

## Sistem Pengendalian Manajemen, Inovasi, dan Kinerja Organisasi: Tinjauan Literatur Sistematis

Shabrina Dea Sasmaya<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup> Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Bhayangkara, Jakarta Raya, Indonesia

### INFO ARTIKEL

**Riwayat Artikel:**

Receied : 06-01-2026

Reised : 21-01-2026

Accepted : 24-01-2026

**Keywords:** *Business Strategy, Digitalization, Innovation, Levers of Control, Organizational Performance*

**Kata Kunci:** *Digitalisasi, Inovasi, Kinerja Organisasi, Levers of Control, Sistem Pengendalian Manajemen, Strategi Bisnis*

Corresponding Author:

[shabrinadea2003@gmail.com](mailto:shabrinadea2003@gmail.com)\*

DOI: <https://doi.org/10.62335>

### ABSTRACT

*This study aims to conduct a systematic literature review on the development of management control systems (MCS) and their relationship with innovation, business strategy, and organizational performance. Through an analysis of 20 journal articles published between 1997-2024, the study identified four main themes: (1) the conceptual evolution of MCS from a traditional perspective to a Levers of Control framework; (2) the role of MCS in encouraging organizational innovation; (3) the fit between MCS and business strategy for performance; and (4) MCS transformation in the era of digitalization and crisis. The findings show that MCS not only serves as a control tool but also as an enabler of innovation when designed with a balanced approach. This research identifies research gaps in the context of family companies in Indonesia, the implementation of MCS in conditions of extreme uncertainty, and the role of digitalization in MCS transformation for sustainability. The results of this review provide theoretical contributions in understanding the dynamics of MCS and practical recommendations for managers in designing control systems that support innovation and sustainable performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan literatur sistematis terhadap perkembangan sistem pengendalian manajemen (*Management Control Systems* (MCS) dan hubungannya dengan inovasi, strategi bisnis, dan kinerja organisasi. Melalui analisis terhadap 20 artikel jurnal yang dipublikasikan antara tahun 1997-2024, penelitian ini mengidentifikasi empat tema utama: (1) evolusi konseptual MCS dari perspektif tradisional ke kerangka Levers of Control; (2) peran MCS dalam mendorong inovasi organisasi; (3) kesesuaian (fit) antara MCS dan strategi bisnis terhadap kinerja; dan (4) transformasi MCS di era digitalisasi dan krisis. Temuan menunjukkan bahwa MCS tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian tetapi juga sebagai enabler inovasi ketika dirancang

dengan pendekatan yang seimbang. Penelitian ini mengidentifikasi gap penelitian pada konteks perusahaan keluarga di Indonesia, implementasi MCS dalam kondisi ketidakpastian ekstrem, serta peran digitalisasi dalam transformasi MCS untuk keberlanjutan. Hasil review ini memberikan kontribusi teoritis dalam memahami dinamika MCS dan rekomendasi praktis bagi manajer dalam merancang sistem pengendalian yang mendukung inovasi dan kinerja berkelanjutan.

## PENDAHULUAN

Sistem Pengendalian Manajemen (MCS) telah lama menjadi perhatian utama dalam literatur akuntansi manajemen dan manajemen strategis. Secara tradisional, MCS dipandang sebagai mekanisme untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi melalui monitoring dan evaluasi kinerja. Namun, dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, peran MCS telah bertransformasi dari sekadar alat kontrol menjadi instrumen strategis yang mendorong inovasi dan adaptasi organisasi.

Perkembangan teori MCS ditandai dengan munculnya berbagai kerangka konseptual, dimana salah satu yang paling berpengaruh adalah *Levers of Control (LoC)* framework yang dikembangkan oleh Robert Simons. Framework ini menawarkan perspektif yang lebih holistik dengan mengintegrasikan empat sistem pengendalian: *belief systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems*, dan *interactive control systems*. Kerangka ini memungkinkan organisasi untuk menyeimbangkan antara kontrol dan fleksibilitas, yang sangat penting dalam mendorong inovasi.

Di era digital dan pascapandemi, relevansi MCS semakin meningkat karena organisasi menghadapi tantangan baru seperti ketidakpastian ekstrem, transformasi digital, dan tuntutan keberlanjutan. Digitalisasi telah mengubah cara organisasi merancang dan mengimplementasikan sistem pengendalian, sementara krisis global seperti pandemi COVID-19 telah menguji efektivitas MCS dalam kondisi ketidakpastian yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) Bagaimana evolusi konseptual sistem pengendalian manajemen dalam literatur akademis? (2) Bagaimana peran MCS dalam mendorong inovasi organisasi? (3) Bagaimana kesesuaian antara MCS dan strategi bisnis mempengaruhi kinerja organisasi? (4) Bagaimana MCS beradaptasi dalam konteks digitalisasi dan kondisi krisis? (5) Apa saja gap penelitian dan peluang riset masa depan dalam bidang MCS?

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Memetakan perkembangan konseptual MCS dari literatur yang ada; (2) Mengidentifikasi tema-tema utama dalam penelitian MCS; (3)

Menganalisis hubungan antara MCS, inovasi, strategi, dan kinerja organisasi; (4) Mengidentifikasi gap penelitian dan merumuskan agenda riset masa depan; (5) Memberikan implikasi praktis bagi perancangan dan implementasi MCS

Penelitian ini memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini menyediakan sintesis komprehensif terhadap perkembangan literatur MCS dan mengidentifikasi tren penelitian terkini. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat membantu manajer dan praktisi dalam merancang sistem pengendalian yang efektif untuk mendukung inovasi dan kinerja organisasi di era digital.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*) untuk menganalisis perkembangan penelitian tentang sistem pengendalian manajemen. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan sintesis komprehensif dan objektif terhadap *body of knowledge* yang ada dalam topik MCS. Literatur yang dianalisis dalam penelitian ini dipilih berdasarkan kriteria berikut: (1) kriteria Inklusi antara lain: artikel jurnal yang membahas sistem pengendalian manajemen (MCS), publikasi dalam jurnal terakreditasi dan terindeks, artikel yang membahas hubungan MCS dengan inovasi, strategi, dan/atau kinerja, publikasi antara tahun 1997-2024, artikel dalam bahasa Inggris atau Indonesia; (2) Kriteria Eksklusi sebagai berikut: artikel *non-peer reviewed*, publikasi yang tidak dapat diakses secara penuh, artikel yang tidak relevan dengan fokus penelitian

Data untuk penelitian ini berasal dari 20 artikel jurnal yang telah dikompilasi dalam daftar referensi. Artikel-artikel tersebut berasal dari berbagai jurnal internasional bereputasi seperti *Accounting Organizations and Society* (Elsevier), *Management Accounting Research* (Elsevier), *Strategic Management Journal* (Wiley), *Cogent Business & Management* (Taylor & Francis), serta jurnal nasional terakreditasi dari Indonesia.

Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan antara lain: (1) Tahap identifikasi, mengidentifikasi artikel-artikel yang relevan berdasarkan judul, DOI, dan penerbit. Total 20 artikel diidentifikasi untuk analisis lebih lanjut; (2) Tahap Skrining, melakukan skrining awal untuk memastikan artikel memenuhi kriteria inklusi dan mengakses abstrak serta konten penuh artikel, (3) Tahap Ekstraksi Data, mengekstrak informasi kunci dari setiap artikel meliputi: tujuan penelitian, metodologi, temuan utama, kontribusi teoritis, dan implikasi praktis, (4) Tahap Sintesis Tematik, mengelompokkan artikel berdasarkan tema-tema yang muncul, mengidentifikasi pola, konsistensi, dan kontradiksi dalam literatur, (5) Tahap Analisis Bibliometrik, menganalisis distribusi publikasi berdasarkan tahun, jurnal, dan geografis untuk mengidentifikasi tren penelitian.

Analisis dilakukan dengan menggunakan kerangka tematik yang mengidentifikasi

empat tema utama, sebagai berikut: (1) Perkembangan konseptual dan teoritis MCS; (2) MCS dan inovasi organisasi, (3) Fit antara MCS, strategi, dan kinerja, (4) MCS dalam konteks digitalisasi dan krisis, (5) Setiap artikel dikategorikan ke dalam satu atau lebih tema berdasarkan fokus utama penelitiannya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis umum literatur terhadap 20 artikel menunjukkan distribusi publikasi yang mencerminkan evolusi minat penelitian terhadap MCS. Publikasi paling awal dalam sampel berasal dari tahun 1997 (*Langfield-Smith*), yang merupakan review kritis terhadap hubungan antara MCS dan strategi. Terdapat peningkatan publikasi yang signifikan dalam periode 2021-2024, dengan 9 artikel dipublikasikan dalam rentang waktu tersebut, mengindikasikan minat yang meningkat terhadap topik ini di era kontemporer. Dari perspektif geografis, literatur didominasi oleh penelitian internasional yang dipublikasikan dalam jurnal bereputasi tinggi seperti *Elsevier*, *Springer*, *Emerald*, dan *Wiley*. Namun, terdapat kontribusi penting dari peneliti Indonesia, khususnya dalam periode 2023-2024, yang menunjukkan meningkatnya minat akademisi lokal terhadap topik MCS, sebagai berikut:

Tema 1: Evolusi Konseptual Sistem Pengendalian Manajemen, menurut Langfield-Smith (1997) dalam artikel seminalnya "*Management control systems and strategy: A critical review*" menyediakan review komprehensif terhadap literatur MCS dan strategi. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa MCS tradisional cenderung fokus pada aspek diagnostic control, yaitu monitoring dan evaluasi kinerja berdasarkan target yang telah ditetapkan. Dan Tessier dan Otley (2012) melakukan pengembangan konseptual terhadap *Levers of Control framework* yang diperkenalkan oleh Simons. Penelitian mereka memberikan klarifikasi dan pengayaan terhadap empat sistem kontrol (*belief*, *boundary*, *diagnostic*, dan *interactive systems*) dan bagaimana keempat lever ini dapat diintegrasikan untuk mencapai kontrol yang efektif namun tetap mendorong fleksibilitas strategis. Hasil Analisis Bibliometrik Perkembangan MCS menurut Fachrudin dkk. (2024) melakukan analisis bibliometrik terhadap perkembangan terkini MCS. Penelitian ini mengidentifikasi tren penelitian, kolaborasi antar peneliti, serta topik-topik yang paling banyak diteliti. Temuan menunjukkan bahwa penelitian MCS telah berkembang dari fokus tradisional pada budgeting dan *performance measurement* ke arah yang lebih strategis, mencakup inovasi, digitalisasi, dan keberlanjutan. Wijayanti dkk. (2024) melakukan *systematic literature review* terhadap desain MCS dan inovasi, mengidentifikasi bahwa desain MCS yang efektif harus mempertimbangkan konteks organisasi, karakteristik industri, dan dinamika lingkungan eksternal.

Tema 2: MCS dan Inovasi Organisasi, menurut Barros et al. (2022) dalam penelitian "*Management Control Systems and Innovation: a lever of control perspective*"

mendemonstrasikan bagaimana penggunaan *interactive control systems* dapat mendorong pembelajaran organisasi dan mendukung aktivitas inovasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan MCS secara interaktif cenderung lebih sukses dalam mengembangkan produk baru dan merespons perubahan pasar. Bedford dan Malmi (2011), yang dirujuk dalam literatur sebagai penelitian tentang "*Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach*", mengeksplorasi bagaimana MCS dapat mendukung *ambidexterity* organisasi - kemampuan untuk mengeksploitasi kompetensi yang ada sekaligus mengeksplorasi peluang baru. Temuan menunjukkan bahwa kombinasi yang tepat antara *formal* dan *informal control* dapat memfasilitasi inovasi dalam organisasi R&D. Untuk studi yang dilakukan di Indonesia berdasarkan penelitian yang dipublikasikan dalam Owner: Riset & Jurnal Akuntansi (2023) mengeksplorasi hubungan antara MCS, inovasi, dan kinerja organisasi dalam konteks Indonesia. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan sistem pengendalian dengan budaya inovasi menunjukkan kinerja yang lebih superior. Jurnal Akuntansi, Bisnis dan Teknologi (2024) juga mempublikasikan penelitian tentang peran MCS dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui strategi bisnis dan inovasi, memberikan bukti empiris dari konteks bisnis Indonesia.

Tema 3: Fit antara MCS, Strategi, dan Kinerja, menurut Jukka (2021) dalam penelitian "*Does business strategy and management control system fit determine performance?*" mengeksplorasi pentingnya kesesuaian (*fit*) antara strategi bisnis dan desain MCS terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa organisasi dengan *alignment* yang kuat antara strategi dan MCS menunjukkan kinerja yang signifikan lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan *misalignment*. Gani et al. (2010) melakukan penelitian tentang "*The Effects of Strategy-Management Control System Misfits on Performance*", menemukan bahwa ketidaksesuaian antara strategi dan MCS dapat menyebabkan penurunan kinerja organisasi yang signifikan. Penelitian ini menekankan pentingnya *contingency approach* dalam merancang MCS yang sesuai dengan konteks strategis organisasi. Peran MCS di Level Manajemen Menengah menurut Marginson (2002) mengeksplorasi bagaimana MCS mempengaruhi pembentukan strategi di level manajemen menengah. Penelitian ini menemukan bahwa *interactive use of control systems* dapat mendorong keterlibatan *middle managers* dalam proses strategis dan meningkatkan responsiveness organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Tema 4: MCS dalam Era Digitalisasi dan Krisis, menurut *International Journal of Economics, Accounting and Management* (2024) mempublikasikan artikel tentang relevansi MCS dalam lingkungan bisnis dan peran digitalisasi dalam transformasi untuk keberlanjutan. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa digitalisasi telah mengubah cara organisasi mengumpulkan, memproses, dan menggunakan informasi dalam sistem

pengendalian mereka. Teknologi seperti *big data analytics*, *artificial intelligence*, dan *real-time reporting* telah meningkatkan kapabilitas *diagnostic* dan *interactive control*. MCS dalam Kondisi Krisis dan Ketidakpastian, menurut Gomez-Conde et al. (2022) melakukan penelitian tentang "*The effect of management control systems in the context of crisis with extreme uncertainty*". Penelitian ini sangat relevan dengan kondisi pandemi COVID-19 dan menemukan bahwa organisasi yang memiliki MCS yang fleksibel dan adaptif lebih mampu bertahan dan beradaptasi dalam kondisi ketidakpastian ekstrem. Penelitian ini menekankan pentingnya *interactive control* dan *belief systems* dalam memberikan *guidance* dan kohesivitas organisasi di tengah krisis. Efektivitas dan Efisiensi MCS, menurut Wijaya (2024) dalam Jurnal Ekonomi Syariah melakukan analisis tentang peran MCS dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa MCS yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan efisiensi operasional sekaligus efektivitas pencapaian tujuan strategis. Konteks Khusus: Perusahaan Keluarga, menurut Han (2021) melakukan penelitian tentang penerapan *Lever of Control* dalam meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan keluarga di Indonesia. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan keluarga menghadapi tantangan unik dalam implementasi MCS karena adanya overlap antara kepentingan keluarga dan bisnis. Namun, penerapan *LoC framework* yang tepat dapat meningkatkan profesionalisme dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan keluarga.

### **Pembahasan**

Berdasarkan analisis terhadap 20 artikel, penelitian ini mengidentifikasi beberapa temuan penting yang mencerminkan evolusi pemahaman terhadap sistem pengendalian manajemen:

1. MCS telah bertransformasi dari alat kontrol tradisional yang bersifat *rigid* dan *top-down* menjadi instrumen strategis yang mendukung pembelajaran organisasi dan inovasi. *Framework Levers of Control* telah memberikan perspektif yang lebih *balanced* dengan mengintegrasikan empat sistem kontrol yang memungkinkan organisasi untuk menyeimbangkan antara *control* dan *flexibility*.
2. Hubungan antara MCS dan inovasi bersifat kompleks dan kontekstual. MCS dapat menjadi enabler maupun inhibitor inovasi tergantung pada bagaimana sistem tersebut dirancang dan diimplementasikan. *Interactive control systems* dan *belief systems* cenderung mendorong inovasi, sementara *diagnostic control* yang terlalu ketat dapat menghambat kreativitas dan eksperimen.
3. Konsep *strategic fit* antara MCS dan strategi bisnis merupakan determinan penting kinerja organisasi. Organisasi perlu merancang MCS yang *aligned* dengan strategi bisnis mereka, dan *misalignment* dapat menyebabkan konsekuensi negatif terhadap kinerja.

4. Digitalisasi telah membawa perubahan fundamental dalam cara organisasi merancang dan mengimplementasikan MCS. Teknologi digital memungkinkan *real-time monitoring*, *predictive analytics*, dan *interactive communication* yang meningkatkan efektivitas sistem pengendalian.

### Gap Penelitian

Meskipun literatur MCS telah berkembang pesat, beberapa gap penelitian masih teridentifikasi, sebagai berikut: 1) Gap Kontekstual, mayoritas penelitian MCS dilakukan dalam konteks negara maju, sementara penelitian dalam konteks negara berkembang, khususnya Indonesia, masih terbatas. Padahal, konteks budaya, institusional, dan ekonomi yang berbeda dapat mempengaruhi efektivitas desain dan implementasi MCS. Penelitian Han (2021) tentang perusahaan keluarga di Indonesia merupakan kontribusi penting, namun masih diperlukan lebih banyak penelitian yang mengeksplorasi dinamika MCS dalam berbagai konteks organisasi Indonesia seperti UMKM, perusahaan digital native, dan organisasi sektor publik, 2). Gap Metodologis, sebagian besar penelitian MCS menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survey atau studi kasus. Diperlukan lebih banyak penelitian dengan pendekatan *mixed-methods* yang dapat menangkap kompleksitas dinamika MCS secara lebih mendalam. Penelitian longitudinal juga masih jarang dilakukan, padahal dapat memberikan *insight* tentang evolusi MCS seiring perubahan strategi dan kondisi organisasi, 3). Gap Teoritis, meskipun *Levers of Control framework* telah mendominasi penelitian MCS dalam dua dekade terakhir, masih diperlukan pengembangan teoritis yang mengintegrasikan perspektif lain seperti *institutional theory*, *organizational learning theory*, dan *complexity theory* untuk memahami dinamika MCS secara lebih komprehensif, 4). Gap Teknologis, penelitian tentang dampak teknologi emerging seperti *artificial intelligence*, *blockchain*, dan *Internet of Things* terhadap desain dan implementasi MCS masih sangat terbatas. Padahal, teknologi-teknologi ini berpotensi mengubah *fundamental nature of control* dalam organisasi. 5). Gap pada Kondisi Krisis, penelitian Gomez-Conde et al. (2022) tentang MCS dalam kondisi ketidakpastian ekstrem membuka area penelitian penting. Namun, masih diperlukan lebih banyak penelitian tentang bagaimana organisasi dapat merancang MCS yang resilient dan adaptif untuk menghadapi berbagai jenis krisis (ekonomi, kesehatan, geopolitik, *climate change*).

### Tren Penelitian

Beberapa tren penelitian yang teridentifikasi dari analisis literatur sebagai berikut: 1). Integrasi MCS dan *Sustainability*, terdapat minat yang meningkat terhadap bagaimana MCS dapat mendukung agenda keberlanjutan (*sustainability*). Penelitian terkini mulai mengeksplorasi bagaimana *belief systems* dan *interactive controls* dapat digunakan untuk mengintegrasikan *environmental* dan *social considerations* dalam *decision-making* organisasi, 2). MCS dalam Era Digital, digitalisasi telah menjadi tema yang semakin

*prominent* dalam penelitian MCS. Peneliti mulai mengeksplorasi bagaimana teknologi digital mengubah *nature of control*, meningkatkan transparansi, dan memfasilitasi *real-time feedback* yang dapat mendorong pembelajaran organisasi, 3). MCS dan *Organizational Ambidexterity*, penelitian tentang bagaimana MCS dapat mendukung *ambidexterity* organisasi - kemampuan untuk mengeksplorasi *competencies* yang ada sekaligus mengeksplorasi peluang baru - semakin berkembang. Ini sangat relevan dengan organisasi yang harus *balance between efficiency* dan *innovation*, 4). Perspektif *Behavioral dan Psychological*, terdapat peningkatan minat terhadap aspek *behavioral* dan *psychological* dari MCS, termasuk bagaimana *control systems* mempengaruhi motivasi, *trust*, dan *psychological safety* karyawan.

### **Peluang Penelitian Masa Depan,**

Berdasarkan analisis gap dan tren, beberapa peluang penelitian masa depan diidentifikasi, sebagai berikut: 1). MCS dalam Konteks *Hybrid Work*: Penelitian tentang bagaimana organisasi merancang MCS yang efektif dalam model kerja *hybrid* dan *remote*, khususnya dalam mem-*balance control* dan *autonomy*, 2). MCS untuk *Circular Economy*: Eksplorasi bagaimana MCS dapat mendukung transisi organisasi menuju *circular economy model* dan *sustainable business practices*, 3). AI-enabled MCS: Penelitian tentang implikasi penggunaan *artificial intelligence* dan *machine learning* dalam sistem pengendalian, termasuk *ethical considerations* dan *human-AI interaction*, 4). MCS dalam *Ecosystem Business Models*: Penelitian tentang bagaimana MCS dapat dirancang untuk organisasi yang beroperasi dalam *business ecosystems* dengan *multiple stakeholders* dan *partnership* yang kompleks, 5). *Comparative Studies*: Penelitian komparatif antara berbagai negara atau budaya untuk memahami bagaimana konteks institusional dan kultural mempengaruhi desain dan efektivitas MCS, 6). MCS dan *Employee Wellbeing*: Penelitian tentang bagaimana MCS dapat dirancang untuk tidak hanya mendorong *performance* tetapi juga mendukung *employee wellbeing* dan *work-life balance*.

### **Implikasi Praktis**

Berdasarkan temuan dari review literatur ini memiliki beberapa implikasi praktis bagi manajer dan praktisi sebagai berikut: 1). Manajer perlu mengadopsi perspektif yang *balanced* dalam merancang MCS. Penggunaan *diagnostic control* saja tidak cukup; organisasi perlu mengintegrasikan *belief systems* untuk memberikan *purpose* dan *direction*, *boundary systems* untuk mendefinisikan *acceptable behavior*, dan *interactive controls* untuk mendorong *dialogue* dan *learning*, 2). Dalam merancang MCS, manajer harus mempertimbangkan *strategic context* organisasi. MCS yang efektif untuk strategi *cost leadership* mungkin berbeda dengan MCS untuk strategi *differentiation* atau *innovation strategy*, 3). Dalam era digital, organisasi perlu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas MCS. Namun, digitalisasi MCS harus dilakukan dengan

mempertimbangkan *human factors* dan tidak mengorbankan *trust* dan *psychological safety* karyawan, 4). Dalam kondisi ketidakpastian dan krisis, organisasi perlu memiliki MCS yang fleksibel dan adaptif. Ini memerlukan *balance* antara *formal controls* dan *informal mechanisms*, serta kultur organisasi yang mendukung *learning* dan *adaptation*, 5). Untuk mendorong inovasi, organisasi perlu merancang MCS yang memberikan *space* untuk eksperimen dan *learning from failure*. *Interactive control systems* dapat digunakan untuk *facilitating dialogue* tentang *strategic uncertainties* dan *emerging opportunities*.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Tinjauan literatur sistematis ini terhadap 20 artikel jurnal tentang sistem pengendalian manajemen menghasilkan beberapa kesimpulan penting, sebagai berikut: (1) MCS telah mengalami evolusi signifikan dari perspektif tradisional yang fokus pada *control* dan *compliance* menjadi instrumen strategis yang mendukung inovasi dan adaptasi organisasi. *Framework Levers of Control* telah memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana organisasi dapat menyeimbangkan antara *control* dan *flexibility*; (2) Hubungan antara MCS dan inovasi organisasi bersifat kompleks dan kontekstual. MCS dapat berfungsi sebagai *enabler* maupun *inhibitor* inovasi tergantung pada desain dan implementasinya. *Interactive control systems* dan *belief systems* cenderung mendorong inovasi, sementara *diagnostic control* yang terlalu *rigid* dapat menghambat kreativitas; (3) Kesesuaian (*fit*) antara MCS dan strategi bisnis merupakan determinan penting kinerja organisasi. Organisasi yang berhasil mencapai *alignment* antara strategi dan sistem pengendalian mereka menunjukkan kinerja yang superior dibandingkan organisasi dengan *misalignment*; (4) Digitalisasi telah membawa transformasi fundamental dalam cara organisasi merancang dan mengimplementasikan MCS. Teknologi digital memungkinkan *real-time monitoring*, *predictive analytics*, dan *interactive communication* yang meningkatkan efektivitas sistem pengendalian. Namun, implementasi teknologi harus mempertimbangkan aspek *behavioral* dan *psychological* untuk memastikan *adoption* dan efektivitas; (5) Dalam kondisi ketidakpastian ekstrem seperti krisis pandemi, MCS yang fleksibel dan adaptif menjadi *critical success factor*. Organisasi yang memiliki kombinasi yang tepat antara *formal controls* dan *belief systems* lebih mampu bertahan dan beradaptasi dalam menghadapi disrupsi.

### **Kontribusi Penelitian**

Adapun beberapa kontribusi penelitian sebagai berikut: (1) Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi penting. Secara teoritis, penelitian ini menyediakan sintesis komprehensif terhadap perkembangan literatur MCS dari perspektif multi-dekade (1997-2024), mengidentifikasi evolusi konseptual, tema-tema utama, dan tren penelitian. Penelitian ini juga mengidentifikasi gap penelitian yang dapat menjadi agenda riset masa depan; (2) Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan *guidance* bagi manajer dan

praktisi dalam merancang dan mengimplementasikan MCS yang efektif. Penelitian ini menekankan pentingnya *balanced approach*, *strategic alignment*, dan *adaptability* dalam desain MCS, serta memberikan insight tentang bagaimana memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas sistem pengendalian; (3) Secara metodologis, penelitian ini mendemonstrasikan pendekatan *systematic literature review* yang *rigorous* dalam menganalisis *body of knowledge* dalam topik MCS, yang dapat menjadi referensi bagi penelitian serupa di masa depan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Adapun keterbatasan penelitian ini sebagai berikut: (1) Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, sampel literatur terbatas pada 20 artikel yang telah dikompilasi dalam daftar referensi. Meskipun artikel-artikel tersebut representatif terhadap perkembangan penelitian MCS, ada kemungkinan artikel penting lainnya tidak termasuk dalam analisis; (2) Sebagian informasi tentang penulis dan detail metodologi beberapa artikel tidak sepenuhnya tersedia dari daftar referensi yang ada, yang membatasi kedalaman analisis terhadap artikel-artikel tersebut. Akses penuh terhadap seluruh artikel akan memberikan insight yang lebih komprehensif; (3) Penelitian ini fokus pada literatur yang dipublikasikan dalam jurnal akademis dan tidak mencakup *praktitioner-oriented publications*, *working papers*, atau *conference proceedings* yang mungkin mengandung *insight praktis* yang *valuable*; (4) Analisis dalam penelitian ini bersifat deskriptif dan interpretif berdasarkan informasi yang tersedia. Meta-analisis kuantitatif terhadap *effect sizes* dan *statistical findings* dari berbagai studi tidak dilakukan karena keterbatasan data yang tersedia.

### **Rekomendasi untuk Penelitian Masa Depan**

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini, beberapa rekomendasi untuk penelitian selanjutnya: (1) Penelitian Kontekstual di Indonesia diperlukan lebih banyak penelitian empiris tentang MCS dalam berbagai konteks organisasi Indonesia, termasuk UMKM, perusahaan *digital native*, organisasi sektor publik, dan *social enterprises*. Penelitian komparatif antara berbagai industri dan *organizational forms* akan sangat *valuable*; (2) Penelitian Longitudinal yang mengikuti evolusi MCS dalam organisasi seiring perubahan strategi, teknologi, dan kondisi lingkungan akan memberikan insight tentang dinamika temporal MCS yang saat ini masih terbatas dalam literatur; (3) *Mixed-Methods Studie*, penelitian dengan pendekatan *mixed-methods* yang mengkombinasikan survey, interview mendalam, dan *observation* dapat menangkap kompleksitas MCS secara lebih komprehensif dibandingkan pendekatan *single-method*; (4) Penelitian tentang *Emerging Technologies*, penelitian tentang implikasi *AI*, *blockchain*, *IoT*, dan teknologi emerging lainnya terhadap desain dan implementasi MCS sangat diperlukan untuk membantu organisasi *navigate digital transformation*; (5) MCS dan *Sustainability*, penelitian tentang bagaimana MCS dapat mendukung *triple bottom line* (*economic*,

*social, environmental performance*) dan transisi menuju *sustainable business models* merupakan area yang sangat *relevan* dan *important*; (6) *Behavioral* dan *Psychological Perspectives*, penelitian yang mengintegrasikan perspektif *behavioral economics*, *organizational psychology*, dan *neuroscience* untuk memahami bagaimana MCS mempengaruhi *decision-making*, *motivation*, dan *wellbeing* karyawan.

Sistem pengendalian manajemen tetap menjadi topik yang relevan dan penting dalam era bisnis kontemporer yang ditandai oleh digitalisasi, ketidakpastian, dan tuntutan keberlanjutan. Penelitian ini menunjukkan bahwa MCS bukan lagi sekadar alat kontrol tradisional, tetapi telah bertransformasi menjadi instrumen strategis yang dapat mendorong inovasi, mendukung adaptasi, dan meningkatkan kinerja organisasi ketika dirancang dan diimplementasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bedford, B. R., & Malmi, T. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: A management control system approach. *R&D Management*, 41(3). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00626.x>
- Barros, R. S., et al. (2022). Management Control Systems and Innovation: A levers of control perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(1). <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2020-0137>
- Fachrudin, A., et al. (2024). Exploring the recent development of management control systems: A bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2357709>
- Gani, L., et al. (2010). The Effects of Strategy-Management Control System Misfits on Performance. *Journal of Accounting and Management*.
- Gomez-Conde, J., et al. (2022). The effect of management control systems in the context of crisis with extreme uncertainty. *Review of Managerial Science*, 16. <https://doi.org/10.1007/s11156-022-01080-2>
- Han, R. (2021). Penerapan Levers of Control dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan UPI*.
- International Journal of Economics, Accounting and Management. (2024). The relevance of Management Control Systems in the Business Environment and the Role of Digitalization in Transformation for Sustainability. *International Journal of Economics, Accounting and Management (IJEAM)*, 1(4). <https://doi.org/10.60076/ijeam.v1i4.890>
- Jukka, T. (2021). Does business strategy and management control system fit determine performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2020-0584>

- Jurnal Akuntansi, Bisnis dan Teknologi. (2024). The Role of Management Control Systems in Enhancing Company Performance through Business Strategy and Innovation. *Jurnal Akuntansi, Bisnis dan Teknologi (Equator Science)*.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00010-8](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00010-8)
- Marginson, D. E. W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1019-1031. <https://doi.org/10.1002/smj.271>
- Owner: Riset & Jurnal Akuntansi. (2023). Management Control System, Innovation dan Organizational Performance.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.02.002>
- Wijaya, R. (2024). Analysis of the Role of Management Control Systems in Improving Effectiveness and Efficiency. *Jurnal Ekonomi Syariah (EKSYAR)*, 11(1). <https://doi.org/10.54956/eksyar.v11i1.546>
- Wijayanti, D., et al. (2024). Management Control System Design and Innovation: A Systematic Literature Review. *Jurnal Economia*, 20(3). <https://doi.org/10.21831/economia.v20i3.57511>