

MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AND INNOVATION: A LITERATURE-BASED REVIEW

Hasna Syahira Putri¹, Mega Hotlina Hana Tierra², Rayshamita Kayla Mahensahrani³, Farhan Ady Pratama⁴

Universitas Pembangunan Jaya

hasna.syahiraputri@student.upj.ac.id mega.hotlinahana@student.upj.ac.id

rayshamita.kaylamahensahrani@student.upj.ac.id farhan.adypratama@upj.ac.id

Abstract

*The dynamic business environment encourages organizations to innovate while maintaining effective management control mechanisms. This study aims to examine the relationship between Management Control Systems (MCS) and innovation using a literature-based review approach. The review was conducted on academic articles published between 2020 and 2025 from databases such as Scopus, Web of Science, Google Scholar, and Sinta. Data were analyzed through thematic synthesis based on the Levers of Control framework, which includes the beliefs system, boundary system, diagnostic control system, and diagnostic control system. The results indicate that MCS functions not only as a monitoring tool but also as a strategic mechanism that fosters innovation and organizational learning. A balanced use of diagnostic and interactive systems enhances creativity, efficiency, and adaptability toward technological and market changes. Therefore, this study highlights that achieving harmony between control and freedom in the application of MCS is essential for driving sustainable innovation in the digital era.***Keywords: Management Control Systems, Levers of Control, Innovation, Control System, Literature-Based Review**

Abstrak

Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis mendorong organisasi untuk berinovasi tanpa mengabaikan pentingnya sistem pengendalian manajemen. Penelitian ini bertujuan untuk meninjau hubungan antara Management Control Systems (MCS) dan inovasi dengan menggunakan pendekatan literature review. Kajian literatur dilakukan terhadap artikel ilmiah yang diterbitkan pada periode 2020-2025 melalui basis data Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan Sinta. Analisis dilakukan dengan teknik thematic synthesis berdasarkan empat komponen utama dalam kerangka Levers of Control, yaitu beliefs system, boundary system, diagnostic control system, dan diagnostic control system. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa MCS tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang mendorong inovasi dan pembelajaran organisasi. Kombinasi sistem diagnostik dan interaktif terbukti mampu meningkatkan kreativitas, efisiensi, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keseimbangan antara kontrol dan kebebasan dalam penerapan MCS menjadi kunci keberhasilan.
Kata Kunci: Sistem Kontrol Manajemen, Pengungkit Kontrol, Inovasi, Sistem Kontrol, Tinjauan Literatur

Article history

Received: Desember 2025

Reviewed: Desember 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :
[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. Pendahuluan

Lingkungan bisnis modern ditandai dengan dinamika yang semakin cepat, kompetitif, dan penuh ketidakpastian. Perubahan teknologi, tuntutan digitalisasi, hingga tekanan untuk menerapkan prinsip keberlanjutan mendorong perusahaan agar terus berinovasi. Transformasi

digital yang semakin meluas di berbagai sektor menunjukkan bahwa organisasi dituntut untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. (Ruiter et al., 2022). Dorongan terhadap penerapan *green innovation* di sektor real estat Indonesia menegaskan bahwa inovasi telah menjadi kebutuhan strategis untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan usaha. (Barros & Ferreira, 2023).

Namun, upaya perusahaan dalam mengembangkan inovasi seringkali menghadapi dilema: di satu sisi dibutuhkan fleksibilitas dan kreativitas, sementara di sisi lain organisasi tetap harus menjaga struktur, kontrol, dan konsistensi operasional. Dalam konteks ini, *Management Control System* (MCS) memiliki peran penting. MCS tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif untuk mengawasi kinerja, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang mengarahkan perilaku organisasi, mendukung proses pengambilan keputusan, serta mendorong penciptaan nilai melalui inovasi (Biswas, 2022).

Kerangka *Levers of Control* (Simons, 1995) menjelaskan bagaimana MCS dapat digunakan secara diagnostik, interaktif, keyakinan, maupun batasan untuk menyeimbangkan stabilitas dengan eksplorasi ide-ide baru. Penelitian Barros & Ferreira (2023) menunjukkan bahwa MCS dapat menjadi mekanisme yang menyesuaikan praktik inovasi dengan tuntutan institusional perusahaan. Nursyamsir et al. (2023) juga menemukan bahwa penerapan *Levers of Control* mampu meningkatkan inovasi manajemen, yang pada gilirannya mendukung kinerja organisasi. Selain pada perusahaan besar, peran MCS juga terlihat di start-up yang menghadapi kebutuhan menjaga fleksibilitas sekaligus konsistensi strategi. Studi terbaru menegaskan bahwa desain MCS berbasis *Four Levers of Control* dapat mendukung keseimbangan tersebut (Wijayanti & Cahyadi, 2024). Hal ini menekankan bahwa implementasi MCS memiliki fungsi strategis dalam memastikan inovasi tidak hanya lahir sebagai ide, tetapi juga dapat diintegrasikan dalam proses bisnis. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk meninjau secara sistematis hubungan antara *Management Control Systems* (MCS) dan inovasi berdasarkan literatur terdahulu, serta mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang dapat menjadi arah bagi studi empiris di masa mendatang.

2. Tinjauan Pustaka

Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi pertama kali diperkenalkan oleh Fiedler (1964), yang menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh kesesuaian antara gaya pemimpin dan kondisi situasional, seperti struktur tugas, kekuatan posisi, serta hubungan antara pemimpin dan anggota. Prinsip dasar ini menolak adanya satu pendekatan manajerial yang berlaku universal, dan menekankan pentingnya penyesuaian praktik manajemen terhadap konteks. Dalam ranah *Management Control Systems* (MCS), gagasan ini diperluas oleh Otley (1980) yang menjelaskan bahwa efektivitas MCS sangat dipengaruhi oleh kesesuaian sistem dengan faktor-faktor seperti strategi, ketidakpastian lingkungan, serta teknologi yang digunakan. Penelitian kontemporer mendukung pandangan ini, di mana studi-studi terbaru menunjukkan bahwa penerapan MCS yang sesuai dengan karakteristik organisasi mampu meningkatkan fleksibilitas, kapabilitas inovasi, dan kinerja secara keseluruhan. Misalnya, kesesuaian antara strategi bisnis dan desain MCS terbukti menentukan tingkat adaptabilitas perusahaan terhadap perubahan, sementara perusahaan inovatif membutuhkan kombinasi kontrol diagnostik dan interaktif untuk menjaga keseimbangan antara stabilitas dan kreativitas. Dengan demikian, teori kontinjensi memberikan dasar kuat bahwa keberhasilan MCS dalam mendukung inovasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi menyesuaikan sistem pengendaliannya dengan dinamika lingkungan yang dihadapinya.

Konsep *Management Control Systems* (MCS)

Management controls merupakan serangkaian proses dan mekanisme yang digunakan manajer untuk mengarahkan perilaku individu maupun kelompok agar sejalan dengan tujuan dan target organisasi. *Management Control Systems* (MCS) adalah seperangkat mekanisme, prosedur, dan alat yang diterapkan organisasi untuk mengarahkan serta memantau kinerja sehingga strategi bisnis dapat dijalankan secara efektif dan efisien (Fazri et al., 2024). *Management Control Systems* (MCSs) adalah gabungan dari berbagai bentuk pengendalian, seperti supervisi langsung, pengukuran kinerja, serta sistem penghargaan. Dalam praktiknya, MCS terdiri dari berbagai bentuk pengendalian, seperti supervisi langsung, pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan, yang bekerja secara terpadu. Seiring perkembangannya, MCS tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai sistem strategis yang memengaruhi perilaku, mendukung pembelajaran, dan membentuk proses pengambilan keputusan (Jukka, 2023). Perspektif ini diperkuat oleh pandangan bahwa MCS berperan dalam mengarahkan interaksi organisasi dan menyesuaikannya dengan dinamika lingkungan (Tessier & Otley, 2018).

Kerangka *Levers of Control* yang diperkenalkan oleh Simons (1995) menjadi dasar utama dalam memahami peran MCS. Model ini mencakup empat elemen utama, yaitu *belief systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems*, dan *diagnostic control systems*. Keempat elemen ini membantu organisasi menyeimbangkan antara Perspektif ini diperkuat oleh pandangan bahwa MCS berperan dalam mengarahkan interaksi organisasi dan menyesuaikannya dengan dinamika lingkungan (Tessier & Otley, 2018). kebutuhan stabilitas dan eksplorasi ide baru, yang keduanya penting bagi inovasi.

3. Metodologi Penelitian

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *literature-based review*. Pendekatan ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis hubungan antara *Management Control Systems* (MCS) dan inovasi organisasi berdasarkan temuan penelitian terdahulu. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang tidak dapat diukur secara langsung, khususnya dalam konteks perilaku manajerial dan sistem pengendalian. Menurut Creswell & Creswell (2022), penelitian kualitatif deskriptif berfokus pada interpretasi makna dari data yang sudah ada secara sistematis dan kontekstual.

Konsep Penelitian

Konsep penelitian ini mengadopsi model *systematic literature review* yang merupakan pendekatan kajian terstruktur dengan menjelaskan kriteria pemilihan artikel, strategi pencarian, proses ekstraksi data, serta prosedur analisis data secara sistematis (Tedja et al., 2024). Pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi, menelaah, dan mensintesis berbagai hasil penelitian yang membahas penerapan MCS terhadap inovasi organisasi. Desain ini dipilih karena sesuai untuk memetakan perkembangan teoretis dan empiris tanpa melakukan pengumpulan data primer. Proses ini juga memungkinkan peneliti menemukan kesenjangan penelitian (*research gap*) serta kecenderungan penelitian terkini yang relevan dengan konteks Indonesia.

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh dari artikel ilmiah yang diterbitkan pada periode 2020-2025 melalui basis data Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan Sinta. Pencarian literatur dilakukan menggunakan kata kunci: "*Management Control Systems*", "*MCS*", "*Levers of Control*", "*Innovation*", dan "*Organizational Performance*". Artikel yang ditemukan kemudian dievaluasi berdasarkan relevansi topik, reputasi jurnal, dan kontribusi terhadap pengembangan konsep

MCS.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah *thematic synthesis*, yaitu dengan mengelompokkan temuan penelitian terdahulu berdasarkan tema utama. Proses analisis dilakukan melalui pembacaan dan peninjauan mendalam terhadap setiap artikel, mengidentifikasi konsep-konsep kunci, kemudian mengorganisasikannya ke dalam empat tema utama: *beliefs system*, *boundary system*, *diagnostic control*, dan *interactive control*. Pendekatan ini diadaptasi dari metode sintesis tematik yang digunakan oleh Barros & Ferreira (2023) serta diperkuat oleh temuan Al-Hashimi & Rahman (2024), yang keduanya menunjukkan efektivitas teknik ini dalam mengidentifikasi pola hubungan antara MCS dan inovasi organisasi.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Tinjauan Literatur

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1	Barros & Ferreira (2023)	<i>Management Control Systems and innovation: a case study grounded in institutional theory</i>	Studi kasus tunggal yang mendalam di satu perusahaan inovatif. Pengumpulan data dari 32 wawancara, observasi, dan dokumentasi. Menggunakan kerangka Teori Institusional.	Menganalisis bagaimana rasionalitas tersituasi "inovasi" tercermin dalam praktik Sistem Kontrol Manajemen (MCS) dan bagaimana MCS digunakan untuk mengkomunikasikan dan memandu strategi inovasi.	Mengidentifikasi adanya rasionalitas tersituasi "inovasi" yang tercermin pada MCS (terutama Balanced Scorecard/BSC). MCS berfungsi sebagai alat strategis untuk mengkomunikasikan tujuan inovasi dan mempertahankan /menopang rasionalitas inovasi tersebut dalam organisasi.
2	Wijayanti & Cahyadi (2024)	<i>Management Control System Design and Innovation: A Systematic Literature Review</i>	Telaah Literatur Sistematis (SLR) terhadap 19 artikel yang diterbitkan antara 2000 hingga 2022. Pencarian menggunakan kata kunci 'management control	Mengkaji peran Sistem Pengendalian Manajemen (MCS) dalam meningkatkan inovasi. Fokus pada desain MCS dan berbagai pengukuran inovasi, termasuk inovasi produk, manajemen/org	<i>Levers of Control</i> (LoC) adalah kerangka kerja MCS yang paling banyak diteliti. Penggunaan kontrol interaktif dalam LoC memiliki pengaruh positif terhadap inovasi. Inovasi yang diteliti berfokus pada inovasi

			system' dan 'innovation'.	anisasi, serta lingkungan/keberlanjutan.	produk, inovasi manajemen dan organisasi, serta inovasi lingkungan dan keberlanjutan.
3	Biswas & Akroyd (2022)	<i>Management Control Systems and the strategic management of innovation</i>	Studi kasus longitudinal retrospektif di perusahaan multinasional inovatif (disebut Healthcare) yang melakukan perubahan strategis dari inovasi tertutup menjadi inovasi terbuka. Menggunakan kerangka <i>Levers of Control</i> (LoC) Simons.	Memahami manajemen strategis inovasi dengan menguji dampak Sistem Kontrol Manajemen (MCS) terhadap aktivitas inovasi anggota organisasi selama proses perubahan strategis (dari inovasi tertutup ke inovasi terbuka).	Meskipun manajer mendesain dan menggunakan MCS untuk mendukung inovasi terbuka, aktivitas inovasi anggota organisasi tidak berubah. Sebaliknya, MCS yang dikembangkan justru mendukung dan meningkatkan strategi inovasi tertutup yang sudah ada. Hal ini menghasilkan pengurangan waktu pengembangan produk baru, yang mencapai tujuan organisasi.
4	Ruiter & Wagenveld (2022)	<i>Management Control and Business Model Innovation in the Context of a Circular Economy in the Dutch Construction Industry</i>	Menggunakan pendekatan kualitatif di industri konstruksi Belanda, berdasarkan kerangka Simons' <i>Levers of Control</i> (LoC).	Menjelajahi bagaimana berbagai bentuk Sistem Kontrol Manajemen (MCS) mendukung Inovasi Model Bisnis (BMI) dalam konteks prinsip-prinsip Ekonomi Sirkular (CE) di industri konstruksi Belanda.	Beliefs systems dan <i>Diagnostic control systems</i> adalah <i>levers</i> yang paling relevan untuk memungkinkan dan mendorong inovasi model bisnis. Kontrol diagnostik disarankan untuk mengevaluasi kontribusi model bisnis inovatif terhadap misi organisasi

					daripada mengukur <i>output</i> dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.
5	Putri et al. (2024)	<i>The relevance of Management Control Systems in The Business Environment and The Role of Digitalization in Transformation for Sustainability - A Comprehensive Literature Review</i>	Tinjauan Literatur Komprehensif (SLR) Kualitatif terhadap 20 artikel yang diterbitkan sejak 2020. Data dianalisis menggunakan Analisis Tematik.	Menganalisis perkembangan MCS, berfokus pada pengukuran kinerja, kontrol strategis, dan peran digitalisasi dalam transformasi MCS untuk mendukung keberlanjutan (<i>sustainability</i>).	Digitalisasi (AI/Big Data) mengubah MCS menjadi pemantauan <i>real-time</i> dan pengambilan keputusan yang gesit/adaptif. MCS kini mengintegrasikan metrik keberlanjutan (CSR) dan bergeser menuju desentralisasi untuk meningkatkan akuntabilitas.

Hasil penelitian yang diperoleh dari analisis lima studi terkait hubungan antara *Management Control Systems* (MCS) dan inovasi dalam berbagai konteks organisasi:

Temuan Umum Literatur Terkait MCS dan Inovasi

Literatur terkini menunjukkan bahwa MCS dapat berperan sebagai pendorong inovasi bila digunakan secara interaktif. Sistem kontrol interaktif memungkinkan dialog strategis, pertukaran informasi, serta pembelajaran lintas fungsi yang memperkuat kemampuan organisasi untuk berinovasi (Biswas & Akroyd, 2022). Barros & Ferreira (2023) menyatakan bahwa penggunaan MCS yang fleksibel dan adaptif membantu perusahaan menyesuaikan strategi inovasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Selain itu, Bedford et al. (2019) menemukan bahwa kombinasi penggunaan *diagnostic* dan *diagnostic control systems* mampu meningkatkan performa inovatif, terutama ketika perusahaan menghadapi ketidakpastian pasar. Hasil serupa juga ditemukan oleh (Widener, 2017), yang menjelaskan bahwa keseimbangan kontrol formal dan ruang bagi kreativitas merupakan faktor penting dalam keberhasilan inovasi organisasi.

Faktor Kontekstual yang Mempengaruhi Efektivitas MCS dalam Inovasi

Efektivitas MCS dalam mendukung inovasi sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi. Barros dan Ferreira (2023) menekankan bahwa tekanan institusional, budaya organisasi, serta orientasi keberlanjutan memengaruhi bagaimana MCS diimplementasikan untuk mendorong green innovation. Di Indonesia, Nursyamsir et al. (2023) menemukan bahwa penerapan kerangka *Levers of Control* memperkuat inovasi manajerial melalui peningkatan koordinasi dan keterlibatan karyawan. Dalam konteks perusahaan rintisan, Wijaya (2023) menunjukkan bahwa MCS yang terlalu ketat dapat menghambat kreativitas, sedangkan sistem yang bersifat interaktif

mendukung adaptasi strategis. Hal ini menegaskan pentingnya desain MCS yang disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan tahap perkembangan bisnis. Dari berbagai penelitian yang direview, literatur menunjukkan bahwa peran MCS terhadap inovasi bersifat kontekstual dan tidak tunggal. Sistem kontrol yang bersifat diagnostik efektif untuk memastikan efisiensi dan stabilitas, sementara sistem interaktif mendorong eksplorasi ide dan pembelajaran organisasi. Keseimbangan antara kedua fungsi tersebut menjadi faktor utama agar inovasi dapat terwujud tanpa mengorbankan pengendalian. Selain itu, kesesuaian antara desain MCS, strategi, dan lingkungan eksternal juga menentukan efektivitasnya dalam mendukung inovasi. Dengan demikian, penelitian-penelitian terdahulu memberikan landasan konseptual yang kuat untuk memahami bagaimana MCS berperan dalam proses inovatif organisasi.

Ringkasan Temuan dari Lima Penelitian yang Direview

Kelima penelitian tersebut memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana MCS dirancang, digunakan, dan berfungsi dalam mendukung proses inovasi, baik pada tingkat strategi, proses organisasi, desain model bisnis, maupun transformasi digital. Hasil analisis ini penting sebagai dasar pemahaman mengenai perkembangan peran MCS dalam organisasi modern yang menghadapi dinamika persaingan, tuntutan keberlanjutan, serta perkembangan teknologi yang semakin cepat.

Pembahasan Per Penelitian

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Barros & Ferreira (2023) menunjukkan bahwa MCS tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian formal, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang mampu mengkomunikasikan dan memelihara orientasi inovasi dalam organisasi. Melalui studi kasus tunggal yang mendalam, penelitian ini menemukan bahwa konsep “rasionalitas tersituasi inovasi” tercermin dalam praktik pengendalian, terutama melalui penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC). MCS di perusahaan tersebut digunakan bukan sekadar untuk melacak kinerja, tetapi juga untuk menyampaikan tujuan inovasi agar seluruh anggota organisasi memahami arah dan nilai yang ingin dicapai melalui strategi inovatif.

Penelitian kedua oleh Wijayanti & Cahyadi (2024) memperkuat pemahaman bahwa desain MCS memainkan peran penting dalam mendorong inovasi. Melalui telaah literatur sistematis terhadap 19 artikel yang terbit antara 2000 hingga 2022, penelitian ini menemukan bahwa kerangka *Levers of Control* (LoC) merupakan pendekatan yang paling banyak digunakan dalam mengkaji hubungan antara MCS dan inovasi. Studi ini menunjukkan bahwa penggunaan kontrol interaktif sangat berperan dalam mendorong kemunculan inovasi, terutama karena kontrol interaktif mendorong dialog, pertukaran informasi, dan eksplorasi ide secara berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa inovasi yang dikaji tidak hanya mencakup inovasi produk, tetapi juga inovasi manajerial, organisasi, serta inovasi lingkungan dan keberlanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa desain MCS yang tepat dan bersifat fleksibel menjadi faktor penting dalam mendukung berbagai bentuk inovasi yang berkembang di lingkungan organisasi.

Hasil penelitian selanjutnya dari Biswas & Akroyd (2022) memberikan wawasan penting bahwa desain dan penggunaan MCS tidak selalu menghasilkan perubahan perilaku inovasi sesuai tujuan manajerial. Melalui studi kasus longitudinal retrospektif pada sebuah perusahaan multinasional yang bertransisi dari inovasi tertutup ke inovasi terbuka, penelitian ini menemukan bahwa meskipun manajer mendesain MCS untuk mendukung inovasi terbuka, aktivitas inovasi anggota organisasi tetap tidak berubah. Menariknya, MCS yang dikembangkan justru memperkuat inovasi tertutup yang sudah ada sebelumnya. Hal ini terjadi karena budaya dan praktik kerja yang mengakar kuat membuat anggota organisasi tetap bekerja dengan cara yang familiar meskipun struktur pengendalian telah diubah. Dampaknya, organisasi justru mengalami percepatan pengembangan produk baru yang selaras dengan strategi lama. Temuan ini menunjukkan bahwa desain MCS tidak dapat dipisahkan dari konteks organisasi, norma

internal, serta perilaku aktor yang terlibat. MCS bisa menjadi pendukung ataupun penahan inovasi tergantung pada kesesuaian antara tujuan strategis dan karakteristik organisasi.

Penelitian keempat oleh Ruiters & Wagensveld (2022) menyoroti peran MCS dalam mendorong inovasi model bisnis (Business Model Innovation/BMI), khususnya dalam konteks ekonomi sirkular di industri konstruksi Belanda. Penelitian ini menunjukkan bahwa *belief systems* dan *diagnostic control systems* merupakan elemen kontrol yang paling relevan dalam mendorong terciptanya model bisnis yang inovatif. *Belief systems* berfungsi membangun nilai dan keyakinan organisasi terhadap prinsip ekonomi sirkular, sementara *diagnostic control systems* mendorong kolaborasi, pencarian solusi baru, dan dialog antara berbagai aktor. Di sisi lain, *diagnostic control* disarankan untuk digunakan dalam mengevaluasi kontribusi model bisnis inovatif terhadap misi organisasi secara menyeluruh, bukan sekadar menjadi alat pengukuran berbasis indikator kinerja tradisional. Temuan ini menawarkan pandangan bahwa inovasi model bisnis memerlukan pendekatan kontrol yang lebih fleksibel, eksploratif, dan berorientasi pada nilai, bukan hanya pada pencapaian angka-angka tertentu.

Penelitian kelima dari Putri et al. (2024) memperlihatkan bagaimana perkembangan teknologi digital telah mengubah orientasi dan fungsi MCS dalam lingkungan bisnis modern. Melalui tinjauan literatur komprehensif terhadap 20 artikel sejak 2020, penelitian ini menemukan bahwa digitalisasi melalui AI, Big Data, dan otomatisasi proses telah mendorong transformasi MCS dari sistem tradisional menuju sistem yang lebih real-time, adaptif, dan responsif. Digitalisasi memungkinkan organisasi melakukan pemantauan secara langsung, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta meningkatkan ketepatan informasi yang digunakan dalam pengendalian. Selain itu, MCS modern semakin mengintegrasikan indikator keberlanjutan seperti metrik ESG dan CSR, mencerminkan pergeseran orientasi bisnis ke arah keberlanjutan. Penelitian ini juga menunjukkan adanya tren desentralisasi pengendalian yang memberikan lebih banyak wewenang kepada unit-unit operasional, sehingga meningkatkan akuntabilitas dan fleksibilitas organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa digitalisasi tidak hanya mengubah alat pengendalian, tetapi juga mengubah cara organisasi beroperasi dan membuat keputusan strategis.

Jika disintesis, hasil dari kelima penelitian tersebut menunjukkan bahwa MCS memiliki peran yang semakin kompleks dan strategis dalam mendukung inovasi di organisasi. MCS dapat bertindak sebagai alat komunikasi strategis yang mengarahkan perilaku, sebagai sistem pengendalian interaktif yang mendorong dialog dan eksplorasi, serta sebagai alat diagnostik untuk memastikan keselarasan inovasi dengan misi jangka panjang organisasi. Namun, efektivitas MCS sangat bergantung pada kesesuaian antara desain sistem dengan tujuan inovasi, budaya organisasi, perilaku anggota, serta perkembangan teknologi yang digunakan. Selain itu, digitalisasi memperkuat peran MCS sebagai sistem pengendalian yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan tuntutan keberlanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan inovasi tidak hanya ditentukan oleh ide kreatif atau strategi bisnis, tetapi juga oleh bagaimana organisasi merancang dan menggunakan sistem pengendalian yang dapat menyeimbangkan antara eksplorasi dan pengendalian, antara fleksibilitas dan struktur, serta antara tujuan finansial dan keberlanjutan.

Pembahasan Berdasarkan Kerangka *Levers of Control*

Temuan dari berbagai penelitian dapat dikelompokkan ke dalam empat tema utama sesuai dengan kerangka *Levers of Control* (Simons, 1995).

- **Sistem Keyakinan (*Beliefs System*)**

Beliefs system berfungsi sebagai fondasi nilai yang menegaskan keyakinan organisasi mengenai pentingnya inovasi. Melalui sistem ini, manajemen menanamkan visi, nilai inti, dan tujuan strategis yang memberi arah bagi kreativitas karyawan. Hasil studi seperti Barros &

Ferreira (2023) menunjukkan bahwa *belief system* dapat memperkuat motivasi intrinsik dan menciptakan budaya inovatif yang selaras dengan strategi organisasi. Pada perusahaan yang diteliti, nilai-nilai inovasi yang tertanam dalam Balanced Scorecard (BSC) mampu menyatukan pemahaman seluruh anggota organisasi mengenai arah perubahan yang diinginkan. Kondisi tersebut menghasilkan lingkungan kerja yang lebih terbuka terhadap ide baru dan pengembangan inisiatif inovatif.

- **Sistem Batasan (*Boundary system*)**

Boundary system menetapkan batas perilaku yang memastikan proses inovasi tetap berada dalam jalur strategis dan etis. Aturan operasional, pedoman etika, serta batas toleransi risiko berfungsi sebagai panduan yang menjaga fokus inovasi agar tidak menyimpang dari arah organisasi. Penelitian Putri et al. (2024) menunjukkan bahwa *boundary system* membantu mengarahkan kreativitas ke ruang yang relevan dengan strategi perusahaan. Batasan tersebut membuat ide-ide inovatif tetap realistis dan mencegah konflik antara tujuan eksploratif dan kebutuhan organisasi untuk mempertahankan stabilitas. Mekanisme ini berperan sebagai pengawal arah inovasi tanpa menghambat potensi kreatif karyawan.

- **Sistem Kontrol Diagnostik (*Diagnostic control system*)**

Sistem kontrol diagnostik digunakan untuk memantau pencapaian inovasi melalui indikator terukur, seperti keberhasilan produk baru, efisiensi proses, dan kesesuaian dengan target strategis. Pemantauan berbasis metrik ini berfungsi sebagai sarana evaluasi formal yang memperkuat akuntabilitas kinerja. Temuan Putri et al. (2024) menunjukkan bahwa digitalisasi memperkuat fungsi kontrol diagnostik melalui pemantauan real-time dan analitik data. Organisasi mampu mengevaluasi hasil inovasi secara cepat dan akurat. Penjelasan dari Wijayanti & Cahyadi (2024) mempertegas bahwa *diagnostic control* membantu proses pembelajaran organisasi karena sistem ini menyediakan umpan balik terstruktur yang dapat digunakan untuk memperbaiki proses inovatif dan mengoptimalkan alokasi sumber daya.

- **Sistem Kontrol Interaktif (*Diagnostic control system*)**

Diagnostic control system merupakan komponen LoC yang memiliki pengaruh paling besar terhadap munculnya inovasi. Sistem ini mengandalkan keterlibatan aktif manajemen melalui dialog berkelanjutan, diskusi intensif, serta kolaborasi lintas fungsi yang memunculkan pertukaran informasi dan eksplorasi ide.

Menurut Wijayanti & Cahyadi (2024) penggunaan kontrol interaktif secara konsisten mendorong kreativitas dan dinamika strategis. Penelitian Ruiter et al. (2022) menunjukkan bahwa *interactive control* menjadi pendorong utama terciptanya inovasi model bisnis, terutama di sektor yang menghadapi kompleksitas tinggi. Hasil kajian Putri et al. (2024) juga menunjukkan bahwa pemanfaatan dashboard digital dan mekanisme umpan balik real-time memperkuat efektivitas kontrol interaktif, sehingga proses inovasi berlangsung lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

Sintesis dan Implikasi

Sintesis hasil tinjauan menunjukkan bahwa *Management Control Systems* (MCS) memiliki peran strategis dalam mendorong inovasi ketika setiap komponen *Levers of Control* (LoC) digunakan secara saling melengkapi. *Beliefs system* menyediakan dasar nilai yang memunculkan orientasi inovasi. *Boundary system* menjaga agar kreativitas tetap berada dalam koridor strategis. *Diagnostic control system* memastikan adanya pemantauan kinerja yang objektif dan akuntabel. *Diagnostic control system* membuka ruang diskusi intensif yang mempercepat proses pembelajaran serta pengambilan keputusan. Keempat elemen tersebut membentuk keseimbangan antara kebutuhan organisasi untuk menjaga stabilitas dan tuntutan lingkungan bisnis yang menuntut kemampuan eksplorasi.

Literatur yang direview memperlihatkan bahwa efektivitas MCS sangat bergantung pada kesesuaian antara desain sistem kontrol, konteks organisasi, serta karakteristik strategi inovasi.

Organisasi yang menghadapi dinamika lingkungan tinggi memerlukan penggunaan interactive control yang lebih intensif, sedangkan organisasi yang menekankan konsistensi operasional mengandalkan diagnostic control sebagai alat evaluasi. Pengaruh digitalisasi turut memperluas kapasitas MCS, terutama melalui kemampuan pemantauan real-time, analisis data yang lebih akurat, dan penyediaan umpan balik yang segera.

Implikasi praktis bagi manajer menunjukkan perlunya pendekatan desain MCS yang adaptif dan fleksibel. Sistem kontrol yang terlalu ketat berpotensi menghambat kreativitas, sedangkan sistem yang terlalu longgar dapat menimbulkan risiko penyimpangan tujuan. Manajer perlu menyeimbangkan kedua aspek tersebut agar proses inovasi tetap terarah sekaligus responsif terhadap perubahan. Penelitian sebelumnya juga menegaskan pentingnya budaya organisasi dan perilaku aktor, sehingga implementasi MCS sebaiknya disertai upaya membangun nilai bersama yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran.

Implikasi akademik membuka peluang penelitian lanjutan yang mengeksplorasi hubungan antara MCS dan inovasi di berbagai sektor, terutama sektor yang terdampak langsung oleh transformasi digital. Penelitian mendatang dapat mengkaji bagaimana interaksi antar-levers menghasilkan konfigurasi sistem kontrol yang optimal, serta bagaimana variabel seperti budaya organisasi, struktur, dan tingkat ketidakpastian lingkungan memengaruhi efektivitas MCS dalam mendorong inovasi.

5. Kesimpulan

Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa *Management Control Systems* (MCS) memiliki peran yang semakin strategis dalam mendorong inovasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah. MCS tidak lagi dipahami sekadar sebagai alat administratif, tetapi sebagai mekanisme strategis yang membentuk perilaku organisasi, memperkuat arah kebijakan, serta memfasilitasi proses pembelajaran. Literatur terkini menegaskan bahwa desain dan penggunaan MCS yang tepat mampu menciptakan keseimbangan antara kebutuhan stabilitas dan tuntutan eksplorasi ide baru, sehingga organisasi dapat berinovasi secara efektif dan berkelanjutan. Perspektif kontinjensi memberikan kerangka yang kuat dalam memahami hubungan ini, karena efektivitas MCS sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan strategi, budaya organisasi, tingkat ketidakpastian, serta karakteristik lingkungan kompetitif. Ketika MCS selaras dengan konteks organisasi, sistem ini mampu meningkatkan fleksibilitas, kreativitas, dan kemampuan adaptasi; sebaliknya, sistem yang tidak sesuai dapat menjadi penghambat inovasi dan memperkuat pola kerja lama yang tidak lagi relevan.

Kerangka *Levers of Control* Simons (1995) menjadi acuan penting yang menjelaskan bagaimana elemen *beliefs*, *boundary*, *diagnostic*, dan *interactive controls* bekerja secara saling melengkapi dalam proses inovasi. *Beliefs system* menanamkan nilai dan visi inovatif yang memperkuat budaya kreativitas, *boundary system* memberi batas agar inovasi tetap selaras dengan strategi, *diagnostic control* memberikan struktur untuk memantau kinerja inovatif, sementara *interactive control* menciptakan ruang dialog dan kolaborasi yang mendorong munculnya ide-ide baru. Digitalisasi turut memperkuat peran MCS melalui pemanfaatan big data, artificial intelligence, dan dashboard real-time, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat, akurat, dan berbasis bukti. Dengan demikian, keberhasilan inovasi suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kreativitas individu atau strategi bisnis, tetapi juga oleh bagaimana organisasi merancang dan menerapkan MCS yang mampu menyeimbangkan antara struktur dan fleksibilitas, antara evaluasi dan eksplorasi, serta antara tujuan jangka pendek dan visi jangka panjang.

Berdasarkan temuan tersebut, diperlukan saran yang dapat mendukung pengembangan penelitian dan praktik manajerial. Dari sisi organisasi, perusahaan perlu menerapkan MCS secara adaptif dengan mempertimbangkan karakteristik strategi, kompleksitas lingkungan, dan

tingkat ketidakpastian yang dihadapi. Pengendalian yang terlalu ketat dapat menghambat kreativitas, sementara pengendalian yang terlalu longgar dapat menimbulkan risiko penyimpangan tujuan. Oleh karena itu, keseimbangan antara kontrol diagnostik dan interaktif harus dikelola secara tepat agar inovasi dapat berkembang secara terarah sekaligus tetap memberikan ruang bagi fleksibilitas. Integrasi teknologi digital juga perlu dimaksimalkan karena digitalisasi terbukti meningkatkan kemampuan organisasi dalam memantau kinerja inovasi dan merespons perubahan secara real-time. Selain itu, organisasi perlu membangun budaya yang mendukung kolaborasi, keterbukaan, dan pembelajaran berkelanjutan sehingga nilai-nilai inovasi tidak hanya menjadi konsep abstrak, tetapi benar-benar terinternalisasi dalam perilaku anggota organisasi.

Untuk penelitian selanjutnya, para peneliti disarankan memperluas cakupan konteks kajian dengan meneliti hubungan antara MCS dan inovasi di berbagai sektor seperti industri kreatif, UMKM, startup digital, dan organisasi publik yang menghadapi tantangan inovasi berbeda. Penelitian mendatang juga dapat mengeksplorasi bagaimana faktor seperti budaya nasional, tingkat adopsi digital, struktur organisasi, serta tekanan institusional memengaruhi efektivitas masing-masing levers dalam kerangka MCS. Pendekatan longitudinal juga direkomendasikan agar dapat menangkap dinamika perubahan MCS dan inovasi dari waktu ke waktu. Dengan perluasan ruang penelitian ini, pemahaman mengenai peran strategis MCS dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan akan menjadi semakin komprehensif dan relevan bagi kemajuan bidang akuntansi manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Barros, R. S., & Ferreira, A. (2023). Management control systems and innovation: a case study grounded in institutional theory. *Journal of Management Control*, 34(1), 109-133. <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00351-4>
- Bedford, J., Farrar, J., Ihekweazu, C., Kang, G., Koopmans, M., & Nkengasong, J. (2019). A new twenty-first century science for effective epidemic response. *Nature*, 575(7781), 130-136.
- Biswas, S. S. N., & Akroyd, C. (2022). Management control systems and the strategic management of innovation. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 19(5), 513-539. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2021-0083>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach*. SAGE Publication.
- Fazri, E., Muttaqin, G. F., & Bagaskara, K. (2024). The Role of Management Control Systems in Enhancing Business Strategy Effectiveness and Innovation: Implications for Company Performance. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, 4(1), 144-154. <https://doi.org/10.54408/jabter.v4i1.394>
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1(C), 149-190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Jukka, T. (2023). Does business strategy and management control system fit determine performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 659-678. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2020-0584>
- Nursyamsir, R., Ismail, T., & Ismawati, I. (2023). Management Control System, Innovation Dan Organizational Performance. *Owner*, 7(4), 3481-3493. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i4.1839>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)

- Putri, A. F., Anggraini, W., & Fuadah, L. L. (2024). The relevance of Management Control Systems in The Business Environment and The Role of Digitalization in Transformation for Sustainability-A Comprehensive Literature Review. *International Journal of Economics, Accounting, and Management*, 1(4).
- Ruiter, H., De Feijter, F., & Wagenveld, K. (2022). Management control and business model innovation in the context of a circular economy in the dutch construction industry. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010366>
- Simons. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Tedja, B., Al Musadieg, M., Kusumawati, A., & Yulianto, E. (2024). Systematic literature review using PRISMA: exploring the influence of service quality and perceived value on satisfaction and intention to continue relationship. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00326-4>
- Widener, K. N. (2017). *Financial Management Issues of College-Aged Students: Influences and Consequences*. 4-28. <http://firescholars.seu.edu/honors/63>
- Wijayanti, D., & Cahyadi, R. T. (2024). Management Control System Design and Innovation: A Systematic Literature Review. *Jurnal Economia*, 20(3). <https://doi.org/10.21831/economia.v20i1.57511>