaramola, M. S., Nkurunziza, G., & Tumwine, S. (2024). The mediating effect of management control systems on human capital and sustainable performance among Ugandan power companies. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2324369. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324369>
- Alexander Vincenzo, A., Boesso, G., & Cerbioni, F. (2026). Fostering enablement: How employee engagement in planning and control activities drives operational performance in philanthropic organizations. *Journal of Management Control*. <https://doi.org/10.1007/s00187-026-00409-z>
- Aprilianty, E. (2025). In-depth Learning Policy Analysis in the Indonesian Education System with the SMART Approach. *Jurnal Pedagogi Dan Pembelajaran*, 8(3), 540–549. <https://doi.org/10.23887/jp2.v8i3.102638>
- Ariesty, A., Sari, R. N., & Rasuli, M. (2021). ANALISIS MATURITAS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH PADA PEMERINTAH KOTA PEKANBARU. *CURRENT: Jurnal Kajian Akuntansi Dan Bisnis Terkini*, 2(1), 143–165. <https://doi.org/10.31258/jc.2.1.143-165>
- Ascani, I., Sardini, A., Montemari, M., & Chiucchi, M. S. (2026). Orchestrating the flow of information for decision making: New dynamics between management accountants and operational managers leveraging business intelligence & analytics systems. *Journal of Management Control*. <https://doi.org/10.1007/s00187-026-00413-3>
- Basulo-Ribeiro, J., Correia, A., Salgado, C., & Teixeira, L. (2026). Readiness for Change in Port Digitalisation: Applying ADKAR to Interorganisational Leadership among Transport Companies. *Procedia Computer Science, 7th International Conference on Industry of the Future and Smart Manufacturing (Former International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing)*, 277, 1953–1962. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2026.02.233>
- Beck, J. W., & Dahling, J. J. (2026). Delivering high-quality feedback is a choice: A self-regulatory framework for understanding feedback provision in organizations. *Human Resource Management Review*, 36(1), 101117. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101117>
- Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, 54, 100777. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777>

- Bhimani, A. (2020). Digital data and management accounting: Why we need to rethink research methods. *Journal of Management Control*, 31(1), 9–23. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00295-z>
- Chen, L., Huang, X., Sun, J., Zheng, Y., Graham, L., & Jiang, J. (2024). The virtue of a controlling leadership style: Authoritarian leadership, work stressors, and leader power distance orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 507–547. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09860-7>
- Dangi, M. R. M., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2020). Application of COSO framework in whistle-blowing activities of public higher-learning institutions. *International Journal of Law and Management*, 62(2), 193–211. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-06-2017-0145>
- Dávila, A., Derchi, G.-B., Oyon, D., & Schnegg, M. (2024). External complexity and the design of management control systems: A case study. *Management Accounting Research*, 63, 100875. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100875>
- Dharmayanti, N., Ismail, T., Hanifah, I. A., & Taqi, M. (2023). Exploring sustainability management control system and eco-innovation matter sustainable financial performance: The role of supply chain management and digital adaptability in Indonesian context. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3), 100119. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100119>
- Einhorn, S., Heinicke, X., & Guenther, T. W. (2021). Management control packages in family businesses: A configurational approach. *Journal of Business Economics*, 91(4), 433–478. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-01008-7>
- Englund, H., & Gerdin, J. (2025). Results controls and employee motivation: A systematic review of the accounting literature using self-determination theory. *Journal of Accounting Literature*, 47(5), 588–621. <https://doi.org/10.1108/JAL-10-2024-0279>
- Farhat, H., Ahmi, A., & Saidin, S. Z. (2026). Digital assurance and continuous auditing in it governance: A systematic review of technologies, risks, and future directions. *EDPACS*, 0(0), 1–22. <https://doi.org/10.1080/07366981.2026.2647110>
- Fitriani, F., Nurmandi, A., Lawelai, H., Kasiwi, A. N., & Younus, M. (2025). Trends and Challenges of Digital Transformation in the Public Sector: Policy Implications for Improving Public Services in Indonesian. *ARISTO*, 13(2), 681–705. <https://doi.org/10.24269/ars.v13i2.11288>
- Fotache, M., Cluci, M.-I., Taipalus, T., & Talaba, G. (2026). The effects of database normalization on decision support system performance. *Information Systems*, 136, 102636. <https://doi.org/10.1016/j.is.2025.102636>
- Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H. L. (2021). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 54(4), 102064. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064>
- Gerdin, J. (2020). Management control as a system: Integrating and extending theorizing on MC complementarity and institutional logics. *Management*

- Accounting Research*, 49, 100716.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100716>
- Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Rosa, F. S., & Lunkes, R. J. (2023). The effect of management control systems in managing the unknown: Does the market appreciate the breadth of vision? *Review of Managerial Science*, 17(8), 2769–2795. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00601-0>
- Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*, 50, 100725. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725>
- Hamoudah, M. M., Othman, Z., Abdul Rahman, R., Mohd Noor, N. A., & Alamoudi, M. (2021). Ethical Leadership, Ethical Climate and Integrity Violation: A Comparative Study in Saudi Arabia and Malaysia. *Administrative Sciences*, 11(2), 43. <https://doi.org/10.3390/admsci11020043>
- Idris, H. (2025). *The Impact of Implementing e-Budgeting on Budget Management Transparency in Local Government* (SSRN Scholarly Paper No. 5344945). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5344945>
- Junaidi, Hendrian, & Syahputra, B. E. (2024). Fraud detection in public sector institutions: An empirical study in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2404479. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2404479>
- Kareem, H. M., Dauwed, M., Meri, A., Jarrar, M., Al-Bsheish, M., & Aldujaili, A. A. (2021). The Role of Accounting Information System and Knowledge Management to Enhancing Organizational Performance in Iraqi SMEs. *Sustainability*, 13(22), 12706. <https://doi.org/10.3390/su132212706>
- Kim, R., Hedley, T., Gangolly, J., & Ravi, S. S. (2025). Segregation of duties in accounting systems: A framework. *International Journal of Accounting Information Systems*, 56, 100725. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2025.100725>
- Knauer, T., Nikiforow, N., & Wagener, S. (2020). Determinants of information system quality and data quality in management accounting. *Journal of Management Control*, 31(1), 97–121. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00296-y>
- Mediaty, Pontoh, G. T., Nagu, N., Hs, R., Mas'ud, A. A., & Aziz, R. H. A. (2025). Human Competencies: Amplifying Financial Reporting Quality in Indonesian Local Government. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(8), 424. <https://doi.org/10.3390/jrfm18080424>
- Möller, K., Schäffer, U., & Verbeeten, F. (2020). Digitalization in management accounting and control: An editorial. *Journal of Management Control*, 31(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>
- Nadirsyah, Indriani, M., & Mulyany, R. (2024). Enhancing fraud prevention and internal control: The key role of internal audit in public sector governance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2382389. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2382389>
- Paneo, F., Sondakh, J. J., & Morasa, J. (2017). Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Pada Kabupaten Gorontalo. *JURNAL Riset*

- Phan, T., Baird, K., Bhuyan, M., & Tung, A. (2023). The associations between management control systems, organisational capabilities and performance. *Journal of Management Control*, 34(4), 435–462. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00365-6>
- Puspitawati, L., Lhutfi, I., & Qudratov, I. (2024). Enhancing inventory efficiency: The role of Strategic Management Accounting and Integrated Management Accounting Information systems. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2429801. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429801>
- Rakipi, R., De Santis, F., & D'Onza, G. (2021). Correlates of the internal audit function's use of data analytics in the big data era: Global evidence. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 42, 100357. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2020.100357>
- Richert, M., & Dudek, M. (2023). Risk Mapping: Ranking and Analysis of Selected, Key Risk in Supply Chains. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 71. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020071>
- Saleh, Q. Y., & Al-Nimer, M. B. (2022). The mediating role of the management accounting information system in the relationship between innovation strategy and financial performance in the Jordanian industrial companies. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2135206. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2135206>
- Saleh, R., Winarningsih, S., Suharman, H., & Setiawan, M. (2026). The role of internal audit in public procurement governance: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 13(1), 2640253. <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2640253>
- Schedlinsky, I., Schmidt, M., & Wöhrmann, A. (2020). Interaction of information and control systems: How the perception of behavior control affects the motivational effect of relative performance information. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101171. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101171>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Supriani, Y. (2022). Implementasi Manajemen Humas dalam Meningkatkan Mutu Madrasah. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(2), 587–594. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i2.453>
- Tarjo, T., Vidyantha, H. V., Anggono, A., Yuliana, R., & Musyarofah, S. (2022). The effect of enterprise risk management on prevention and detection fraud in Indonesia's local government. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2101222. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2101222>
- Taufiqurokhman, & Almuqsith, L. (2025). Comparative Perspectives on Good Governance: Global Principles and Local Realities. *Politeia: Journal of Public Administration and Political Science and International Relations*, 3(4), 271–285. <https://doi.org/10.61978/politeia.v3i4.962>

- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Wang, L., Sun, Y., Li, J., Xu, Y., Chen, M., Zhu, X., & Wang, D. (2022). Effects of Ambidextrous Leadership on Employees' Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.862799>
- Zhang, G., Atasoy, H., & Vasarhelyi, M. A. (2022). Continuous monitoring with machine learning and interactive data visualization: An application to a healthcare payroll process. *International Journal of Accounting Information Systems, 2021 Research Symposium on Information Integrity & Information Systems Assurance*, 46, 100570. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100570>