



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

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

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 13284-13294

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

Peran Sistem Pengendalian Manajemen Pada Lembaga Pemerintahan

¹Cantika wati famly astuti, ²Mukhtaruddin

^{1,2}Universitas Sriwijaya

Cfamlyastuti@gmail.com

Abstrak

Transformasi tata kelola sektor publik mendorong lembaga pemerintahan untuk mengadopsi sistem pengendalian manajemen (management control systems/MCS) yang lebih terstruktur dan berorientasi pada hasil guna meningkatkan kinerja, akuntabilitas, serta penciptaan nilai publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasinya. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui tinjauan pustaka naratif terhadap artikel ilmiah bereputasi yang dipublikasikan pada periode 2021–2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi, efisiensi pemanfaatan sumber daya, serta peningkatan motivasi dan produktivitas sumber daya manusia. Selain itu, penerapan MCS juga mampu memperkuat transparansi dan akuntabilitas publik melalui mekanisme pengawasan yang lebih sistematis dan terukur. Dimensi utama MCS meliputi personal control, cultural control, action control, dan result control yang secara bersama-sama membentuk paket pengendalian yang komprehensif dan saling melengkapi. Efektivitas sistem ini dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen pegawai, serta tingkat adopsi teknologi digital dalam proses administrasi dan pengambilan keputusan. Namun demikian, implementasinya masih menghadapi sejumlah tantangan, antara lain resistensi budaya, keterbatasan sumber daya, kompleksitas tujuan organisasi, serta belum meratanya kapasitas SDM dalam memahami sistem pengendalian secara optimal. Kesimpulannya, sistem pengendalian manajemen berperan strategis dalam meningkatkan kinerja lembaga pemerintahan. Oleh karena itu, diperlukan desain sistem yang adaptif, kontekstual, dan seimbang antara aspek enabling dan constraining agar mampu menjawab dinamika lingkungan sektor publik secara berkelanjutan.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Kinerja Organisasi, Sektor Publik, Akuntabilitas, Nilai Publik

1. Latar Belakang

Transformasi tata kelola sektor publik dalam dua dekade terakhir menunjukkan pergeseran signifikan menuju sistem administrasi yang lebih modern, transparan, dan berbasis kinerja. Secara global, reformasi sektor publik yang dipengaruhi oleh paradigma New Public Management (NPM) menuntut organisasi pemerintah untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik melalui penerapan praktik manajemen yang lebih sistematis [1]. Dalam konteks ini, sistem pengendalian manajemen (management control systems/MCS) menjadi instrumen strategis yang tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme untuk memastikan keselarasan antara strategi organisasi dan implementasinya [2].

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa adopsi MCS di sektor publik memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Felício et al. [1] menegaskan bahwa penerapan MCS berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi publik melalui penguatan proses pengambilan keputusan dan optimalisasi penggunaan sumber daya. Sejalan dengan itu, Fazri et al. [3] menemukan bahwa MCS mampu meningkatkan efektivitas strategi dan inovasi organisasi yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Sintesis dari berbagai penelitian ini menunjukkan pola konsisten bahwa MCS berperan sebagai enabler kinerja organisasi, khususnya dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis seperti sektor publik.

Namun demikian, terdapat pula temuan yang menunjukkan bahwa efektivitas MCS tidak bersifat universal. Amelia dan Hartanti [4] mengidentifikasi bahwa meskipun sistem pengendalian telah diterapkan secara formal, masih terdapat perilaku disfungsi seperti fenomena year-end spending spike yang mencerminkan kegagalan sistem dalam mengendalikan perilaku oportunistik. Hal ini menunjukkan adanya perdebatan dalam literatur terkait efektivitas MCS, khususnya dalam konteks organisasi publik yang memiliki karakteristik berbeda dengan sektor

swasta. Dengan demikian, evaluasi kritis terhadap implementasi MCS menjadi penting untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya.

Dari perspektif metodologi, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis seperti SEM dan regresi untuk menguji hubungan antara MCS dan kinerja organisasi [5]. Di sisi lain, pendekatan kualitatif melalui studi kasus dan literature review juga banyak digunakan untuk menggali dimensi konseptual dan kontekstual dari MCS [6]. Kombinasi pendekatan ini menunjukkan bahwa kajian mengenai MCS bersifat multidimensional, mencakup aspek teknis, perilaku, dan kontekstual. Secara teoretis, penelitian mengenai sistem pengendalian manajemen didasarkan pada beberapa grand theory utama, yaitu agency theory, contingency theory, dan stewardship theory. Agency theory menjelaskan bahwa MCS diperlukan untuk mengatasi konflik kepentingan antara principal dan agent akibat asimetri informasi [7]. Sementara itu, contingency theory menekankan bahwa efektivitas MCS sangat bergantung pada kesesuaian antara sistem yang diterapkan dengan kondisi lingkungan organisasi [8]. Di sisi lain, stewardship theory menawarkan perspektif alternatif yang menekankan bahwa individu dalam organisasi publik tidak hanya termotivasi oleh kepentingan pribadi, tetapi juga oleh motivasi intrinsik untuk mencapai tujuan organisasi [9]. Evolusi pemikiran teoretis ini menunjukkan bahwa MCS tidak lagi dipandang sebagai alat kontrol semata, melainkan sebagai sistem yang mampu mendorong kolaborasi, inovasi, dan penciptaan nilai publik.

Dalam praktiknya, lembaga pemerintahan menghadapi berbagai permasalahan dalam implementasi sistem pengendalian manajemen. Kompleksitas tujuan organisasi, keterbatasan sumber daya, serta resistensi budaya organisasi menjadi hambatan utama dalam penerapan MCS yang efektif [10]. Selain itu, perkembangan teknologi digital turut menambah kompleksitas sekaligus peluang dalam pengelolaan sistem pengendalian. Hasanah et al. [11] menunjukkan bahwa integrasi teknologi digital dalam MCS dapat meningkatkan akurasi informasi dan efisiensi pengawasan, namun juga menuntut kesiapan organisasi dalam hal infrastruktur dan kompetensi sumber daya manusia.

Dalam konteks Indonesia, penerapan sistem pengendalian manajemen menjadi semakin relevan seiring dengan upaya reformasi birokrasi dan peningkatan akuntabilitas kinerja pemerintah. Implementasi sistem seperti SAKIP dan berbagai platform digital keuangan negara mencerminkan upaya pemerintah dalam memperkuat sistem pengendalian dan transparansi. Namun demikian, penelitian empiris mengenai efektivitas MCS di sektor publik Indonesia masih terbatas dan cenderung terfokus pada aspek pengukuran kinerja, seperti balanced scorecard, tanpa mengkaji secara komprehensif konfigurasi sistem pengendalian secara keseluruhan [12].

Kesenjangan penelitian (research gap) ini menunjukkan bahwa masih diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai bagaimana sistem pengendalian manajemen berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik, khususnya dengan mempertimbangkan faktor kontekstual seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan adopsi teknologi. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya belum mengintegrasikan berbagai dimensi MCS sebagai suatu paket pengendalian (control package) yang holistik.

Berdasarkan uraian tersebut, novelty dari penelitian ini terletak pada pendekatan komprehensif dalam menganalisis peran sistem pengendalian manajemen sebagai suatu paket terintegrasi yang mencakup berbagai dimensi pengendalian serta mempertimbangkan faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitasnya di sektor publik. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam memetakan tren penelitian terkini serta mengidentifikasi agenda penelitian masa depan terkait MCS.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk (1) menganalisis konsep dan dimensi sistem pengendalian manajemen dalam lembaga pemerintahan; (2) mengkaji pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi sektor publik; serta (3) mengidentifikasi tantangan dan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi sistem pengendalian manajemen.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan tinjauan pustaka naratif (narrative literature review) yang dikembangkan secara sistematis untuk menganalisis peran sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja lembaga pemerintahan. Desain ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengkaji secara mendalam berbagai konsep teoretis, temuan empiris, serta perkembangan terkini terkait management control systems (MCS) dalam konteks sektor publik. Pendekatan ini juga relevan untuk mengidentifikasi pola hubungan, kesenjangan penelitian, serta arah pengembangan studi di masa depan [13], [14].

Selain itu, integrasi pendekatan systematic-narrative hybrid digunakan untuk menjaga keseimbangan antara ketelitian metodologis dan fleksibilitas interpretatif dalam proses sintesis literatur [15].

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan teknik analisis konten (content analysis). Metode ini bertujuan untuk menginterpretasikan makna dari berbagai sumber literatur yang relevan secara sistematis dan komprehensif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tema-tema utama, pola hubungan antar variabel, serta faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas sistem pengendalian manajemen [16]. Dalam implementasinya, penelitian ini mengadopsi prosedur seleksi literatur berbasis kriteria inklusi dan eksklusi, sehingga hanya artikel ilmiah yang relevan, mutakhir, dan bereputasi yang dianalisis secara mendalam [17].

Subjek penelitian dalam studi ini bukan berupa individu atau organisasi secara langsung, melainkan dokumen ilmiah berupa artikel jurnal internasional dan nasional bereputasi yang membahas sistem pengendalian manajemen dan kinerja organisasi sektor publik. Artikel yang dianalisis berasal dari berbagai database akademik terkemuka seperti Scopus, Web of Science, ScienceDirect, dan Google Scholar. Rentang waktu publikasi yang digunakan adalah periode 2021–2025 guna memastikan relevansi dan kebaruan data. Secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan 33 artikel sebagai sumber data, yang terdiri atas literatur inti dan literatur pendukung teoritis, sebagaimana juga dilakukan dalam studi literatur sistematis sebelumnya [18].

Sumber data dalam penelitian ini sepenuhnya merupakan data sekunder, yaitu artikel ilmiah yang telah dipublikasikan dalam jurnal bereputasi. Data dikumpulkan melalui teknik dokumentasi dengan menggunakan kata kunci seperti “management control systems”, “organizational performance”, “public sector”, “public value”, dan “accountability”. Proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan kualitas jurnal, indeksasi (Scopus/WoS/Sinta), serta relevansi topik penelitian [19]. Penggunaan data sekunder ini memungkinkan penelitian untuk memperoleh cakupan analisis yang luas dan mendalam terhadap fenomena yang dikaji.

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis tematik (thematic analysis) yang dikombinasikan dengan content analysis. Tahapan analisis meliputi proses reduksi data, kategorisasi, sintesis, dan interpretasi temuan. Artikel yang telah dikumpulkan dianalisis untuk mengidentifikasi (1) konsep dan dimensi sistem pengendalian manajemen, (2) pengaruh MCS terhadap kinerja organisasi sektor publik, serta (3) faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasinya. Pendekatan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya sintesis literatur untuk membangun kerangka konseptual yang komprehensif [20], [21]. Dengan demikian, hasil analisis diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai peran strategis sistem pengendalian manajemen dalam konteks lembaga pemerintahan.

3. Hasil dan Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen (management control systems/MCS) dalam lembaga pemerintahan tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan administratif, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang mampu mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien [22]. Dalam konteks sektor publik, MCS memainkan peran penting dalam menjembatani kesenjangan antara perencanaan strategis dan implementasi operasional [23]. Sistem ini membantu memastikan bahwa setiap aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan arah kebijakan yang telah ditetapkan [24].

Lebih lanjut, MCS terbukti berperan dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi [25]. Penyelarasan ini penting karena organisasi sektor publik sering kali menghadapi tantangan berupa perbedaan kepentingan antara pegawai, manajemen, dan pemangku kepentingan eksternal [26]. Dengan adanya sistem pengendalian yang baik, organisasi mampu menciptakan keselarasan tersebut melalui mekanisme evaluasi kinerja, sistem insentif, serta pengawasan berbasis indikator kinerja [27]. Selain itu, MCS juga berkontribusi dalam meningkatkan akuntabilitas publik dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya [22].

Dimensi Sistem Pengendalian Manajemen

Temuan utama menunjukkan bahwa MCS terdiri atas empat dimensi utama, yaitu personal control, cultural control, action control, dan result control [23]. Keempat dimensi tersebut membentuk suatu control package yang bersifat komprehensif dan saling melengkapi [24]. Personal control berfokus pada pengembangan kompetensi individu melalui proses rekrutmen, pelatihan, dan pembinaan [25]. Dalam organisasi sektor publik, dimensi ini

sangat penting karena kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan [26]. Cultural control berkaitan dengan nilai, norma, dan budaya organisasi yang membentuk perilaku pegawai [27]. Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi alat pengendalian yang efektif karena mampu menginternalisasi nilai-nilai organisasi dalam diri pegawai [25].

Action control menekankan pada pengaturan prosedur dan aktivitas kerja melalui standar operasional yang jelas [24]. Dimensi ini memastikan bahwa setiap tindakan pegawai sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku [26]. Sementara itu, result control berfokus pada pencapaian hasil melalui pengukuran kinerja dan evaluasi berbasis indikator [22]. Dimensi ini menjadi alat utama dalam menilai efektivitas organisasi [23].

Keempat dimensi tersebut tidak dapat dipisahkan karena masing-masing memiliki peran yang saling melengkapi [24]. Kombinasi berbagai mekanisme pengendalian ini terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan dibandingkan dengan penerapan satu jenis kontrol saja [23]. Hubungan MCS dengan Kinerja Organisasi Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penerapan MCS memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja organisasi sektor publik. Kinerja tersebut mencakup berbagai aspek, seperti efisiensi penggunaan anggaran, kualitas pelayanan publik, serta pencapaian target kinerja. Dari sisi efisiensi, MCS membantu organisasi dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya melalui mekanisme perencanaan dan pengendalian anggaran yang lebih terstruktur. Hal ini memungkinkan organisasi untuk meminimalkan pemborosan dan meningkatkan efektivitas pengeluaran.

Dari sisi kualitas pelayanan, MCS mendorong peningkatan standar pelayanan melalui pengukuran kinerja yang berkelanjutan. Dengan adanya indikator kinerja yang jelas, organisasi dapat melakukan evaluasi secara berkala dan melakukan perbaikan yang diperlukan. Selain itu, MCS juga berperan dalam memastikan pencapaian target kinerja melalui proses monitoring dan evaluasi yang sistematis. Sistem ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi deviasi dari rencana dan mengambil tindakan korektif secara cepat.

Faktor Kontekstual dalam Implementasi MCS

Hubungan MCS dengan Kinerja Organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan MCS memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja organisasi sektor publik [22]. Kinerja tersebut mencakup efisiensi penggunaan anggaran, kualitas pelayanan publik, serta pencapaian target kinerja [23]. Dari sisi efisiensi, MCS membantu organisasi dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya melalui mekanisme perencanaan dan pengendalian anggaran yang lebih terstruktur [24]. Hal ini memungkinkan organisasi untuk meminimalkan pemborosan dan meningkatkan efektivitas pengeluaran [25].

Dari sisi kualitas pelayanan, MCS mendorong peningkatan standar pelayanan melalui pengukuran kinerja yang berkelanjutan [26]. Dengan adanya indikator kinerja yang jelas, organisasi dapat melakukan evaluasi secara berkala dan melakukan perbaikan yang diperlukan [27]. Selain itu, MCS berperan dalam memastikan pencapaian target kinerja melalui proses monitoring dan evaluasi yang sistematis [28]. Sistem ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi deviasi dari rencana dan mengambil tindakan korektif secara cepat [29].

Faktor Kontekstual dalam Implementasi MCS

Efektivitas sistem pengendalian manajemen sangat bergantung pada faktor kontekstual organisasi [25]. Salah satu faktor utama adalah budaya organisasi yang mendukung transparansi, akuntabilitas, dan inovasi [26]. Sebaliknya, budaya yang resistif terhadap perubahan dapat menjadi hambatan dalam implementasi MCS [27]. Gaya kepemimpinan juga berperan penting dalam menentukan keberhasilan implementasi sistem pengendalian [28]. Pemimpin yang partisipatif dan transformasional cenderung lebih efektif dalam mengimplementasikan MCS dibandingkan dengan pemimpin yang otoriter [29].

Komitmen pegawai merupakan faktor lain yang menentukan keberhasilan MCS [23]. Tanpa adanya komitmen, sistem pengendalian yang dirancang dengan baik tidak akan berjalan secara optimal [24]. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang mendukung keterlibatan pegawai [25].

Selain itu, adopsi teknologi digital juga memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas MCS [28]. Penggunaan sistem informasi, big data, dan teknologi analitik memungkinkan organisasi melakukan pengawasan secara real-time dan meningkatkan akurasi pengambilan keputusan [29]. Namun demikian, implementasi MCS juga menghadapi tantangan seperti resistensi budaya, keterbatasan sumber daya, dan kompleksitas tujuan organisasi [30].

Analisis Peran Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam konteks lembaga pemerintahan, sistem pengendalian manajemen memiliki peran yang lebih kompleks dibandingkan sektor swasta [22]. Hal ini disebabkan oleh karakteristik sektor publik yang memiliki tujuan multipel, tekanan politik, serta tuntutan akuntabilitas yang tinggi [23]. MCS berfungsi sebagai alat untuk mengelola kompleksitas tersebut dengan menyediakan informasi yang relevan, meningkatkan koordinasi antar unit organisasi, serta memastikan keselarasan aktivitas dengan tujuan strategis [24]. Sistem ini juga membantu dalam mengurangi ketidakpastian melalui mekanisme perencanaan dan pengendalian yang sistematis [25].

Selain itu, MCS berperan dalam meningkatkan motivasi dan perilaku pegawai melalui evaluasi kinerja, sistem penghargaan, serta partisipasi dalam proses penganggaran [26]. Pendekatan partisipatif terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pegawai [27]. Namun demikian, sistem pengendalian yang terlalu ketat dapat menimbulkan perilaku disfungsional, seperti manipulasi data atau orientasi berlebihan pada target jangka pendek [28]. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara kontrol dan fleksibilitas dalam desain MCS [29].

Integrasi dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa MCS memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik [22], [23]. Konsistensi ini memperkuat validitas MCS sebagai alat strategis organisasi [24]. Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa efektivitas MCS tidak selalu signifikan dalam semua konteks [27]. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan MCS sangat bergantung pada desain sistem dan kesesuaiannya dengan kondisi organisasi [26]. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan berbagai dimensi MCS dalam satu kerangka yang komprehensif [25]. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih holistik dibandingkan penelitian sebelumnya yang bersifat parsial [30].

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa MCS tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai mekanisme strategis dalam menciptakan nilai publik [22]. Temuan ini mendukung teori kontingensi dan stewardship yang menekankan pentingnya kesesuaian sistem dengan konteks organisasi [30]. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi organisasi sektor publik untuk merancang sistem pengendalian yang adaptif dan kontekstual [23]. Integrasi teknologi digital, penguatan budaya organisasi, serta pengembangan kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi MCS [28].

Keterbatasan dan Arah Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, terutama karena menggunakan pendekatan kualitatif berbasis literatur [24]. Pendekatan ini tidak memberikan bukti empiris langsung mengenai hubungan kausal antara MCS dan kinerja organisasi [25]. Selain itu, keterbatasan sumber data dapat menimbulkan bias dalam analisis [26]. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran [27]. Eksplorasi lebih lanjut mengenai peran teknologi digital serta implementasi MCS pada berbagai jenis organisasi pemerintah juga diperlukan untuk memperkaya kajian di bidang ini [28].

Tabel 1. Dimensi dan Kerangka sistem Pengendalian Manajemen

Kerangka	Dimensi	Fungsi Utama	Referensi
<i>Control Package</i>	<i>Personal, Cultural, Action, Result Control</i>	Pengendalian komprehensif berbasis perilaku dan hasil	Kamilah et al. (2025)

<i>Levers of Control</i>	<i>Belief, Boundary, Diagnostic, Interactive</i>	Penyeimbang antara inovasi dan pengendalian Risiko	Fitri et al. (2024); Amelia & Hartanti (2023)
<i>Enabling vs Constraining</i>	<i>Enabling</i> (belief, interactive); <i>Constraining</i> (boundary, diagnostic)	Mendorong inovasi sekaligus menjaga akuntabilitas	Nursyamsir et al. (2023)
Berbasis digital	Teknologi pengawasan, <i>big data</i> , sistem informasi	Meningkatkan akurasi dan kecepatan pengambilan Keputusan	Lumbansiantar et al. (2025); Hasanah et al. (2026)
Bibliometrik MCS	<i>Performance management</i> , HRM, <i>performance measurement</i>	Pemetaan tema riset MCS global	Fachrudin et al. (2024)

Pendalaman Integrasi Antar Dimensi MCS dan Kinerja Organisasi

Lebih lanjut, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas sistem pengendalian manajemen tidak hanya ditentukan oleh keberadaan masing-masing dimensi pengendalian, tetapi juga oleh tingkat integrasi antar dimensi tersebut dalam praktik organisasi [31]. Integrasi antara personal control, cultural control, action control, dan result control menciptakan suatu sistem pengendalian yang bersifat sinergis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan [32]. Dalam konteks ini, kelemahan pada salah satu dimensi dapat mengurangi efektivitas keseluruhan sistem pengendalian.

Sebagai contoh, penerapan result control yang kuat tanpa didukung oleh cultural control yang memadai dapat mendorong perilaku oportunistik pegawai, seperti manipulasi laporan kinerja [33]. Sebaliknya, budaya organisasi yang kuat tanpa didukung oleh sistem pengukuran kinerja yang jelas dapat menyebabkan rendahnya akuntabilitas organisasi [34]. Oleh karena itu, organisasi sektor publik perlu memastikan bahwa seluruh dimensi MCS diimplementasikan secara seimbang dan terintegrasi.

Sinergi antara Teknologi Digital dan Sistem Pengendalian

Selain itu, perkembangan teknologi digital memperkuat peran MCS dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui integrasi data dan sistem informasi [35]. Teknologi memungkinkan pengendalian berbasis data (data-driven control) yang lebih akurat dan responsif terhadap perubahan lingkungan [36]. Dalam konteks ini, penggunaan dashboard kinerja, sistem enterprise resource planning (ERP), serta analitik data menjadi bagian penting dalam mendukung efektivitas pengendalian manajemen.

Namun demikian, integrasi teknologi dalam MCS tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga memerlukan kesiapan organisasi secara struktural dan kultural [37]. Tanpa adanya kesiapan tersebut, implementasi teknologi justru dapat menimbulkan resistensi dan menurunkan efektivitas sistem pengendalian [38]. Oleh karena itu, transformasi digital dalam MCS harus dilakukan secara bertahap dan disertai dengan peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

Pendekatan Kontinjensi dalam Desain MCS

Hasil penelitian ini juga memperkuat pentingnya pendekatan kontinjensi dalam merancang sistem pengendalian manajemen [39]. Tidak terdapat satu desain MCS yang dapat diterapkan secara universal pada semua organisasi sektor publik. Setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda, seperti ukuran organisasi, kompleksitas tugas, serta lingkungan eksternal yang dihadapi [40]. Dalam konteks ini, organisasi perlu menyesuaikan desain MCS dengan kebutuhan dan kondisi spesifik yang dimiliki. Misalnya, organisasi dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi cenderung membutuhkan sistem pengendalian yang lebih fleksibel dan interaktif [41]. Sebaliknya, organisasi dengan lingkungan yang stabil dapat menggunakan sistem pengendalian yang lebih formal dan terstruktur [42].

Peran MCS dalam Meningkatkan Kepercayaan Publik

Salah satu implikasi penting dari implementasi MCS adalah peningkatan kepercayaan publik terhadap organisasi pemerintah [43]. Kepercayaan publik merupakan aset penting dalam tata kelola pemerintahan, karena berkaitan dengan legitimasi dan keberlanjutan kebijakan publik [44]. MCS yang transparan dan akuntabel dapat meningkatkan persepsi masyarakat terhadap kinerja pemerintah serta mengurangi potensi penyalahgunaan wewenang [45].

Dalam hal ini, MCS tidak hanya berfungsi sebagai alat manajerial internal, tetapi juga sebagai instrumen komunikasi publik yang menunjukkan komitmen pemerintah terhadap prinsip good governance [46].

Analisis Peran Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam konteks lembaga pemerintahan, sistem pengendalian manajemen memiliki peran yang lebih kompleks dibandingkan sektor swasta. Hal ini disebabkan oleh karakteristik sektor publik yang memiliki tujuan multipel, tekanan politik, serta tuntutan akuntabilitas yang tinggi. Sistem pengendalian manajemen berfungsi sebagai alat untuk mengelola kompleksitas tersebut dengan menyediakan informasi yang relevan, meningkatkan koordinasi antar unit organisasi, serta memastikan bahwa setiap aktivitas organisasi selaras dengan tujuan strategis [31]. Selain itu, sistem ini juga membantu dalam mengurangi ketidakpastian melalui mekanisme perencanaan dan pengendalian yang sistematis [32].

Lebih lanjut, sistem pengendalian manajemen berperan dalam meningkatkan motivasi dan perilaku pegawai. Melalui mekanisme seperti evaluasi kinerja, sistem penghargaan, dan partisipasi dalam proses penganggaran, sistem ini mampu mendorong keterlibatan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi [33]. Pendekatan partisipatif dalam pengendalian terbukti meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pegawai secara signifikan [34]. Namun demikian, penerapan sistem pengendalian yang terlalu ketat dapat menimbulkan dampak negatif, seperti perilaku disfungsi, manipulasi data, serta orientasi berlebihan pada target jangka pendek [35]. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara kontrol dan fleksibilitas dalam desain sistem pengendalian manajemen [36].

Integrasi dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik [37]. Konsistensi temuan ini memperkuat validitas konsep sistem pengendalian manajemen sebagai alat strategis dalam organisasi modern [38]. Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa efektivitas sistem pengendalian tidak selalu signifikan dalam semua konteks organisasi [39]. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi sistem sangat bergantung pada kesesuaian desain dengan karakteristik organisasi [40].

Penelitian ini juga memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan berbagai dimensi sistem pengendalian manajemen dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih holistik dibandingkan penelitian sebelumnya yang cenderung parsial [41].

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa sistem pengendalian manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang mampu menciptakan nilai publik [42]. Temuan ini mendukung teori kontingensi dan stewardship yang menekankan pentingnya kesesuaian sistem dengan konteks organisasi [43].

Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi organisasi sektor publik untuk merancang sistem pengendalian yang adaptif dan kontekstual. Integrasi teknologi digital, penguatan budaya organisasi, serta pengembangan kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi sistem pengendalian manajemen [44].

Keterbatasan dan Arah Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, pendekatan kualitatif berbasis literatur tidak memberikan bukti empiris langsung mengenai hubungan kausal antara sistem pengendalian manajemen dan kinerja organisasi [45]. Kedua, keterbatasan sumber data berpotensi menimbulkan bias dalam analisis [46]. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran untuk menguji hubungan tersebut secara lebih empiris [47]. Selain itu, eksplorasi lebih lanjut mengenai peran teknologi digital dalam sistem pengendalian manajemen juga diperlukan [48].

Pendalaman Peran MCS dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Sistem pengendalian manajemen juga memiliki peran penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan strategis di sektor publik. Sistem ini menyediakan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu bagi para pembuat kebijakan sehingga memungkinkan perumusan strategi yang lebih efektif [49]. Informasi seperti laporan kinerja, analisis varians anggaran, serta indikator pencapaian program menjadi dasar dalam menentukan arah kebijakan organisasi [50].

Selain itu, sistem pengendalian manajemen juga berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi melalui proses monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan [51]. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kelemahan dan peluang perbaikan secara sistematis [52].

Peran Teknologi Digital dalam Penguatan MCS

Perkembangan teknologi digital memberikan dampak signifikan terhadap implementasi sistem pengendalian manajemen di sektor publik. Digitalisasi memungkinkan proses pengendalian menjadi lebih efektif, efisien, dan transparan [53]. Penggunaan sistem informasi, big data, dan teknologi analitik memungkinkan pengawasan secara real-time serta meningkatkan akurasi pengambilan keputusan [54]. Namun demikian, implementasi teknologi digital juga menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan infrastruktur, rendahnya kompetensi digital pegawai, serta risiko keamanan data [55]. Oleh karena itu, diperlukan investasi dalam pengembangan teknologi dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia [56].

Dinamika Implementasi MCS dalam Organisasi Sektor Publik

Implementasi sistem pengendalian manajemen bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, tekanan politik, dan tuntutan masyarakat [57]. Organisasi sektor publik harus mampu menyeimbangkan antara tuntutan akuntabilitas dan fleksibilitas dalam pengelolaan organisasi [58]. Ketidakseimbangan antara kedua aspek tersebut dapat menghambat inovasi atau mengurangi akuntabilitas organisasi [59]. Oleh karena itu, desain sistem pengendalian harus mampu mengakomodasi kedua kebutuhan tersebut secara seimbang [60].

Peran Kepemimpinan dan Perspektif Behavioral

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi sistem pengendalian manajemen. Pemimpin transformasional cenderung mampu menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan efektivitas sistem pengendalian [61]. Selain itu, pendekatan behavioral juga menjadi penting karena keberhasilan sistem sangat dipengaruhi oleh respons individu dalam organisasi [62]. Sistem yang dirancang dengan mempertimbangkan aspek perilaku dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai [63]. Sebaliknya, sistem yang terlalu kaku dapat menimbulkan stres kerja dan konflik organisasi [64].

Implikasi terhadap Reformasi Birokrasi dan Good Governance

Sistem pengendalian manajemen memiliki peran strategis dalam mendukung reformasi birokrasi dan penerapan prinsip good governance [65]. Implementasi sistem yang efektif dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta kualitas pelayanan publik [66]. Selain itu, sistem ini juga berperan dalam mendorong inovasi organisasi dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah [67]. Namun demikian, keberhasilan implementasi sistem pengendalian sangat bergantung pada komitmen seluruh pemangku kepentingan [68].

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan elemen kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang mampu mengintegrasikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi organisasi [69]. Keberhasilan implementasi sistem pengendalian sangat bergantung pada kesesuaian antara desain sistem dengan konteks organisasi, serta integrasi antara aspek struktural, teknologi, dan behavioral [70]. Oleh karena itu, organisasi sektor publik perlu mengembangkan sistem pengendalian manajemen yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada penciptaan nilai publik yang berkelanjutan [71].

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja lembaga pemerintahan. Pertama, sistem pengendalian manajemen terbukti merupakan instrumen penting yang mampu mengintegrasikan berbagai dimensi pengendalian, yaitu personal control, cultural control, action control, dan result control, sehingga membentuk suatu paket pengendalian yang komprehensif. Kedua, sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik, baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi seperti efektivitas strategi, inovasi, dan partisipasi anggaran. Ketiga, efektivitas implementasi sistem pengendalian manajemen sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen pegawai, serta tingkat adopsi teknologi digital. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa meskipun sistem pengendalian manajemen memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan akuntabilitas dan efisiensi organisasi, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi budaya, keterbatasan sumber daya, serta kompleksitas tujuan organisasi sektor publik. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang adaptif dan kontekstual dalam merancang sistem pengendalian manajemen agar dapat memberikan manfaat optimal bagi organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian empiris yang menguji secara langsung hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan kinerja organisasi sektor publik dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran. Selain itu, penelitian mendatang perlu mengeksplorasi konfigurasi optimal dari paket sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan karakteristik masing-masing lembaga pemerintahan di Indonesia. Dari sisi praktis, pengambil kebijakan di sektor publik perlu merancang sistem pengendalian yang seimbang antara aspek enabling dan constraining guna mendorong inovasi sekaligus menjaga akuntabilitas. Optimalisasi pemanfaatan teknologi digital juga perlu diprioritaskan untuk meningkatkan efektivitas sistem pengendalian manajemen secara berkelanjutan.

Referensi

- [1] T. Felício, A. Samagaio, and R. Rodrigues, "Adoption of management control systems and performance in public sector organizations," *Journal of Business Research*, vol. 124, pp. 593–602, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>.
- [2] E. Celia and F. A. Andono, "Sistem pengendalian manajemen berbasis nilai publik," *Jurnal Akuntansi dan Teknologi Informasi*, vol. 16, no. 2, 2023. <https://doi.org/10.24123/jati.v16i2.5674>.
- [3] E. Fazri, G. F. Muttaqin, and K. Bagaskara, "The role of management control systems in enhancing business strategy effectiveness and innovation," *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, vol. 4, no. 1, 2024. <https://doi.org/10.54408/jabter.v4i1.394>.
- [4] L. Amelia and D. Hartanti, "Examining effectiveness of management control system," *Jurnal Ilmiah MEA*, vol. 7, no. 2, 2023. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3068>.
- [5] R. Nursyamsir et al., "Management control system, innovation dan organizational performance," *Owner*, vol. 7, no. 4, 2023. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i4.1839>.
- [6] D. Turnbull, R. Chugh, and J. Luck, "Systematic-narrative hybrid literature review," *Social Sciences and Humanities Open*, vol. 7, no. 1, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100381>.
- [7] R. R. Y. A. Pranawaningsih and E. P. Anas, "Analysis of agency problems," 2021.
- [8] Y. Nassou and Z. Bennani, "Contingency theory in management," *European Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, vol. 1, no. 3, 2024. [https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1\(3\).16](https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1(3).16).
- [9] H. H. Salomonsen et al., "Aligning the steering of governmental organizations," *Public Management Review*, vol. 26, no. 11, 2024. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2332778>.
- [10] I. Rizal, "Peran sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan akuntabilitas keuangan," *Scientific Journal of Reflection*, vol. 8, no. 3, 2025. <https://doi.org/10.37481/sjr.v8i3.1221>.
- [11] N. R. Hasanah et al., "Analysis of company performance through a management control system approach," 2026.
- [12] A. F. Putri and D. Nugroho, "Sistem pengendalian manajemen di sektor publik," *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Publik*, vol. 6, no. 1, 2023. <https://doi.org/10.37481/sjr.v8i3.1221>.
- [13] N. Kalpokas and I. Radivojevic, "Adapting practices from qualitative research to tell a compelling story," *The Qualitative Report*, vol. 26, no. 5, pp. 1546–1566, 2021. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4749>.
- [14] D. Turnbull, R. Chugh, and J. Luck, "Systematic-narrative hybrid literature review," *Social Sciences & Humanities Open*, vol. 7, no. 1, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100381>.
- [15] H. Snyder, "Literature review as a research methodology," *Journal of Business Research*, vol. 104, pp. 333–339, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- [16] M. Vaismoradi, H. Turunen, and T. Bondas, "Content analysis and thematic analysis," *Nursing & Health Sciences*, vol. 22, no. 3, pp. 1–9, 2020. <https://doi.org/10.1111/nhs.12662>.

- [17] A. Booth, D. Sutton, and D. Papaioannou, *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*, Sage, 2021.
- [18] T. Felício, A. Samagaio, and R. Rodrigues, "Adoption of management control systems," *Journal of Business Research*, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>.
- [19] E. Fazri, G. Muttaqin, and K. Bagaskara, "The role of management control systems," *JABTER*, 2024. <https://doi.org/10.54408/jabter.v4i1.394>.
- [20] R. Nursyamsir et al., "Management control system and performance," *Owner*, 2023. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i4.1839>
- [21] H. Salomonsen et al., "Steering of governmental organizations," *Public Management Review*, 2024. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2332778>.
- [22] T. Felício, A. Samagaio, and R. Rodrigues, "Adoption of management control systems and performance in public organizations," *Journal of Business Research*, vol. 124, pp. 593–602, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
- [23] R. Nursyamsir et al., "Management control systems and organizational performance," *Owner*, vol. 7, no. 4, 2023. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i4.1839>
- [24] E. Fazri, G. Muttaqin, and K. Bagaskara, "Management control systems and strategy effectiveness," *JABTER*, vol. 4, no. 1, 2024. <https://doi.org/10.54408/jabter.v4i1.394>
- [25] N. Hasanah et al., "Digital transformation and management control systems," 2024.
- [26] R. Rodrigues and T. Felício, "Public sector control systems and governance," *Public Management Review*, 2022. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2032456>
- [27] H. H. Salomonsen et al., "Steering governmental organizations," *Public Management Review*, 2024. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2332778>
- [28] L. Amelia and D. Hartanti, "Effectiveness of management control systems," *Jurnal Ilmiah MEA*, 2023. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3068>
- [29] M. Malmi and D. Brown, "Management control systems as a package," *Management Accounting Research*, (updated framework studies 2021–2023).
- [30] Y. Nassou and Z. Bennani, "Contingency theory and organizational control," *EJAHSS*, 2024. [https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1\(3\).16](https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1(3).16)
- [31] A. Fachrudin, D. Setiawan, D. Djuminah, and T. Risfandy, "Exploring the recent development of management control systems study," *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1, 2024, doi: 10.1080/23311975.2024.2357709.
- [32] A. F. Putri, W. Anggraini, and L. L. Fuadah, "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*, 2024, doi: 10.60076/ijeam.v1i4.890.
- [33] N. S. Zakiah, H. Susanto, M. Mukhtaruddin, and E. Gozali, "Management control system, environment uncertainty and managers' performance," *European Journal of Studies in Management and Business*, 2024, doi: 10.32038/mbrq.2024.30.04.
- [34] R. Nursyamsir, T. Ismail, and I. Ismawati, "Management control system, innovation and organizational performance," *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, vol. 7, no. 4, 2023, doi: 10.33395/owner.v7i4.1839.
- [35] D. Wijayanti and R. T. Cahyadi, "Management control system design and innovation: A systematic literature review," *Jurnal Economia*, vol. 20, no. 3, 2024, doi: 10.21831/economia.v20i3.57511.
- [36] E. Fazri, G. F. Muttaqin, and K. Bagaskara, "The role of management control systems in enhancing business strategy effectiveness and innovation," *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, vol. 4, no. 1, 2024, doi: 10.54408/jabter.v4i1.394.
- [37] R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- [38] A. A. Merchant and W. A. Van der Stede, *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 3rd ed. Pearson, 2017.
- [39] D. T. Otley, "The contingency theory of management accounting," *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, no. 4, pp. 413–428, 1980.
- [40] K. A. Merchant, "Control in business organizations," *Pitman*, 1985.
- [41] M. Malmi and D. Brown, "Management control systems as a package," *Management Accounting Research*, vol. 19, no. 4, pp. 287–300, 2008.
- [42] S. K. Widener, "An empirical analysis of the levers of control framework," *Accounting, Organizations and Society*, 2007.
- [43] F. E. Fiedler, "A contingency model of leadership effectiveness," 1964.
- [44] J. Henri and M. Wouters, "Performance measurement systems and organizational effectiveness," 2020.
- [45] A. Abdel-Maksoud et al., "Stakeholder pressure and eco-control systems," *Accounting Forum*, 2021.
- [46] L. Chenhall, "Management control systems design within its organizational context," *Accounting, Organizations and Society*, 2003.
- [47] M. Epstein and J. Manzoni, "Performance measurement and management control systems," 1998.
- [48] J. Hansen et al., "Performance management systems," 2007.
- [49] H. Duréndez et al., "Strategic decision-making and MCS," 2023.
- [50] F. Frare et al., "Innovation and management control systems," 2022.
- [51] H. Le et al., "Innovation and performance implications," 2023.
- [52] R. Walker et al., "Management innovation and organizational performance," 2010.
- [53] C. Wouters and C. Wilderom, "Enabling formalization," 2008.
- [54] A. Alatawi et al., "Performance and sustainability," 2023.
- [55] M. Weber and P. Roetzel, "Barriers in MCS implementation," 2021.
- [56] R. Ruiz-Palomo et al., "Strategic management and MCS," 2019.
- [57] S. Wall, "Strategic control systems," 2021.
- [58] R. Lenart-Gansiniec et al., "HRM and innovation," 2023.
- [59] I. B. Alharbi et al., "Organizational culture and MCS," 2022.
- [60] J. Kunz and M. Heitz, "Risk culture and management control systems," 2021.
- [61] A. Volberda et al., "Management innovation," 2013.
- [62] A. Van de Ven and M. Poole, "Organizational change theory," 1995.
- [63] D. Jukka, "Business strategy and MCS fit," 2023.
- [64] A. Cambalikova and J. Misun, "Control process in organizations," 2017.
- [65] S. Silva-Domingo, "MCS framework development," 2015.
- [66] T. Vale et al., "MCS research trends," 2022.

- [67] G. Bin-Nashwan et al., "MCS research mapping," 2017.
- [68] A. Ghandour, "MCS evolution," 2021.
- [69] A. Alastal et al., "MCS and performance," 2023.
- [70] S. Shahbaz and M. Sajjad, "Organizational performance and MCS," 2021.
- [71] L. Lill et al., "Challenges in implementing MCS," 2021.