

## **Transformasi Digital Dan Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Pendorong Kinerja Organisasi: Sebuah Systematic Literature Review**

Sangga Adi Y<sup>1</sup>, Aceng Abdul Hamid<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Cirebon, Cirebon, Indonesia

| Article Info                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ABSTRAK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Article history:</b></p> <p>Received Juli 9, 2026<br/>Revised Juli 9, 2026<br/>Accepted Juli 12, 2026</p> <hr/> <p><b>Kata Kunci:</b></p> <p>Sistem Pengendalian Manajemen,<br/>Transformasi Digital,<br/>Kinerja Organisasi,<br/>Inovasi Organisasi</p> <hr/> <p><b>Keywords:</b></p> <p><i>Management Control Systems,<br/>Digital Transformation,<br/>Organizational Performance,<br/>Organizational Innovation</i></p> | <p>Transformasi digital telah mengubah cara organisasi mengelola proses bisnis, mengambil keputusan, dan meningkatkan kinerja sehingga menuntut Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang lebih adaptif. Penelitian ini bertujuan menganalisis perkembangan penelitian mengenai SPM pada era transformasi digital, mengidentifikasi pengaruh transformasi digital terhadap efektivitas SPM, serta menjelaskan kontribusinya terhadap peningkatan kinerja organisasi. Metode penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) terhadap artikel ilmiah yang diterbitkan pada periode 2019-2025 dan diperoleh dari beberapa basis data ilmiah. Artikel diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, kemudian dianalisis secara deskriptif untuk mengidentifikasi perkembangan penelitian serta hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen, transformasi digital, dan kinerja organisasi. Transformasi digital menggeser peran Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) menjadi instrumen strategis berbasis data yang mendukung pengambilan keputusan, koordinasi, dan evaluasi kinerja. Implementasi SPM yang efektif meningkatkan inovasi, kapabilitas organisasi, dan kinerja, dengan keberhasilan dipengaruhi oleh kesiapan organisasi, kompetensi sumber daya manusia, dukungan manajemen puncak, serta pengelolaan perubahan. Penelitian ini menyajikan sintesis hubungan SPM, transformasi digital, dan kinerja organisasi sebagai dasar pengembangan SPM yang adaptif.</p> <hr/> <p><b>ABSTRACT</b></p> <p><i>Digital transformation has changed the way organizations manage business processes, make decisions, and improve performance, thereby requiring more adaptive Management Control Systems (MCS). This study aimed to analyze the development of research on Management Control Systems in the era of digital transformation, identify the impact of digital transformation on the effectiveness of MCS, and explain its contribution to improving organizational performance. This study employed a Systematic Literature Review (SLR) of scientific articles published between 2019 and 2025 and retrieved from several academic databases. The articles were selected based on predefined inclusion and exclusion criteria and were subsequently analyzed descriptively to identify research trends and examine the relationship between Management Control Systems, digital transformation, and organizational performance. Digital transformation has shifted the role of Management Control Systems (MCS) into data-driven strategic instruments that support decision-making, coordination, and performance evaluation. Effective implementation of MCS enhances innovation, organizational capabilities, and organizational performance, with its success influenced by organizational readiness, human resource competencies, top management support, and change management. This study provides a synthesis of the</i></p> |

---

*relationship between MCS, digital transformation, and organizational performance as a foundation for developing adaptive Management Control Systems.*

---

*This is an open access article under the [CC BY](#) license*



---

**Corresponding Author:**

Sangga Adi Y  
Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Cirebon,  
Cirebon, Indonesia  
Email: sanggaadi2001@gmail.com

---

## 1. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi salah satu pendorong utama perubahan lingkungan bisnis global. Pemanfaatan teknologi seperti *artificial intelligence* (AI), *big data analytics*, *cloud computing*, *Internet of Things* (IoT), dan *Enterprise Resource Planning* (ERP) telah mengubah cara organisasi mengelola proses bisnis, mengambil keputusan, dan menciptakan keunggulan kompetitif. Digitalisasi tidak lagi hanya berfokus pada otomatisasi proses, tetapi juga mendorong perubahan strategi, budaya organisasi, serta sistem tata kelola. Dalam kondisi tersebut, organisasi dituntut memiliki Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan berkelanjutan.

Literatur menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui penyesuaian strategi, pengendalian aktivitas, pengukuran kinerja, serta pengambilan keputusan. Penggunaan *belief systems* dan *interactive control systems* terbukti mampu meningkatkan resiliensi organisasi, fleksibilitas kerja, dan kinerja organisasi. Selain itu, SPM juga mendukung inovasi organisasi dengan mengarahkan perilaku anggota organisasi agar selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Seiring berkembangnya transformasi digital, fungsi SPM semakin berkembang dari alat pengendalian administratif menjadi instrumen strategis yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data, koordinasi lintas fungsi, serta peningkatan efisiensi organisasi.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu masih menunjukkan beberapa keterbatasan. Sebagian besar penelitian berfokus pada hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen dengan inovasi, kapabilitas organisasi, atau kinerja organisasi dalam konteks tertentu sehingga hasilnya sulit digeneralisasi. Penelitian mengenai transformasi digital juga lebih banyak membahas aspek adopsi teknologi dibandingkan peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam mendukung keberhasilan transformasi tersebut. Selain itu, kajian yang mengintegrasikan Sistem Pengendalian Manajemen, transformasi digital, dan kinerja organisasi melalui pendekatan *Systematic Literature Review* masih relatif terbatas. Akibatnya, belum terdapat sintesis literatur yang mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai perkembangan penelitian serta hubungan ketiga konsep tersebut.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan hasil-hasil penelitian mengenai Sistem Pengendalian Manajemen, transformasi digital, dan kinerja organisasi dalam satu sintesis yang komprehensif. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi perkembangan penelitian mengenai Sistem Pengendalian Manajemen pada era transformasi digital, tetapi juga menjelaskan bagaimana digitalisasi memengaruhi efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen serta implikasinya terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam menghadapi tantangan transformasi digital.

Penelitian ini dirancang untuk menjawab beberapa pertanyaan penelitian, yaitu: (RQ1) bagaimana perkembangan penelitian mengenai Sistem Pengendalian Manajemen pada era transformasi digital; (RQ2) bagaimana transformasi digital memengaruhi implementasi dan efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen; dan (RQ3) bagaimana Sistem Pengendalian Manajemen berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi berdasarkan hasil penelitian terdahulu. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah menganalisis secara sistematis perkembangan penelitian mengenai Sistem Pengendalian Manajemen pada era transformasi digital, mengidentifikasi pengaruh transformasi digital terhadap efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen, serta menjelaskan kontribusinya terhadap peningkatan kinerja organisasi. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur mengenai integrasi Sistem Pengendalian Manajemen dan transformasi digital. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi referensi bagi organisasi dalam merancang Sistem Pengendalian Manajemen yang lebih adaptif, efektif, dan selaras dengan perkembangan teknologi digital.

## **2. METODE**

### **2.1 Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengkaji penelitian mengenai Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), transformasi digital, dan kinerja organisasi. Proses penelitian dilakukan melalui pencarian literatur pada basis data ilmiah, penyaringan artikel sesuai kriteria inklusi dan eksklusi, serta analisis dan sintesis terhadap artikel yang relevan. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai perkembangan penelitian dan mengidentifikasi kesenjangan yang masih memerlukan kajian lebih lanjut.

### **2.2 Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang bersumber dari artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional maupun internasional bereputasi. Salah satunya buku Sistem Pengendalian Manajemen: Strategic, Behavioral dan Digital Control (Hamid, 2026), khususnya bagian yang membahas strategi dan desain sistem pengendalian. Penelusuran literatur dilakukan melalui beberapa basis data ilmiah, yaitu Scopus, Science Direct, SpringerLink, Emerald Insight, Wiley Online Library, dan Taylor & Francis. Proses pencarian menggunakan kombinasi kata kunci, antara lain *Management Control System, Management Control Systems, Digital Transformation, Digitalization, Organizational Performance, Innovation, Performance Measurement*, dan *Levers of Control*. Literatur yang dianalisis merupakan artikel berbahasa Inggris dan Indonesia yang diterbitkan pada periode 2019-2025, sedangkan beberapa referensi yang bersifat fundamental tetap digunakan sebagai dasar pengembangan teori.

### **2.3 Kriteria Inklusi**

1. Artikel dipublikasikan pada jurnal ilmiah yang telah melalui proses *peer review*.
2. Penelitian membahas Sistem Pengendalian Manajemen, transformasi digital, inovasi organisasi, atau kinerja organisasi.
3. Menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, kualitatif, studi kasus, maupun *Systematic Literature Review*.
4. Naskah tersedia secara lengkap (*full text*).
5. Dipublikasikan pada rentang tahun 2019-2025, kecuali referensi klasik yang digunakan sebagai landasan konseptual.

### **2.4 Kriteria Eksklusi**

1. Publikasi berupa prosiding, editorial, buku, tesis, disertasi, atau laporan yang tidak melalui proses *peer review*.

2. Artikel yang tidak memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian.
3. Artikel yang tidak tersedia dalam bentuk *full text* atau memiliki informasi yang tidak lengkap.
4. Artikel yang teridentifikasi sebagai duplikasi dari sumber basis data lainnya.

## 2.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) untuk mengidentifikasi pola dan tema utama dalam literatur yang telah diseleksi. Proses analisis meliputi identifikasi artikel berdasarkan kata kunci, *screening*, penilaian kesesuaian dengan kriteria inklusi, ekstraksi informasi penting dari setiap artikel, serta sintesis tematik. Hasil analisis digunakan untuk mengidentifikasi tren penelitian, hubungan antarkonsep, kesenjangan penelitian, dan peluang pengembangan penelitian di masa mendatang.

## 2.6 Validitas Penelitian

Validitas penelitian dijaga melalui penerapan pedoman PRISMA, penggunaan artikel dari jurnal bereputasi yang telah melalui proses *peer review*, serta triangulasi literatur untuk membandingkan temuan dari berbagai penelitian. Selain itu, proses ekstraksi dan analisis data dilakukan secara konsisten guna meminimalkan bias dan menghasilkan sintesis literatur yang valid serta komprehensif mengenai Sistem Pengendalian Manajemen pada era transformasi digital.

## 2.7 Tinjauan Pustaka

### 2.7.1 Contingency Theory

*Contingency Theory* menjelaskan bahwa tidak terdapat satu sistem pengendalian manajemen yang paling efektif untuk diterapkan pada seluruh organisasi. Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan organisasi, seperti tingkat ketidakpastian, strategi bisnis, ukuran organisasi, teknologi, serta dinamika persaingan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan desain dan implementasi SPM dengan kondisi yang dihadapi agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam era transformasi digital, lingkungan bisnis menjadi semakin dinamis akibat perkembangan teknologi informasi, otomatisasi proses bisnis, dan meningkatnya kebutuhan akan pengambilan keputusan secara real-time. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk mengembangkan Sistem Pengendalian Manajemen yang lebih adaptif, fleksibel, dan mampu mengintegrasikan informasi digital ke dalam proses perencanaan, pengendalian, serta evaluasi kinerja. Dengan demikian, *Contingency Theory* menjadi landasan teoritis yang menjelaskan bahwa keberhasilan SPM sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan lingkungan digital yang terus berkembang.

### 2.7.2 Dynamic Capability Theory

*Dynamic Capability Theory* menyatakan bahwa organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi peluang, memanfaatkan sumber daya, serta melakukan transformasi secara berkelanjutan agar mampu mempertahankan keunggulan kompetitif. Kapabilitas dinamis tidak hanya berkaitan dengan kepemilikan sumber daya, tetapi juga kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi kembali sumber daya tersebut sesuai perubahan lingkungan.

Dalam konteks transformasi digital, Sistem Pengendalian Manajemen berfungsi sebagai mekanisme yang membantu organisasi mengembangkan kapabilitas dinamis melalui penyediaan informasi yang akurat, koordinasi antarunit, pembelajaran organisasi, serta pengambilan keputusan strategis. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penggunaan *interactive control systems* mampu meningkatkan fleksibilitas strategis, pemberdayaan karyawan, resiliensi organisasi, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

### 2.7.3 Institutional Theory

*Institutional Theory* menjelaskan bahwa organisasi tidak hanya berupaya meningkatkan efisiensi ekonomi, tetapi juga memperoleh legitimasi dari lingkungan eksternal. Organisasi akan menyesuaikan sistem, kebijakan, dan praktik manajemennya agar sesuai dengan tuntutan regulasi, norma sosial, perkembangan teknologi, maupun harapan para pemangku kepentingan.

Perubahan menuju transformasi digital merupakan salah satu bentuk tekanan institusional yang mendorong organisasi melakukan pembaruan Sistem Pengendalian Manajemen. Implementasi teknologi digital tidak hanya bertujuan meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kualitas tata kelola organisasi sehingga mampu memenuhi ekspektasi berbagai pemangku kepentingan.

### 2.7.4 Studi Terdahulu

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya pada era transformasi digital.

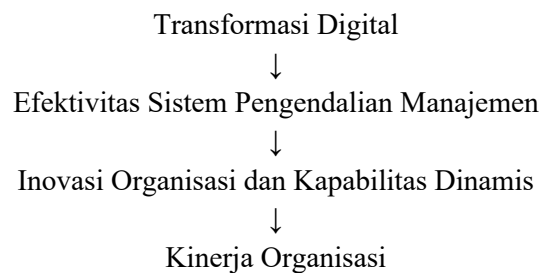
Tabel 1. Studi Terdahulu

| Penulis                                     | Metode                       | Temuan Utama                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Barros & Ferreira (2023)                    | Studi kasus                  | SPM mendukung inovasi melalui <i>interactive control systems</i> dan penyalarsan strategi.                                                        |
| Phan et al. (2024) [6]                      | Survei (337 organisasi)      | <i>Belief systems</i> dan <i>interactive control systems</i> meningkatkan resiliensi organisasi, fleksibilitas kerja, dan kinerja organisasi.     |
| Nuhu et al. (2019)                          | SEM                          | Kapabilitas dinamis memediasi hubungan SPM terhadap perubahan organisasi dan kinerja sektor publik.                                               |
| Palazzi et al. (2025)                       | Studi kasus                  | Keberhasilan implementasi SPM dipengaruhi rasionalitas aktor organisasi dalam proses institusionalisasi sistem baru.                              |
| Setiawan et al. (2024)                      | PLS-SEM                      | Inovasi memediasi hubungan antara SPM dan kinerja organisasi.                                                                                     |
| Nursyamsir et al. (2023) [7]                | WarpPLS                      | <i>Enabling</i> dan <i>Constraining Management Control System</i> berpengaruh positif terhadap inovasi dan kinerja organisasi.                    |
| Calderon-Monge & Ribeiro-Soriano (2024) [8] | Systematic Literature Review | Digitalisasi mengubah fungsi manajemen, pemasaran, keuangan, dan akuntansi sehingga organisasi memerlukan sistem pengendalian yang lebih adaptif. |
| Lamssarbi et al. (2025)                     | Systematic Literature Review | Digitalisasi meningkatkan efektivitas pengendalian manajemen melalui otomatisasi, analitik data, dan pengambilan keputusan berbasis informasi.    |
| Olawole & Soyinka (2025) [9]                | Literature Review            | Teknologi digital mengubah desain Sistem Pengendalian Manajemen sekaligus menghadirkan tantangan tata kelola, etika, dan akuntabilitas.           |
| Aprilia et al. (2025)                       | Literature Review            | Digitalisasi menjadikan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi.                          |

Secara umum, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa transformasi digital mendorong perubahan peran Sistem Pengendalian Manajemen dari fungsi administratif menjadi instrumen strategis yang mendukung inovasi, kapabilitas organisasi, pengambilan keputusan, dan peningkatan kinerja. Namun, sebagian besar penelitian masih mengkaji hubungan tersebut secara parsial sehingga diperlukan sintesis yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan Sistem Pengendalian Manajemen, transformasi digital, dan kinerja organisasi.

### 2.7.5 Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan transformasi digital sebagai konteks yang memengaruhi efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi. Digitalisasi mendorong perubahan pada proses pengendalian melalui integrasi teknologi, pemanfaatan data secara real-time, peningkatan koordinasi organisasi, dan pengambilan keputusan berbasis informasi. Selanjutnya, Sistem Pengendalian Manajemen yang efektif mendukung inovasi organisasi, memperkuat kapabilitas dinamis, serta meningkatkan kualitas pengukuran kinerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut.



### 2.7.6 Proposisi Penelitian

Karena penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review*, penelitian tidak menguji hipotesis statistik, melainkan menyusun proposisi berdasarkan sintesis literatur.

- P1: Transformasi digital mendorong perubahan desain dan implementasi Sistem Pengendalian Manajemen menjadi lebih adaptif, fleksibel, dan berbasis data.
- P2: Sistem Pengendalian Manajemen yang efektif meningkatkan inovasi organisasi dan kapabilitas dinamis dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.
- P3: Integrasi Sistem Pengendalian Manajemen dengan transformasi digital berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui pengambilan keputusan yang lebih efektif dan pengelolaan sumber daya yang lebih optimal.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Statistik Deskriptif Literatur

Sebanyak 20 artikel memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis dalam penelitian ini. Artikel dipublikasikan pada periode 2019–2025 dan berasal dari jurnal internasional bereputasi. Pendekatan penelitian didominasi oleh metode kuantitatif, diikuti studi kasus dan *Systematic Literature Review*.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Literatur

| Karakteristik                | Jumlah | Persentase |
|------------------------------|--------|------------|
| Total artikel                | 20     | 100%       |
| Penelitian kuantitatif       | 8      | 40%        |
| Studi kasus                  | 4      | 20%        |
| Systematic Literature Review | 5      | 25%        |
| Literature Review            | 3      | 15%        |

### 3.2 Main Findings

Hasil sintesis menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menempatkan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) sebagai faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi pada era transformasi digital. Selain itu, transformasi digital mendorong perubahan fungsi SPM dari sistem pengendalian operasional menjadi sistem pendukung keputusan yang lebih adaptif dan berbasis data.

Tabel 3. Ringkasan Temuan Utama

| Variabel                      | Temuan Dominan                                                                             |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transformasi Digital          | Meningkatkan integrasi data, otomatisasi proses, dan kualitas informasi.                   |
| Sistem Pengendalian Manajemen | Mendukung implementasi strategi, koordinasi, dan evaluasi kinerja organisasi.              |
| Inovasi Organisasi            | Dipengaruhi oleh penggunaan <i>interactive control systems</i> dan <i>belief systems</i> . |
| Kapabilitas Organisasi        | Resiliensi dan fleksibilitas organisasi meningkat melalui implementasi SPM.                |
| Kinerja Organisasi            | Mayoritas penelitian menunjukkan hubungan positif dengan implementasi SPM.                 |

### 3.3 Analisis Tema

Berdasarkan analisis tematik, artikel yang dianalisis dapat dikelompokkan ke dalam lima tema utama.

Tabel 4. Hasil Analisis Tema

| Tema                                                     | Jumlah Artikel |
|----------------------------------------------------------|----------------|
| Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Organisasi     | 7              |
| Sistem Pengendalian Manajemen dan Transformasi Digital   | 5              |
| Sistem Pengendalian Manajemen dan Inovasi                | 3              |
| Sistem Pengendalian Manajemen dan Kapabilitas Organisasi | 3              |
| Sistem Pengendalian Manajemen pada Sektor Publik         | 2              |

### 3.4 Performance Analysis

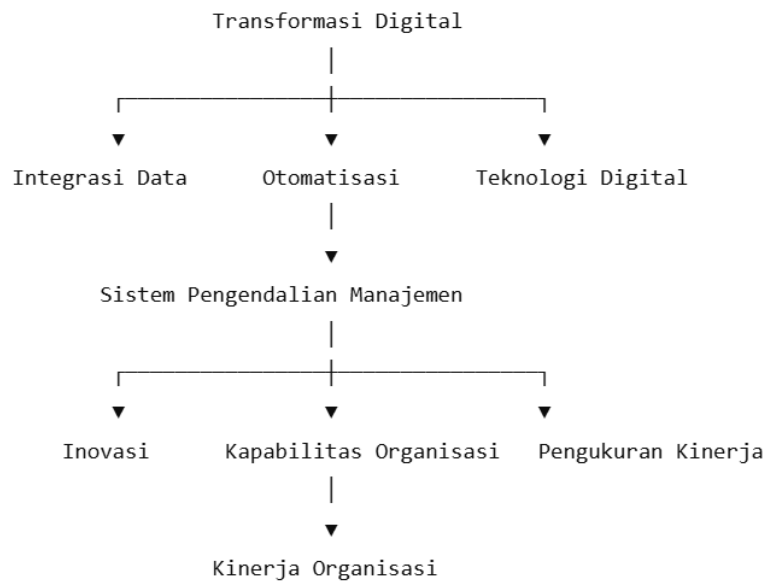
Analisis menunjukkan bahwa penelitian mengenai Sistem Pengendalian Manajemen berkembang dari fokus pada pengendalian operasional menuju pembahasan mengenai transformasi digital, inovasi, dan pengambilan keputusan strategis.

Tabel 5. Perkembangan Fokus Penelitian

| Periode   | Fokus Penelitian                                               |
|-----------|----------------------------------------------------------------|
| 2019-2020 | Pengendalian organisasi dan pengukuran kinerja                 |
| 2021-2022 | Inovasi organisasi dan kapabilitas dinamis                     |
| 2023-2025 | Transformasi digital, digitalisasi SPM, dan kinerja organisasi |

### 3.5 Network Analysis

Sintesis literatur menunjukkan keterkaitan yang konsisten antar variabel penelitian. Transformasi digital berhubungan dengan perubahan desain Sistem Pengendalian Manajemen, sedangkan SPM berhubungan dengan inovasi organisasi, kapabilitas organisasi, dan kinerja organisasi.



Gambar 1. *Network Analysis* Antar Variabel

### 3.6 Pembahasan

#### 3.6.1 Transformasi Peran Sistem Pengendalian Manajemen pada Era Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) telah mengalami pergeseran fungsi seiring dengan perkembangan transformasi digital. Berdasarkan analisis terhadap 20 artikel, fokus penelitian tidak lagi terbatas pada pengendalian operasional dan evaluasi kinerja, tetapi berkembang menuju pemanfaatan SPM sebagai instrumen strategis yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data, koordinasi organisasi, dan peningkatan daya saing. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lamssarbi et al [1] yang menyatakan bahwa digitalisasi mengubah tugas, teknik, struktur organisasi, aspek perilaku, dan sistem pengukuran kinerja melalui otomatisasi proses, penggunaan analitik data, serta penyediaan informasi secara *real-time*. Meskipun demikian, implementasi digitalisasi juga dihadapkan pada tantangan berupa resistensi terhadap perubahan, kebutuhan peningkatan kompetensi sumber daya manusia, dan perlunya penyesuaian strategi organisasi dengan teknologi digital.

Hasil tersebut juga didukung oleh Syed [2] yang menjelaskan bahwa digitalisasi mendorong organisasi mengintegrasikan teknologi seperti *big data analytics*, *artificial intelligence* (AI), dan *Enterprise Resource Planning* (ERP) ke dalam Sistem Pengendalian Manajemen sehingga meningkatkan kelincuhan organisasi (*organizational agility*), efektivitas pengambilan keputusan, dan kualitas pengelolaan kinerja. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya mengubah perangkat teknologi yang digunakan, tetapi juga mengubah paradigma pengendalian manajemen dari pendekatan administratif menjadi pendekatan strategis.

#### 3.6.2 Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Pendorong Kinerja Organisasi

Temuan utama penelitian ini memperlihatkan bahwa mayoritas artikel menunjukkan hubungan positif antara Sistem Pengendalian Manajemen dan kinerja organisasi. SPM berkontribusi dalam penyesuaian strategi, pengukuran kinerja, koordinasi lintas fungsi, serta peningkatan efektivitas proses pengambilan keputusan. Temuan tersebut konsisten dengan hasil penelitian Setiyawan et al. (2024) yang menunjukkan bahwa inovasi organisasi memediasi hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen dan kinerja organisasi. Artinya, SPM tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi sehingga organisasi mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik.



Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh Phan et al. [3] yang menemukan bahwa *belief systems* dan *interactive control systems* berpengaruh positif terhadap resiliensi organisasi dan fleksibilitas kerja, yang selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan SPM secara interaktif memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Selain itu, penelitian Nuhu et al. [4] menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis, khususnya fleksibilitas strategis dan pemberdayaan karyawan, memediasi hubungan antara penggunaan *interactive management control systems* dengan perubahan organisasi dan kinerja organisasi. Temuan ini memperkuat hasil sintesis bahwa efektivitas SPM dalam meningkatkan kinerja tidak hanya bergantung pada sistem pengendalian itu sendiri, tetapi juga pada kemampuan organisasi mengembangkan kapabilitas internal dalam merespons perubahan lingkungan.

### 3.6.3 Transformasi Digital Mendorong Inovasi Sistem Pengendalian Manajemen

Analisis tema menunjukkan bahwa transformasi digital merupakan tema penelitian yang mengalami perkembangan paling pesat selama periode 2023-2025. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi telah menjadi faktor utama yang mendorong inovasi dalam desain Sistem Pengendalian Manajemen. Hasil ini sejalan dengan Barros dan Ferreira (2023) yang menjelaskan bahwa inovasi organisasi dapat didukung melalui penerapan Sistem Pengendalian Manajemen yang mampu mengomunikasikan strategi, membangun komitmen organisasi, dan mengarahkan perilaku anggota organisasi menuju tujuan inovasi. Dalam konteks tersebut, SPM berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi, bukan sekadar alat pengawasan.

Penelitian Palazzi et al. [5] juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Sistem Pengendalian Manajemen baru sangat dipengaruhi oleh rasionalitas aktor organisasi, terutama pimpinan perusahaan. Inovasi pada sistem pengendalian memerlukan dukungan manajemen puncak agar perubahan dapat terinstitusionalisasi secara efektif dan menghasilkan sistem pengukuran kinerja yang lebih adaptif terhadap dinamika bisnis.

### 3.6.4 Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat Contingency Theory, yang menyatakan bahwa efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen dipengaruhi oleh kondisi lingkungan organisasi. Perubahan lingkungan akibat transformasi digital menuntut organisasi mengembangkan sistem pengendalian yang lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis informasi digital. Di sisi lain, temuan penelitian juga mendukung *Dynamic Capability Theory*, yang menjelaskan bahwa kemampuan organisasi dalam membangun resiliensi, fleksibilitas, inovasi, dan pembelajaran menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi di tengah perubahan teknologi yang cepat.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital perlu disertai dengan pengembangan Sistem Pengendalian Manajemen yang mampu mengintegrasikan teknologi digital, pengukuran kinerja, dan proses pengambilan keputusan secara terpadu. Organisasi tidak cukup hanya berinvestasi pada teknologi, tetapi juga perlu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, memperkuat budaya organisasi, serta mengembangkan mekanisme pengendalian yang mendukung inovasi dan adaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, Sistem Pengendalian Manajemen dapat berfungsi sebagai instrumen strategis yang memperkuat efektivitas transformasi digital sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

## 4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji perkembangan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) pada era transformasi digital melalui pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* terhadap 20 artikel internasional yang dipublikasikan pada periode 2019-2025. Hasil sintesis menunjukkan bahwa

transformasi digital telah mengubah peran SPM dari sekadar mekanisme pengendalian operasional menjadi instrumen strategis yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data, koordinasi organisasi, serta evaluasi kinerja secara lebih efektif.

Selain itu, mayoritas penelitian menunjukkan bahwa penerapan SPM memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Pengaruh tersebut semakin kuat ketika SPM didukung oleh penerapan teknologi digital, seperti *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *Big Data Analytics*, dan *Artificial Intelligence (AI)*, yang mampu meningkatkan kualitas informasi, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta mendorong inovasi dan kapabilitas organisasi. Temuan ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi SPM pada era digital dipengaruhi oleh kesiapan organisasi, kompetensi sumber daya manusia, dukungan manajemen puncak, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen, transformasi digital, dan kinerja organisasi dengan menyajikan sintesis hasil penelitian terkini. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi referensi bagi organisasi dalam merancang Sistem Pengendalian Manajemen yang lebih adaptif, berbasis teknologi, dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

## REFERENSI

- [1] B. Lamssarbi, S. M. Bouaziz, and A. Mamoudou, "The impact of digitalization on management control and performance: A systematic literature review," *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol. 6, no. 1, pp. 694–740, 2025.
- [2] B. A. Syed, "The impact of digitalization on management control systems: A framework for the future," *Advances in Social Sciences Archive Journal*, vol. 1, no. 1, pp. 33–40, 2023.
- [3] T. Phan, K. Baird, M. Bhuyan, and A. Tung, "The associations between management control systems, organisational capabilities and performance," *Journal of Management Control*, vol. 34, pp. 435–462, 2024, doi: 10.1007/s00187-024-00365-6.
- [4] N. A. Nuhu, K. Baird, and R. Appuhami, "The impact of management control systems on organisational change and performance in the public sector: The role of organisational dynamic capabilities," *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 15, no. 3, pp. 473–495, 2019, doi: 10.1108/JAOC-08-2018-0084.
- [5] F. Palazzi, A. Sentuti, and F. Sgrò, "The institutionalisation of a new management control system: A focus on situated rationality," *Journal of Management and Governance*, vol. 29, pp. 1045–1082, 2025, doi: 10.1007/s10997-025-09753-z.
- [6] R. S. Barros and A. M. D. S. C. Ferreira, "Management control systems and innovation: A case study grounded in institutional theory," *Journal of Management Control*, vol. 34, pp. 109–133, 2023, doi: 10.1007/s00187-023-00351-4.
- [7] A. Setiyawan, T. Ismail, M. Muchlish, and I. Indriana, "The effect of management control systems on business performance and innovation organizational as moderating and mediating variable," *Decision Science Letters*, vol. 13, pp. 143–152, 2024, doi: 10.5267/dsl.2023.11.001.
- [8] E. Calderon-Monge and D. Ribeiro-Soriano, "The role of digitalization in business and management: A systematic literature review," *Review of Managerial Science*, vol. 18, pp. 449–491, 2024, doi: 10.1007/s11846-023-00647-8.
- [9] A. Olawole and K. A. Soyinka, "Management control system in a digital age: A review of literature," *International Journal of Research in Management*, vol. 15, no. 4, pp. 54–83, 2025, doi: 10.26808/RS.2025.29da36.
- [10] R. Aprilia, D. A. Kartika, Y. D. Siregar, and J. Darma, "Management control systems in the digital age: Concepts, implementation, and implications," *Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi (ILEKA) MH Thamrin*, vol. 6, no. 2, pp. 191–201, 2025, doi: 10.37012/ileka.v6i2.3043