

## APPLICATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AND LEADERSHIP STYLE ON MANAGERIAL PERFORMANCE

Lola Cahaya Seri Rahayu<sup>1</sup>, Muhammad Reja Dwi Pranoto,  
Dzakira Isratun Nisa<sup>3</sup>, Nadia Puspita Sari<sup>4</sup>, Yusmaniarti<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Universitas Muhammadiyah Bengkulu

[lolacahayaserirahayu23@gmail.com](mailto:lolacahayaserirahayu23@gmail.com)<sup>1</sup>, [fransjunior476@gmail.com](mailto:fransjunior476@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[dzakiranisa43@gmail.com](mailto:dzakiranisa43@gmail.com)<sup>3</sup>, [puspitasarinadia91@gmail.com](mailto:puspitasarinadia91@gmail.com)<sup>4</sup>,  
[yusmaniarti@umb.ac.id](mailto:yusmaniarti@umb.ac.id)

Received: 107-05-2026

Revised: 12-06-2026

Approved: 20-06-2026

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Management Control Systems (MCS) dan Leadership Style terhadap Managerial Performance dalam perspektif akuntansi manajemen melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Metode penelitian yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) 2020. Data penelitian berupa artikel ilmiah yang diperoleh dari Google Scholar, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, dan ResearchGate dengan rentang publikasi tahun 2021–2025. Dari 715 artikel yang teridentifikasi, proses seleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi menghasilkan 32 artikel yang dianalisis menggunakan teknik content analysis dan descriptive analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Management Control Systems yang efektif dan gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja manajerial melalui peningkatan kualitas pengambilan keputusan, efektivitas pengendalian, efisiensi operasional, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Selain itu, integrasi antara Management Control Systems dan Leadership Style memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap Managerial Performance dibandingkan penerapan masing-masing variabel secara terpisah, dengan hubungan tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti budaya organisasi, partisipasi anggaran, kapabilitas organisasi, dan karakteristik industri. Simpulan penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja manajerial sangat dipengaruhi oleh sinergi antara sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan konteks organisasi, sehingga kedua aspek tersebut menjadi elemen strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Accounting Management, Leadership Style, Management Control Systems, Managerial Performance

### PENDAHULUAN

Dalam sudut pandang akuntansi manajemen, kinerja manajerial menjadi elemen kunci yang menentukan seberapa efektif organisasi dalam mewujudkan tujuan strategisnya. Penilaian terhadap kinerja ini tidak hanya didasarkan pada kemampuan dalam mengelola sumber daya, tetapi juga pada kualitas pengambilan keputusan yang berdampak pada peningkatan efisiensi, produktivitas, serta keberlangsungan organisasi. Oleh sebab itu, memahami berbagai faktor yang memengaruhi kinerja manajerial menjadi hal yang sangat penting, baik dalam pengembangan kajian akuntansi manajemen maupun dalam penerapan praktik bisnis.

Salah satu faktor penting yang sering menjadi fokus penelitian adalah *Management Control Systems* (MCS), yang berperan sebagai alat untuk perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja dalam organisasi. Dengan adanya MCS, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap kegiatan berjalan searah dengan tujuan strategis, sekaligus menyediakan informasi yang dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan. Berbagai kajian, baik yang klasik maupun terbaru, menunjukkan bahwa MCS

berkontribusi dalam meningkatkan efisiensi, menekan biaya, serta memperkuat koordinasi antarunit dalam organisasi (Sianturi et al., 2025).

Penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan sekaligus membantu manajer dalam mengarahkan strategi perusahaan. Dalam menjalankan strategi tersebut, manajer perlu memperhatikan performa karyawan, sementara karyawan juga harus memahami dengan jelas arah strategi yang akan diterapkan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, arahan dan pengawasan dari manajer menjadi hal penting untuk memastikan strategi dapat diimplementasikan secara efektif (Amelia et al., 2025). (Phan et al., 2024) mengungkapkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (MCS) berfungsi untuk mendukung ketahanan suatu organisasi serta adaptabilitas dalam pekerjaan, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Selain penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif, kemampuan seorang pemimpin juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Meski demikian, konsep kepemimpinan masih sering menjadi bahan perdebatan karena berkaitan erat dengan cara pandang dalam manajemen. Kepemimpinan bukan hal yang mudah untuk didefinisikan mengingat sifatnya yang kompleks dan memiliki banyak sudut pandang. Dalam praktiknya, kepemimpinan dapat dipahami sebagai perpaduan antara kepribadian, seni memengaruhi, tindakan, hubungan dengan bawahan, hasil interaksi, serta peran yang dijalankan seseorang. Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan sekumpulan karakteristik yang dimiliki manajer untuk memengaruhi karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat mampu mendorong motivasi dan komitmen karyawan sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat sesuai harapan (Aida Fitri et al., 2024).

Berbagai peneliti telah banyak membahas hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh (Pedroso & Gomes, 2024) mengungkapkan bahwa sistem akuntansi manajemen berkontribusi positif terhadap kinerja manajerial melalui peningkatan efektivitas organisasi dan kualitas pengambilan keputusan oleh manajer. Implementasi sistem akuntansi manajemen yang efektif dapat membantu para manajer dalam meningkatkan efisiensi kerja serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Studi yang dilakukan oleh (Meliani & Bastian, 2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, sistem pengendalian manajemen, dan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen memberikan dampak positif terhadap kinerja manajerial. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif penerapan gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen, maka semakin baik pula kinerja manajerial perusahaan.

Sebuah penelitian lain oleh Choiri et al. (2023) juga menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan memiliki dampak signifikan pada kinerja manajerial. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan dengan tepat dapat membantu manajer dalam mengawasi aktivitas Perusahaan sehingga membuat efektivitas kerja organisasi menjadi lebih optimal. Temuan (Antoro et al., 2024) menyatakan bahwa pengendalian akuntansi dan pengendalian manajemen mempengaruhi kinerja manajerial melalui partisipasi dalam penyusunan anggaran. Penelitian ini menekankan bahwa penerapan sistem pengendalian yang efisien dapat meningkatkan kualitas kinerja manajerial dalam organisasi. eskipun

sejumlah studi telah meneliti keterkaitan antara Sistem Pengendalian Manajemen (MCS), gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial, temuan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya variasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa MCS dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sementara studi lain mengindikasikan bahwa dampak tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran, dan kompleksitas lingkungan bisnis.

Selain itu, banyak penelitian masih memfokuskan pada analisis pengaruh MCS dan gaya kepemimpinan secara terpisah, sedangkan penelitian yang menggabungkan hubungan kedua variabel ini secara bersamaan masih terbatas, terutama dalam konteks akuntansi manajemen. Oleh karena itu, terdapat kebutuhan untuk melakukan penelitian Tinjauan Literatur Sistematis (SLR) guna memberikan sintesis literatur yang lebih menyeluruh terkait hubungan antara MCS, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial. Namun demikian, hasil dari beberapa penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya variasi dalam temuan, sehingga masih diperlukan penelitian lanjutan terkait topik ini. Beragam studi menunjukkan bahwa penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Meski demikian, hasil dari beberapa penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya perbedaan dalam temuan, sehingga perlu ada penelitian lebih lanjut mengenai topik ini. Selain itu, mayoritas penelitian selama ini masih membahas pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan gaya kepemimpinan secara terpisah, sedangkan penelitian yang menggabungkan hubungan kedua variabel tersebut secara bersamaan masih terbatas, terutama dari sudut pandang akuntansi manajemen.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan pendekatan Tinjauan Literatur Sistematis (SLR). Penelitian ini memberikan kontribusi dengan menyajikan sintesis literatur yang lebih komprehensif mengenai hubungan antar Sistem Pengendalian Manajemen, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial, khususnya dalam perspektif akuntansi manajemen serta konteks organisasi modern. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi faktor-faktor moderasi dan mediasi yang memengaruhi interaksi antar variabel tersebut sehingga bisa memberikan wawasan yang lebih mendalam bagi pengembangan teori dan praktik di bidang manajemen.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Contingency Theory***

*Contingency Theory* menjabarkan bahwa keberhasilan suatu sistem pengendalian manajemen dan jenis kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan organisasi. Tidak ada satu pun sistem pengendalian atau gaya kepemimpinan yang paling ampuh untuk semua organisasi karena setiap organisasi memiliki ciri, budaya, ukuran, serta tingkat kompleksitas yang unik. Dengan demikian, penerapan Sistem Pengendalian Manajemen (MCS) serta gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks organisasi agar dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian terkini mengindikasikan bahwa efektivitas sistem pengendalian manajemen sangat bergantung pada keselarasan antara desain pengendalian dengan kondisi organisasi dan lingkungan usaha (Nugraha & Soewarno, 2023).

### ***Teori Levers of Control***

*Teori Levers of Control* yang diperkenalkan oleh Simons menguraikan bahwa sistem pengendalian manajemen terdiri dari empat elemen penting, yaitu sistem kepercayaan,

sistem batas, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif. Keempat elemen ini digunakan oleh organisasi untuk mengarahkan perilaku karyawan, mengelola risiko, serta memastikan pelaksanaan strategi organisasi secara efisien. Dalam konteks kinerja manajerial, implementasi Levers of Control yang tepat dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial, pengawasan terhadap strategi, serta pencapaian target organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian interaktif dapat mendorong inovasi organisasi dan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis (Letmathe & Meyer, 2026).

### ***Management Control Systems***

*Management Control Systems* (MCS) adalah mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa berbagai aktivitas perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditentukan. MCS mencakup proses perencanaan, penetapan anggaran, evaluasi kinerja, penilaian, dan pengendalian aktivitas di dalam organisasi. Penerapan MCS yang efisien dapat meningkatkan efektivitas operasional, kualitas dalam pengambilan keputusan, serta kerjasama antar unit dalam organisasi. Di samping itu, perubahan dalam lingkungan bisnis masa kini mengharuskan organisasi untuk mengadopsi sistem pengendalian yang lebih luwes dan responsif, agar dapat mengatasi ketidakpastian dan perubahan di bidang teknologi. Penelitian terkini mengindikasikan bahwa MCS memiliki peran krusial dalam mendukung kelincahan organisasi dan kinerja strategis perusahaan (Al-Tamimi & Anssari, 2024).

### ***Leadership Style***

*Leadership Style* adalah cara pemimpin berperilaku dalam membimbing, mengarahkan, dan mendorong karyawan untuk mencapai sasaran organisasi. Gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional dianggap efektif dalam meningkatkan semangat, dedikasi, serta kemampuan penyesuaian pegawai di organisasi yang kontemporer. Penelitian terkini mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi dan kinerja manajerial, terutama di dalam organisasi yang menghadapi perubahan kondisi bisnis dan digitalisasi.

### ***Managerial Performance***

*Managerial Performance* adalah kemampuan seorang manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, koordinasi, pengawasan, evaluasi, serta pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Kinerja manajer dipengaruhi oleh beberapa elemen, antara lain, sistem pengendalian manajemen, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Penelitian terkini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja manajerial dipengaruhi secara signifikan oleh kapasitas seorang manajer dalam menggabungkan pengendalian strategis, komunikasi di dalam organisasi, dan inovasi kerja dalam proses manajemen di perusahaan (Pfister et al., 2023).

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses. Metode SLR dipilih karena mampu menyediakan proses kajian literatur yang sistematis, terarah, transparan, dan menyeluruh dalam mengidentifikasi, menilai, serta mensintesis berbagai hasil penelitian terkait pengaruh *Management Control*

*Systems dan Leadership Style terhadap Managerial Performance* dalam perspektif akuntansi manajemen.

Pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kualitatif deskriptif dengan menganalisis berbagai artikel ilmiah yang relevan guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antarvariabel penelitian. Rancangan penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan, meliputi identifikasi masalah, penentuan kata kunci pencarian, pengumpulan artikel, seleksi artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, ekstraksi data, serta analisis dan sintesis hasil penelitian (Mitter et al., 2024).

Data penelitian menggunakan data sekunder yang berasal dari artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi. Artikel diperoleh melalui [Google Scholar](#), [SpringerLink](#), [ScienceDirect](#), dan [ResearchGate](#). Publikasi yang digunakan berada pada periode 2021–2025 agar sumber penelitian yang dianalisis lebih relevan dan mutakhir.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan menggunakan kata kunci seperti *Management Control Systems*, *Leadership Style*, *Managerial Performance*, *Management Accounting Systems*, dan *Performance Management*. Artikel yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan kesesuaian judul, abstrak, tujuan penelitian, variabel penelitian, serta kelengkapan data. Artikel yang tidak relevan, duplikat, maupun tidak memiliki sumber yang jelas dikeluarkan dari proses analisis (Einhorn et al., 2024).

Ruang lingkup penelitian difokuskan pada berbagai penelitian yang membahas sistem pengendalian manajemen, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial pada perusahaan maupun organisasi dalam perspektif akuntansi manajemen. Objek penelitian berupa artikel ilmiah yang berkaitan dengan variabel penelitian dan dipublikasikan pada jurnal nasional maupun internasional bereputasi.

Dalam kajian ini, elemen yang diteliti dari segi konseptual meliputi Sistem Pengendalian Manajemen (MCS), gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial. Sistem Pengendalian Manajemen didefinisikan sebagai mekanisme pengendalian yang dipakai oleh organisasi untuk memastikan bahwa kegiatan berlangsung sesuai dengan sasaran strategis melalui serangkaian proses seperti perencanaan, pengawasan, evaluasi, dan kontrol. Gaya kepemimpinan dipahami sebagai cara-cara perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi dan memberi motivasi kepada anggota tim agar mencapai sasaran organisasi. Di sisi lain, kinerja manajerial diartikan sebagai kapasitas manajer dalam melaksanakan tugas-tugas manajemen dengan efektif.

Teknik analisis data menggunakan metode *content analysis* dan *descriptive analysis*. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi hasil penelitian terdahulu, mengelompokkan temuan berdasarkan variabel penelitian, membandingkan hasil antarpenelitian, kemudian menarik kesimpulan mengenai pengaruh *Management Control Systems* dan *Leadership Style* terhadap *Managerial Performance*. Hasil analisis selanjutnya disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis dan komprehensif mengenai hubungan antarvariabel penelitian (Thamrin & Pratolo, 2025).

**Identification of penelitianes via databases and registers**

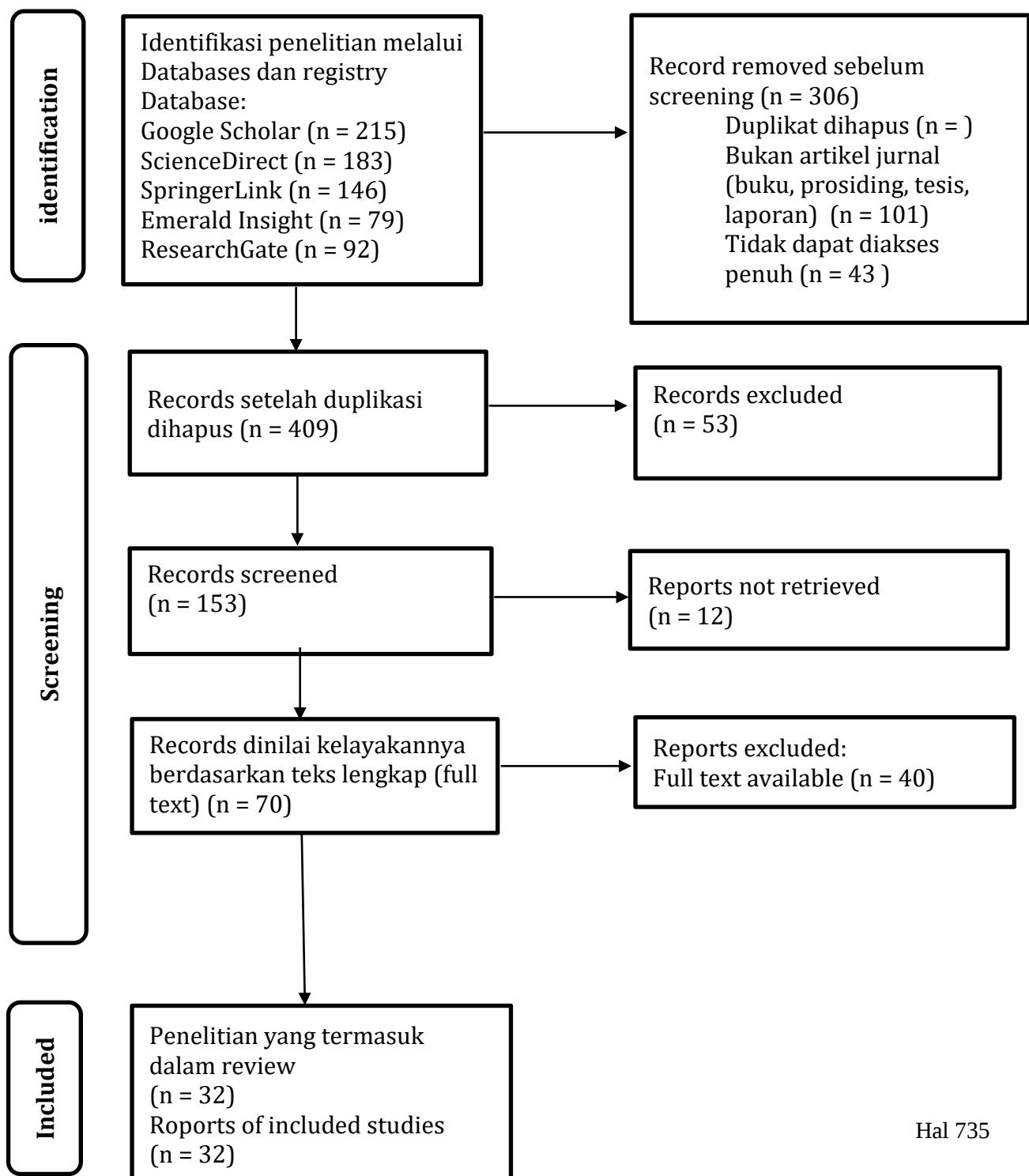


Diagram PRISMA tersebut menggambarkan proses seleksi artikel dalam penelitian *Systematic Literature Review* (SLR) berjudul “Pengaruh *Management Control Systems* dan *Leadership Style* terhadap *Managerial Performance*: Perspektif Akuntansi Manajemen”. Diagram ini digunakan untuk menjelaskan tahapan pencarian, penyaringan, hingga penetapan artikel penelitian secara sistematis dan transparan sesuai pedoman PRISMA 2020.

Pada tahap *identification*, peneliti menelusuri artikel melalui beberapa database akademik, yaitu [Google Scholar](#) sebanyak 215 artikel, [ScienceDirect](#) sebanyak 183 artikel, [SpringerLink](#) sebanyak 146 artikel, [Emerald Insight](#) sebanyak 79 artikel, serta [ResearchGate](#) sebanyak 92 artikel. Total artikel yang berhasil diidentifikasi mencapai 715 artikel. Setelah proses identifikasi selesai, dilakukan penghapusan artikel yang tidak sesuai sebelum memasuki tahap *screening*, seperti artikel duplikat, sumber selain jurnal ilmiah seperti buku, prosiding, tesis, dan laporan, serta artikel yang tidak dapat diakses secara penuh. Jumlah artikel yang dieliminasi pada tahap ini sebanyak 306 artikel sehingga tersisa 409 artikel untuk proses selanjutnya.

Pada tahap *screening*, artikel yang telah lolos tahap identifikasi diseleksi berdasarkan kesesuaian judul dan abstrak dengan topik penelitian. Dari total 409 artikel, sebanyak 53 artikel dikeluarkan karena tidak membahas variabel *Management Control Systems*, *Leadership Style*, dan *Managerial Performance*, serta tidak sesuai dengan perspektif akuntansi manajemen. Proses penyaringan abstrak kemudian menghasilkan 153 artikel. Selanjutnya, terdapat 12 artikel yang tidak berhasil diperoleh dalam bentuk *full text* sehingga tidak dapat dianalisis lebih lanjut.

Tahap berikutnya adalah *eligibility*, yaitu proses penilaian kelayakan artikel berdasarkan teks lengkap (*full text*). Pada tahap ini diperoleh 70 artikel yang dinilai memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut. Namun, sebanyak 40 artikel dikeluarkan karena *full text* tidak tersedia secara lengkap, metode penelitian yang digunakan kurang jelas, atau hasil penelitian tidak relevan dengan fokus penelitian.

Tahap terakhir yaitu *included* menghasilkan 32 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan digunakan dalam proses sintesis data serta analisis penelitian. Artikel-artikel tersebut dipilih karena relevan dengan pembahasan hubungan antara *Management Control Systems*, *Leadership Style*, dan *Managerial Performance* dalam perspektif akuntansi manajemen. Diagram PRISMA ini menunjukkan bahwa proses seleksi artikel dilakukan secara bertahap dan sistematis sehingga mampu meningkatkan validitas serta kredibilitas hasil penelitian (Grimshaw et al., 2021).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelusuran artikel melalui [Google Scholar](#), [ScienceDirect](#), [SpringerLink](#), [Emerald Insight](#), dan [ResearchGate](#) diperoleh sebanyak 715 artikel yang berkaitan dengan *Management Control Systems*, *Leadership Style*, dan *Managerial Performance*. Setelah dilakukan proses screening dan seleksi berdasarkan kriteria inklusi, diperoleh 32 artikel yang digunakan dalam penelitian ini. Seluruh artikel

tersebut kemudian diseleksi menggunakan metode PRISMA untuk memperoleh artikel yang sesuai dengan tujuan penelitian.

### Ringkasan Artikel Penelitian

Tabel berikut merangkum 32 artikel penelitian yang digunakan dalam Systematic Literature Review (SLR).

| No | Penulis/Tahun                 | Metode      | Variabel/Fokus                                | Hasil Utama                                                                                           |
|----|-------------------------------|-------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Aida Fitri et al. (2024)      | Kuantitatif | MCS dan Leadership Style                      | MCS dan leadership style meningkatkan company performance                                             |
| 2  | Al-Tamimi & Al-Anssari (2024) | Kuantitatif | Comprehensive MCS Package                     | Sistem pengendalian komprehensif meningkatkan efektivitas kontrol organisasi                          |
| 3  | Amelia & Kartasari (2025)     | Kuantitatif | Belief System dan Diagnostic Control System   | Strategic control meningkatkan managerial performance                                                 |
| 4  | Antoro et al. (2024)          | Kuantitatif | Accounting Control dan Management Control     | Pengendalian akuntansi dan manajemen meningkatkan managerial performance melalui partisipasi anggaran |
| 5  | Bracci et al. (2022)          | SLR         | Risk Management dan MCS                       | MCS berperan penting dalam pengelolaan risiko organisasi sektor publik                                |
| 6  | Choiri et al. (2023)          | Kuantitatif | MCS, Leadership Style, Managerial Performance | MCS dan leadership style berpengaruh positif terhadap managerial performance                          |
| 7  | Einhorn et al. (2024)         | Kuantitatif | Organizational Culture dan MCS                | Budaya organisasi memengaruhi efektivitas MCS                                                         |
| 8  | Fachruddin et al. (2024)      | Kuantitatif | MCS dan Managerial Performance                | Sistem pengendalian manajemen meningkatkan efektivitas kerja manajerial                               |
| 9  | Gomez-Conde et al. (2022)     | Kuantitatif | Broad-scope MCS                               | Broad-scope MCS meningkatkan kemampuan                                                                |

| No | Penulis/Tahun             | Metode            | Variabel/Fokus                               | Hasil Utama                                                            |
|----|---------------------------|-------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|    |                           |                   |                                              | organisasi menghadapi ketidakpastian                                   |
| 10 | Gomez et al. (2023)       | Kuantitatif       | MCS dan Strategic Decision Making            | MCS membantu efektivitas pengambilan keputusan strategis               |
| 11 | Grimshaw et al. (2021)    | Metodologi        | PRISMA 2020                                  | PRISMA meningkatkan transparansi systematic literature review          |
| 12 | Hermawan et al. (2021)    | Kuantitatif       | Levers of Control dan Managerial Performance | Levers of Control meningkatkan managerial performance                  |
| 13 | Jusriadi (2022)           | Kuantitatif       | Leadership Style sebagai moderasi            | Leadership style memperkuat hubungan MCS dan managerial performance    |
| 14 | Khuong et al. (2022)      | Literature Review | Leadership dan Firm Performance              | Leadership merupakan faktor penting dalam peningkatan firm performance |
| 15 | KR & Yulianah (2022)      | Kuantitatif       | Budget Participation dan Leadership Style    | Partisipasi anggaran meningkatkan managerial performance               |
| 16 | Letmathe & Meyer (2026)   | Kuantitatif       | Levers of Control dan Innovation             | Levers of Control meningkatkan inovasi organisasi                      |
| 17 | Meliani & Bastian (2024)  | Kuantitatif       | Transformational Leadership dan MCS          | Leadership dan MCS meningkatkan managerial performance                 |
| 18 | Mitter et al. (2024)      | SLR               | National Culture dan MCS                     | Budaya nasional memengaruhi implementasi MCS                           |
| 19 | Nugraha & Soewarno (2023) | Kuantitatif       | Contingency Theory dan MCS                   | Efektivitas MCS dipengaruhi kondisi organisasi                         |
| 20 | Pedroso & Gomes (2024)    | Kuantitatif       | Accounting Systems dan Organizational        | Sistem akuntansi mendukung efektivitas                                 |

| No | Penulis/Tahun                    | Metode                  | Variabel/Fokus                                           | Hasil Utama                                                                     |
|----|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                  |                         | Variables                                                | organisasi                                                                      |
| 21 | Pfister et al.<br>(2023)         | Literatur<br>Konseptual | Performance<br>Management dan<br>MCS                     | Kerangka teoritis<br>memperkuat<br>penelitian MCS                               |
| 22 | Phan et al.<br>(2024)            | Kuantitatif             | MCS,<br>Organizational<br>Capabilities,<br>Performance   | MCS meningkatkan<br>organizational<br>capabilities dan<br>performance           |
| 23 | Prawati &<br>Augustine<br>(2022) | Kuantitatif             | E-Government,<br>MCS,<br>Transformational<br>Leadership  | Kepemimpinan<br>transfasional<br>memperkuat<br>efektivitas MCS<br>digital       |
| 24 | Rakic &<br>Rakocevic<br>(2025)   | Kuantitatif             | Leadership Style<br>dan<br>Compensation<br>Effectiveness | Leadership<br>meningkatkan<br>employee<br>performance                           |
| 25 | Rehman et al.<br>(2021)          | Kuantitatif             | Environmental<br>Management<br>Control Systems           | MCS mendukung<br>sustainability<br>performance                                  |
| 26 | Sentoso et al.<br>(2025)         | Kuantitatif             | Transformational<br>Leadership dan<br>MCS                | Organizational<br>culture memediasi<br>organizational<br>performance            |
| 27 | Sianturi et al.<br>(2025)        | SLR                     | MCS, Leadership<br>Style, Managerial<br>Performance      | Integrasi MCS dan<br>leadership<br>meningkatkan<br>managerial<br>performance    |
| 28 | Tambunan et al.<br>(2022)        | Kuantitatif             | MCS dan<br>Employee<br>Performance                       | Target yang jelas<br>meningkatkan<br>employee<br>performance                    |
| 29 | Tamimi & Sopiah<br>(2022)        | SLR                     | Leadership Style<br>dan Employee<br>Performance          | Transformational<br>leadership<br>meningkatkan<br>organizational<br>performance |
| 30 | Thamrin &<br>Pratolo (2025)      | Kuantitatif             | Performance<br>Management<br>System                      | Kompetensi<br>manajerial<br>meningkatkan<br>organizational<br>performance       |
| 31 | Traxler et al.<br>(2021)         | Literature<br>Review    | Sustainability<br>dan MCS                                | Kontrol informal<br>penting dalam<br>sustainability                             |

| No | Penulis/Tahun           | Metode                 | Variabel/Fokus                 | Hasil Utama                                                        |
|----|-------------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|    |                         |                        |                                | management                                                         |
| 32 | Truant et al.<br>(2024) | Bibliometric<br>Review | Perkembangan<br>Penelitian MCS | Penelitian MCS<br>berkembang ke<br>aspek strategis dan<br>perilaku |

Pada tahap identifikasi dilakukan penghapusan artikel duplikat, artikel nonjurnal, serta artikel yang tidak dapat diakses secara penuh sehingga jumlah artikel yang tersisa menjadi 409 artikel. Tahap berikutnya adalah *screening* berdasarkan kesesuaian judul dan abstrak yang menghasilkan 153 artikel relevan. Setelah melalui proses *eligibility* berdasarkan *full text*, diperoleh 30 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan digunakan dalam penelitian ini.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa penelitian mengenai pengaruh *Management Control Systems* dan *Leadership Style* terhadap *Managerial Performance* masih terus berkembang dalam perspektif akuntansi manajemen. Sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor manufaktur, jasa, serta organisasi publik dengan dominasi penggunaan pendekatan kuantitatif.

#### **Pengaruh Management Cotrol Systems Terhadap Managerial Performance**

Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang digunakan manajer untuk memengaruhi anggota organisasi agar menjalankan strategi dan kebijakan perusahaan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem ini terdiri atas struktur dan proses yang saling berkaitan dalam mendukung aktivitas manajemen. Berdasarkan hal tersebut, sistem pengendalian manajemen memiliki peran penting dalam mengarahkan setiap individu agar bekerja sesuai standar dan target yang telah ditetapkan. Ketika kinerja individu dalam organisasi berjalan secara optimal, tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai. Pencapaian tujuan tersebut juga berkaitan erat dengan kualitas kinerja yang dihasilkan, sedangkan kinerja yang optimal memerlukan sistem pengendalian manajemen yang baik (Fachruddin et al., 2024).

Penelitian Tambunan et al. (2022) menjelaskan bahwa tujuan dan target yang jelas dalam sistem pengendalian manajemen menjadi salah satu indikator yang kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sistem tersebut memiliki karakteristik berupa rangkaian langkah yang terkoordinasi, berulang, dan terarah untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penetapan tujuan yang jelas sejak awal mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai target organisasi. Dalam praktiknya, MCS terdiri atas berbagai elemen, seperti perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pengukuran kinerja, sistem pelaporan, evaluasi hasil kerja, hingga pemberian penghargaan dan sanksi. Melalui penerapan sistem tersebut, manajemen dapat memperoleh informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan, meningkatkan efisiensi operasional, serta mengurangi potensi penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Truant et al. (2024) menjelaskan bahwa MCS juga berperan penting dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga koordinasi antarbagian perusahaan dapat berjalan lebih efektif.

Tinjauan terhadap berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara penerapan *Management Control Systems* (MCS) dan kinerja manajerial (*managerial performance*). MCS dipahami sebagai mekanisme formal maupun informal yang dirancang untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang tercapainya tujuan organisasi sekaligus mengurangi

ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan (Choiri et al., 2023). Pandangan tersebut sejalan dengan argumentasi Truant et al. (2024) yang menyatakan bahwa MCS berperan penting dalam membantu manajemen menyusun strategi, mengelola informasi, serta menyelaraskan tujuan pada seluruh tingkatan organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi MCS yang memadai memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial. Perusahaan yang menerapkan MCS secara komprehensif, mulai dari perencanaan strategis, penganggaran, pengukuran implementasi, hingga evaluasi kinerja, cenderung memiliki tingkat efektivitas dan efisiensi operasional yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang menerapkan sistem pengendalian secara parsial (Choiri et al., 2023). Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Hermawan et al. (2021) yang menyatakan bahwa penerapan *belief systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems*, dan *interactive control systems* dalam kerangka *Levers of Control* berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa sistem pengendalian yang diterapkan secara efektif mampu membantu organisasi mencapai tujuan strategis serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial.

Peran MCS juga terlihat penting dalam membantu organisasi menghadapi kondisi lingkungan yang penuh ketidakpastian. Gomez et al. (2023) menjelaskan bahwa penggunaan MCS dengan cakupan informasi yang luas (*broad-scope MCS*) memungkinkan organisasi mengelola ketidakpastian secara lebih efektif karena manajer memperoleh akses terhadap informasi yang relevan dan terkini untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Penelitian Bracci et al. (2022) pada sektor publik turut mengonfirmasi bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki peran krusial dalam pengelolaan risiko organisasi. Integrasi antara sistem pengendalian dan manajemen risiko terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kinerja manajerial. Berdasarkan berbagai temuan tersebut, MCS dapat dipandang sebagai faktor penting yang memengaruhi kinerja manajerial, baik dalam konteks organisasi sektor swasta maupun sektor publik.

### **Pengaruh Leadership Style terhadap Managerial Performance**

Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) merupakan salah satu faktor yang berhubungan erat dengan variasi kinerja manajerial. Pengaruh tersebut tidak bersifat seragam, melainkan dipengaruhi oleh jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan serta karakteristik lingkungan organisasi. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pola perilaku standar yang digunakan seseorang ketika berusaha mempengaruhi perilaku orang lain dalam konteks organisasi (Choiri et al., 2023). Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan lebih efektif dalam mengarahkan anggota unit kerjanya untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan.

Tamimi & Sopiah (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Hasil kajian tersebut juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten memberikan dampak yang lebih luas terhadap kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi. Temuan serupa disampaikan oleh Khuong et al. (2022), yang menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan anteseden penting bagi kinerja perusahaan. Efektivitas kepemimpinan dalam konteks tersebut ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyelaraskan perilaku bawahan dengan tujuan organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengembangan gaya kepemimpinan

yang tepat berpotensi memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan *managerial performance*.

Penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial juga dipengaruhi oleh konteks penerapannya. Pizzolitto et al. (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan otoriter, meskipun dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kepatuhan bawahan, cenderung berdampak negatif terhadap kreativitas dan kinerja jangka panjang organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh satu gaya tertentu, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan pendekatannya dengan kebutuhan situasional. Dalam konteks yang lebih spesifik, Rakic & Rakocevic (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat persepsi karyawan terhadap efektivitas sistem kompensasi, yang selanjutnya berdampak positif terhadap kinerja individu manajer.

### **Integrasi *Management Control Systems* dan *Leadership Style* dalam Organisasi Modern**

Berbagai penelitian menjelaskan bahwa *Management Control Systems* (MCS) dan gaya kepemimpinan tidak lagi dapat dipandang sebagai dua variabel yang berdiri sendiri, melainkan sebagai unsur yang saling berhubungan dalam membentuk kinerja organisasi. Efektivitas MCS sangat dipengaruhi oleh komitmen dan cara pemimpin mengimplementasikannya, sedangkan gaya kepemimpinan yang efektif memerlukan dukungan sistem pengendalian yang terstruktur agar hasilnya dapat terarah dan terukur (Choiri et al., 2023). Dalam konteks ini, MCS tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai infrastruktur manajerial yang memperkuat kapasitas pemimpin dalam mengarahkan organisasi menuju tujuan strategisnya.

Integrasi antara MCS dan gaya kepemimpinan menjadi semakin penting karena keduanya dapat saling memperkuat dalam proses pencapaian kinerja organisasi. Rehman et al. (2021) menegaskan bahwa sinergi antara sistem pengendalian manajemen dan perilaku kepemimpinan mendorong anggota organisasi untuk tidak hanya mematuhi strategi secara formal, tetapi juga menginternalisasi arah strategis organisasi. Pemimpin yang menerapkan gaya partisipatif, misalnya dengan melibatkan bawahan dalam proses penganggaran dan evaluasi kinerja, cenderung mampu menciptakan implementasi MCS yang lebih efektif karena muncul rasa memiliki terhadap target organisasi. Bracci et al. (2022) juga menekankan bahwa integrasi ini menjadi sangat relevan dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis, ketika organisasi dituntut merespons ketidakpastian eksternal secara cepat dan terkoordinasi.

Hubungan sinergis tersebut juga terlihat pada hasil penelitian empiris yang menunjukkan bahwa MCS dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi ketika diterapkan secara bersamaan. Penelitian Sentoso et al. (2025) menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *management control system* berpengaruh terhadap *organizational performance*, dengan *organizational culture* berperan sebagai variabel intervening. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas sistem pengendalian manajemen akan semakin optimal apabila didukung oleh gaya kepemimpinan yang mampu membangun budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif. Jusriadi (2022) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara sistem informasi akuntansi manajemen, sistem pengendalian

manajemen, dan kinerja manajerial, sehingga efektivitas MCS menjadi lebih optimal ketika didukung oleh kepemimpinan yang tepat.

Relevansi integrasi MCS dan gaya kepemimpinan semakin menonjol dalam konteks digitalisasi organisasi modern. Prawati & Augustine (2022) menemukan bahwa dalam organisasi pemerintahan yang mengadopsi *e-government*, efektivitas MCS terhadap kinerja pegawai sangat bergantung pada kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong pemanfaatan teknologi secara optimal. Tanpa dukungan gaya kepemimpinan yang adaptif, implementasi MCS berbasis teknologi berisiko tidak menghasilkan dampak kinerja yang maksimal. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa dalam organisasi modern, MCS dan gaya kepemimpinan perlu dipahami sebagai satu kesatuan sistem pengelolaan yang saling bergantung dan saling memperkuat dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi.

### **Faktor-Faktor yang Memoderasi atau Memediasi Hubungan Variabel**

Pembahasan dalam berbagai penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara *Management Control Systems* (MCS), gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial tidak bersifat langsung maupun universal. Efektivitas hubungan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berperan sebagai variabel moderasi maupun mediasi. Kehadiran faktor-faktor tersebut menjelaskan bahwa keberhasilan penerapan MCS dan gaya kepemimpinan sangat bergantung pada kondisi internal maupun eksternal organisasi.

Salah satu faktor yang banyak dibahas dalam penelitian terdahulu adalah partisipasi anggaran (*budgetary participation*). KR & Yulianah (2022) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, bersama dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas MCS tidak hanya ditentukan oleh kualitas sistem pengendalian itu sendiri, tetapi juga oleh tingkat keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan organisasi. Partisipasi aktif bawahan dalam proses penganggaran memungkinkan terciptanya rasa memiliki terhadap target organisasi sehingga implementasi pengendalian menjadi lebih efektif. Temuan tersebut diperkuat oleh Laswati dan Nurtleli (2021) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen yang melibatkan partisipasi bawahan menghasilkan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja manajerial dibandingkan pendekatan yang bersifat *top-down*.

Faktor lain yang turut berperan sebagai mediator adalah kapabilitas organisasional (*organizational capabilities*). Gomez-Conde et al. (2022) menjelaskan bahwa MCS dengan cakupan informasi yang luas (*broad-scope MCS*) mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui penguatan kapabilitas dinamis, seperti kemampuan beradaptasi, berinovasi, dan merespons perubahan lingkungan bisnis. Pengembangan kapabilitas tersebut sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang mendukung pembelajaran organisasi dan keterbukaan terhadap perubahan. Dengan demikian, hubungan antara MCS dan kinerja manajerial dapat dimediasi oleh kemampuan organisasi dalam membangun kapabilitas yang relevan dengan dinamika lingkungan bisnis.

Budaya organisasi dan struktur pertanggungjawaban (*accountability structure*) juga menjadi faktor yang memoderasi efektivitas MCS terhadap kinerja manajerial. Choiri et al. (2023) menjelaskan bahwa implementasi MCS memerlukan struktur organisasi yang mampu mendefinisikan tanggung jawab dan otoritas secara jelas agar setiap manajer memahami peran yang harus dijalankan. Tanpa dukungan struktur pertanggungjawaban yang jelas, penerapan sistem pengendalian berpotensi tidak

memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kinerja. Penelitian Rehman et al. (2021) turut menunjukkan bahwa orientasi organisasi terhadap keberlanjutan (*sustainability orientation*) dapat memengaruhi efektivitas sistem pengendalian manajemen, khususnya pada organisasi yang menghadapi tekanan regulasi dan tuntutan lingkungan yang tinggi.

Karakteristik industri dan tingkat kompleksitas organisasi juga memengaruhi hubungan antara MCS, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial. Bracci et al. (2022) menemukan bahwa organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks cenderung membutuhkan sistem pengendalian yang lebih adaptif dan fleksibel agar mampu mendukung pengambilan keputusan secara efektif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan MCS dan gaya kepemimpinan tidak dapat disamaratakan pada seluruh organisasi, karena setiap organisasi memiliki kebutuhan pengendalian yang berbeda sesuai dengan karakteristik industrinya.

Selain faktor-faktor tersebut, persepsi terhadap efektivitas sistem penghargaan (*compensation system effectiveness*) juga ditemukan sebagai mediator penting dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja individu. Rakic & Rakocovic (2025) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap sistem kompensasi organisasi, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja individu. Temuan ini menunjukkan bahwa desain sistem pengendalian berbasis insentif perlu diselaraskan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan agar mampu menghasilkan dampak kinerja yang optimal.

### **Perkembangan Kajian dan Kesenjangan Penelitian**

Perkembangan kajian mengenai *Management Control Systems* (MCS), gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial menunjukkan kemajuan yang cukup signifikan dalam dua dekade terakhir. Truant et al. (2024), melalui analisis bibliometrik komprehensif terhadap lebih dari lima puluh tahun riset MCS, menunjukkan bahwa fokus penelitian mengalami pergeseran dari perhatian yang dominan pada aspek desain sistem secara teknis menuju eksplorasi hubungan antara MCS dengan faktor perilaku, strategis, dan lingkungan. Munculnya tema seperti *performance management*, *strategic human resource management*, dan *environmental performance* sebagai kluster riset yang berkembang pesat memperlihatkan bahwa efektivitas MCS semakin dipahami sebagai sesuatu yang dipengaruhi oleh konteks organisasi yang lebih luas. Sejalan dengan itu, Traxler et al. (2021) menegaskan adanya pergeseran pendekatan dari kontrol formal semata menuju perspektif yang lebih holistik, dengan memasukkan kontrol informal, nilai-nilai organisasi, dan perilaku kepemimpinan sebagai bagian dari satu kesatuan sistem pengendalian. Bracci et al. (2022) juga mencatat bahwa penggunaan tinjauan literatur sistematis semakin banyak dilakukan untuk menyintesis temuan lintas konteks organisasi dan negara, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel yang dikaji.

Perkembangan kajian tersebut menunjukkan adanya kemajuan yang cukup signifikan dalam memahami hubungan antara *Management Control Systems* (MCS), gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial. Namun demikian, kajian literatur masih mengidentifikasi sejumlah kesenjangan penelitian (*research gaps*) yang perlu memperoleh perhatian lebih lanjut. Pertama, sebagian besar penelitian masih menguji pengaruh MCS atau gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial secara terpisah, sementara kajian yang mengeksplorasi interaksi keduanya secara simultan masih terbatas, terutama pada konteks negara berkembang (Choiri et al., 2023). Kedua,

Khuong et al. (2022) mencatat bahwa penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada perusahaan besar di negara maju, sehingga penerapan dan generalisasi temuan pada UMKM maupun organisasi sektor publik di negara berkembang masih memerlukan kehati-hatian. Ketiga, peran gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi masih belum sepenuhnya konsisten dalam literatur. Jusriadi (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat memperkuat hubungan antara sistem informasi akuntansi manajemen, sistem pengendalian manajemen, dan kinerja manajerial, tetapi mekanisme interaksi tersebut masih perlu ditelaah lebih mendalam dalam berbagai konteks industri. Keempat, integrasi teknologi digital ke dalam MCS membuka ruang kajian baru yang belum banyak dieksplorasi. Prawati & Augustine (2022) menyoroti bahwa transformasi digital telah mengubah cara organisasi menjalankan fungsi pengendalian, sehingga hubungan antara MCS, kepemimpinan, dan kinerja manajerial perlu dikaji ulang dalam lingkungan yang semakin berbasis data dan teknologi.

Dimensi budaya organisasi dan karakteristik industri juga masih perlu diintegrasikan secara lebih eksplisit ke dalam model penelitian. Tamimi & Sopiah (2022) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya organisasi dan jenis industri yang dihadapi. Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan antara MCS, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial tidak bersifat universal, melainkan sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan lingkungan tempat sistem tersebut diterapkan. Dengan demikian, masih terdapat peluang yang luas bagi penelitian selanjutnya untuk mengisi celah tersebut melalui pendekatan yang lebih integratif, kontekstual, dan sistematis, termasuk melalui kajian literatur yang mampu merangkum temuan lintas studi secara lebih terstruktur.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis terhadap 30 jurnal ilmiah yang dikumpulkan lewat pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan metode PRISMA, penelitian ini mengungkapkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (MCS) dan Gaya Kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial dalam konteks akuntansi manajemen. Implementasi MCS yang menyeluruh, yang meliputi perencanaan strategis, penganggaran, pengukuran kinerja, dan evaluasi, terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional, membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, dan menyelaraskan sasaran individu dengan sasaran organisasi, sehingga kinerja manajerial dapat beroperasi secara lebih efektif.

Gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, juga berkontribusi positif dalam peningkatan kinerja manajerial melalui kemampuan pemimpin untuk memotivasi, membimbing, dan meningkatkan komitmen para bawahan terhadap tujuan organisasi. Penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa penggabungan antara MCS dan Gaya Kepemimpinan secara bersamaan memberikan dampak yang lebih besar terhadap Kinerja Manajerial jika dibandingkan dengan penerapan masing-masing variabel secara terpisah, terutama ketika didukung oleh budaya organisasi yang fleksibel dan kolaboratif.

Lebih lanjut, terdapat berbagai elemen yang memoderasi dan memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut, seperti partisipasi dalam anggaran, kemampuan organisasi, struktur akuntabilitas, dan karakter industri. Ini menunjukkan bahwa efektivitas MCS dan gaya kepemimpinan tidak bersifat umum, melainkan sangat tergantung pada konteks serta kondisi internal suatu organisasi. Oleh karena itu,

penelitian di masa depan diharapkan dapat menggali interaksi antara kedua variabel tersebut secara lebih menyeluruh dan kontekstual, terutama dalam organisasi publik maupun UMKM di negara-negara berkembang, serta mempertimbangkan aspek digitalisasi yang semakin mempengaruhi sistem pengendalian manajemen yang modern.

Penelitian ini memiliki sejumlah batasan, di antaranya adalah penggunaan artikel yang hanya diambil dari beberapa database tertentu seperti Google Scholar, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, dan ResearchGate. Selain itu, terdapat juga artikel full-text yang tidak dapat diakses, sehingga ada kemungkinan beberapa penelitian relevan tidak terlibat dalam proses sintesis ini. Penelitian ini juga hanya mengarahkan fokusnya pada publikasi dari tahun 2021 hingga 2025, sehingga hasil yang diperoleh masih memiliki batasan dalam hal generalisasi temuan secara lebih menyeluruh. Oleh karena itu, untuk penelitian mendatang, disarankan agar cakupan database diperluas, periode publikasi ditambahkan, serta penerapan metode meta-analisis untuk menciptakan sintesis penelitian yang lebih mendalam dan menyeluruh.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aida Fitri, F. ... Faradiba, D. (2024). The Effects of Management Control Systems and Leadership Style. *Aabfj*, 18(2), 175–187.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.14453/aabfj.v18i2.11>
- Al-Tamimi, S. A., & Anssari, M. A. Al. (2024). IMPLEMENTATION OF THE COMPREHENSIVE MANAGEMENT CONTROL SYSTEM PACKAGE TO ENHANCE THE OVERALL CONTROL SYSTEM EFFECTIVENESS IN IRAQI INDUSTRIAL SECTOR COMPANIES. 2, 306–312. <https://doi.org/10.34109/ijepeg>.
- Amelia, K. ... Kartasari, S. F. (2025). STRATEGIC CONTROL IN MANAGEMENT: THE IMPACT OF BELIEF SYSTEM AND DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEM ON MANAGERIAL PERFORMANCE. 2(2), 306–312.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ijse.v8i2.6792>
- Antoro, E. W. ... Astari, I. Y. (2024). The Effect of Accounting Control and Management Control on Managerial Performance Through Participation in Budget Preparation as an Intervening Variable at PT. GARAM (Persero). *Airlangga Journal of Innovation Management*, 5(4), 687–704.  
<https://doi.org/10.20473/ajim.v5i4.63248>
- Bracci, E. ... Wickramasinghe, D. (2022). Risk Management and Management Accounting Control Systems in Public Sector Organizations: a Systematic Literature Review. *Public Money & Management*, 42(6), 395–402.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1963071>
- Choiri ... Al'Asqolaini, M. Z. (2023). Application of management control systems and leadership style on managerial performance. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 11(3), 535–544.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35335/ijafibs.v11i3.135>
- Einhorn, S. ... Guenther, E. (2024). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. In *Review of Managerial Science* (Vol. 18, Number 8). Springer Berlin Heidelberg.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>
- Fachruddin, R. ... Saputra, M. (2024). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada Bank Syariah Indonesia, Kc Aceh Diponegoro.

- Al-Buhuts*, 20(1), 13–26.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.30603/ab.v20i1.4243>
- Gomez-Conde, J. ... Lunkes, R. J. (2022). The effect of management control systems in managing the unknown: Does the market appreciate the breadth of vision? *Review of Managerial Science*, 17, 1345–1382.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11846-022-00601-0>
- Gomez, J. ... Rosa, F. S. (2023). The effect of management control systems in managing the unknown : Does the market appreciate the breadth of vision? *Review of Managerial Science*, 17(8), 2769–2795. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00601-0>
- Grimshaw, J. M. ... Tetzlaff, J. M. (2021). Pravila PRISMA 2020. *Medicina Fluminensis*, 57(4), 444–465. [https://doi.org/10.21860/medflum2021\\_264903](https://doi.org/10.21860/medflum2021_264903)
- Hermawan, A. A. ... Sari, N. P. (2021). Levers of Control and Managerial Performance: The Importance of Belief Systems. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 23(3), 237–261. <https://doi.org/https://doi.org/10.22146/gamaijb.62612>
- Jusriadi, E. (2022). Moderation of Leadership Style: Management Accounting Information Systems and Management Control Systems on Managerial Performance. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 16–32.  
<https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i1.19>
- Khuong, M. N. ... Quoc, T. H. (2022). Review of Empirical Research on Leadership and Firm Performance. *Sage Journals*, 12(3).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/21582440221109588>
- KR, M. Y. A. R. A., & Yulianah, Y. (2022). Budget Participation, Leadership Style and Organizational Culture on Management Performance. *ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 336–347.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i1.630>
- Letmathe, P., & Meyer, C. (2026). Levers of Control: Impact on Innovation. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 37(1), 113–132.  
<https://doi.org/10.1002/jcaf.70000>
- Meliani, K. A., & Bastian, E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sistem Pengendalian Manajemen, dan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur Kabupaten Tangerang. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(5), 985–993. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/innovative.v4i5.13263>
- Mitter, C. ... Sommerauer, P. (2024). Does national culture impact management control systems? A systematic literature review. In *Review of Managerial Science* (Vol. 18, Number 1). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00661-w>
- Nugraha, A. P., & Soewarno, N. (2023). AN EVALUATION ON THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT CONTROL IN INDUSTRIAL COMPANIES ACCORDING TO CONTINGENCY THEORY. *Community and Physician*, 38(1), 67–80.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.02.18>
- Pedroso, E., & Gomes, C. F. (2024). *Accounting Systems , Organizational Variables , and*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s43546-024-00702-w>
- Pfister, J. A. ... Otley, D. (2023). A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 20(2), 201–228.

- <https://doi.org/10.1108/GRAM-10-2021-0193>
- Phan, T. ... Tung, A. (2024). The associations between management control systems, organisational capabilities and performance. *Journal of Management Control*, 34(4), 435–462. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00365-6>
- Prawati, L. D., & Augustine, Y. (2022). Management control systems, e-government digital platform and job performance: The moderating role of transformational leadership. *International Journal of Contemporary Accounting*, 4(2), 169–188. <https://doi.org/10.25105/ijca.v4i2.15494>
- Rakic, N., & Rakocevic, S. B. (2025). The Effect of Leadership Styles and Relational Contracts on Compensation Effectiveness and Employee Performance. *Behavioral Sciences*, 15(9), 1201. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/bs15091201>
- Rehman, S. U. ... Ferreira, J. J. M. (2021). The role of environmental management control systems for ecological sustainability and sustainable performance. *Management Decision*, 59(9), 2217–2237. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MD-06-2020-0800>
- Sentoso, A. ... Purwianti, L. (2025). The Effect of Transformational Leadership and Management Control System on Organizational Performance through Organizational Culture as an Intervening Variable. *Almana Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 239–253. <https://doi.org/10.36555/almana.v9i2.2845>
- Sianturi, A. ... Mukhtaruddin, M. (2025). Pengaruh Management Control Systems dan Leadership Style Terhadap Managerial Performance: Perspektif Akuntansi Manajemen. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 4(10), 9855–9873. <https://doi.org/10.58344/locus.v4i10.4968>
- Tambunan, M. J. ... Daeli, T. F. (2022). Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Ekonomi PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA BANK SYARIAH INDONESIA KCP RANCAEKEK). *Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi*, 19(1), 134–138. <https://doi.org/https://doi.org/10.25134/equi.v19i01.4338>
- Tamimi, M., & Sopiah, S. (2022). The The Influence of Leadership Style on Employee Performance: A Systematic Literature Review. *Review of Management and Economic Engineering*, 21(2), 343–358. <https://doi.org/https://doi.org/10.54099/ijebm.v1i2.360>
- Thamrin, D. A. F., & Pratolo, S. (2025). Enhancing organizational performance through performance management systems and managerial accountability: The role of managerial competence. *Journal of Accounting and Investment*, 26(3), 1275–1299. <https://doi.org/10.18196/jai.v26i3.27213>
- Traxler, A. A. ... Greiling, D. (2021). Management control systems and sustainability: A literature review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 276, 122725. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122725>
- Truant, E. ... Alshibani, S. M. (2024). Fifty years of management control systems research: a bibliometric review of the literature and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(2), 491–519. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0334>