

## Pengaruh Management Control Systems dan Leadership Style Terhadap Managerial Performance: Perspektif Akuntansi Manajemen

Agusman Sianturi, Deya Winanda, Mukhtaruddin

Universitas Sriwijaya, Indonesia

Email: [agusmansianturi@gmail.com](mailto:agusmansianturi@gmail.com)

### Abstrak:

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya *Management Control Systems* (MCS) dan *Leadership Style* dalam meningkatkan *Managerial Performance*, terutama pada organisasi yang menghadapi tekanan kompetitif, kompleksitas lingkungan, serta tuntutan akuntabilitas yang semakin tinggi. Meskipun banyak penelitian telah membahas topik ini, temuan yang tersedia masih beragam dan seringkali tidak konsisten. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk merangkum, menganalisis, dan mengintegrasikan bukti empiris mengenai hubungan antara MCS, *Leadership Style*, dan *Managerial Performance*. Metode penelitian menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan PRISMA, mencakup 90 artikel yang dipublikasikan dalam jurnal bereputasi (Scopus Q1–Q3 dan Sinta 1–4) pada periode 2015–2025. Artikel yang terpilih dianalisis berdasarkan teori yang digunakan, variabel penelitian, metode, serta pola temuan yang dilaporkan. Hasil utama menunjukkan bahwa mayoritas penelitian menemukan hubungan positif antara MCS dan *Managerial Performance*, terutama melalui dimensi *diagnostic*, *interactive*, *belief*, dan *boundary systems*. *Leadership Style* khususnya *transformational* dan *transactional*, terbukti memperkuat efektivitas MCS dengan meningkatkan pemanfaatan informasi dan keterlibatan manajer. Secara teoretis, *Contingency Theory* menjadi kerangka dominan, diikuti oleh *Goal Setting Theory*, *Leadership Theory*, *Agency Theory*, dan *Levers of Control*. Penelitian ini menegaskan pentingnya kesesuaian desain MCS dan *Leadership Style* dengan konteks organisasi untuk mendorong *Managerial Performance* yang optimal.

**Kata kunci:** *Management Control System; Leadershi Style; Managerial Performance; Akuntansi Manajemen*

### Abstract:

This research is motivated by the importance of *Management Control Systems* (MCS) and *Leadership Style* in improving *Managerial Performance*, especially in organizations facing competitive pressures, environmental complexity, and increasing accountability demands. Although many studies have addressed this topic, the available findings are still diverse and often inconsistent. Therefore, this study aims to summarize, analyze, and integrate empirical evidence regarding the relationship between MCS, *Leadership Style*, and *Managerial Performance*. The research method uses a *Systematic Literature Review* (SLR) with the PRISMA approach, covering 90 articles published in reputable journals (Scopus Q1–Q3 and Sinta 1–4) in the period 2015–2025. The selected articles were analyzed based on the theory used, research variables, methods, and reported patterns of findings. The main results indicate that the majority of studies found a positive relationship between MCS and *Managerial Performance*, particularly through the dimensions of *diagnostic*, *interactive*, *belief*, and *boundary systems*. *Leadership styles*, particularly *transformational* and *transactional*, have been shown to strengthen the effectiveness of MCS by increasing information utilization and managerial involvement. Theoretically, *Contingency Theory* is the dominant framework, followed by *Goal Setting Theory*, *Leadership Theory*, *Agency Theory*, and *Levers of Control*. This research emphasizes the importance of matching MCS and *Leadership Style* design to the organizational context to encourage optimal *Managerial Performance*.

**Keywords:** *Management Control System; Leadership Style; Managerial Performance; Management Accounting*

Corresponding: Agusman Sianturi  
E-mail: [agusmansianturi@gmail.com](mailto:agusmansianturi@gmail.com)



## PENDAHULUAN

Dalam perspektif akuntansi manajemen, kinerja manajerial (*managerial performance*) merupakan aspek penting yang menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan

strategis (Gulo et al., 2025; Mahdi et al., 2023). Kinerja manajerial tidak hanya diukur dari kemampuan mengelola sumber daya, tetapi juga dari kualitas keputusan yang mampu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi (Dost & Umrani, 2024). Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja manajerial sangat krusial, baik untuk pengembangan ilmu akuntansi manajemen maupun praktik bisnis.

Salah satu faktor utama yang banyak diteliti adalah *Management Control Systems* (MCS), yang berfungsi sebagai mekanisme perencanaan, pengawasan, dan evaluasi kinerja organisasi (Aisya et al., 2022). Melalui MCS, perusahaan dapat memastikan setiap aktivitas selaras dengan tujuan strategis, sekaligus menyediakan informasi relevan bagi pengambilan keputusan (Mitter et al., 2024). Literatur klasik maupun kontemporer menekankan bahwa MCS mampu meningkatkan efisiensi, mengendalikan biaya, serta memperkuat koordinasi antarunit. (Amelia & Maryati, 2025)

MCS sendiri terbagi dalam beberapa dimensi, seperti *diagnostic control systems* untuk memantau target, *interactive control systems* untuk mendorong inovasi, *belief systems* untuk menanamkan nilai, dan *boundary systems* untuk membatasi perilaku yang menyimpang (Phan et al., 2023). Keempat elemen tersebut membantu organisasi menyeimbangkan efisiensi sekaligus adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Jusriadi, 2022). Dengan demikian, efektivitas MCS tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga strategis dalam mendukung kinerja manajerial.

Selain MCS, gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) juga terbukti memiliki pengaruh besar terhadap perilaku, motivasi, dan kinerja manajerial. Kepemimpinan transformasional, seperti, mendorong individu melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan transaksional lebih fokus pada sistem penghargaan dan hukuman (Meirinhos et al., 2023). Variasi gaya kepemimpinan lain, seperti demokratis, otoriter, maupun laissez-faire, mencerminkan perbedaan dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif atau sebaliknya menimbulkan resistensi (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023)

Interaksi antara MCS dan gaya kepemimpinan menarik untuk dikaji karena keduanya dapat saling memperkuat (Nugroho et al., 2024). Pemimpin yang efektif mampu mengimplementasikan MCS secara optimal sehingga memperkuat akuntabilitas, kejelasan arah, dan motivasi kerja (Costa et al., 2023). Sebaliknya, ketidakselarasan gaya kepemimpinan dengan sistem pengendalian dapat melemahkan peran MCS, menimbulkan konflik, bahkan menurunkan efektivitas organisasi (Thoah & Avandana, 2020).

Namun demikian, hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan MCS, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial masih menunjukkan temuan yang inkonsisten. Sebagian studi membuktikan adanya pengaruh positif yang signifikan (Badollahi et al., 2022; Wijaya, 2022), sementara penelitian lain menemukan pengaruh lemah, tidak signifikan, atau bahkan negatif (Ikhtiyarini & Machmuddah, 2019; D. R. Sari & Kartono, 2024). Inkonsistensi ini mengindikasikan adanya faktor moderasi maupun mediasi, seperti budaya organisasi, karakter individu, atau kondisi industri (Heliani, 2019; Jusriadi, 2022). Selain itu, sebagian besar penelitian masih terbatas pada konteks tertentu, baik wilayah, jenis organisasi, maupun metode penelitian, sehingga menyulitkan generalisasi hasil. Celah ini menunjukkan perlunya kajian lebih komprehensif untuk merangkum dan memetakan hasil penelitian secara sistematis.

Oleh karena itu, penelitian ini melakukan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk memetakan hubungan MCS, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial. Tujuan khusus penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi tren riset berdasarkan tahun, metode, wilayah, dan variabel; (2) mensintesis temuan empiris tentang pengaruh MCS dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial; serta (3) mengungkap research gap sekaligus menawarkan arah penelitian mendatang. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberi kontribusi teoretis

bagi pengembangan akuntansi manajemen dan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengendalian serta kepemimpinan yang efektif.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review (SLR)* dengan mengacu pada *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)*. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan transparansi, keterlacakan, dan ketelitian dalam proses seleksi serta analisis literatur yang relevan. Tahapan utama dalam metode ini meliputi perumusan protokol tinjauan, identifikasi sumber data, strategi pencarian artikel, penetapan kriteria kelayakan (*eligibility criteria*), proses *screening*, ekstraksi data, serta sintesis temuan. Proses ini dilakukan secara bertahap untuk memastikan bahwa literatur yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian dan dapat menggambarkan hubungan antara *Management Control Systems*, *Leadership Style*, dan *Managerial Performance* secara komprehensif.

Data yang digunakan untuk bahan analisis berjumlah 90 artikel ilmiah. Sumber data penelitian diperoleh dari beberapa basis data akademik bereputasi, antara lain Elsevier, Emerald, Taylor & Francis, MDPI, Sagepub, SpringerLink, dan Google Scholar. Artikel yang disertakan merupakan publikasi ilmiah dengan kategori jurnal *Scopus* Q1–Q3 maupun *Sinta* 1–4, sehingga kualitas dan kredibilitasnya terjamin. Strategi pencarian dilakukan dengan menggunakan *keywords* yang disesuaikan dengan variabel penelitian, seperti “*Management Control Systems*,” “*Leadership Style*,” dan “*managerial performance*,” yang dikombinasikan dengan *Boolean operators (and, or)*. Kriteria inklusi mencakup artikel *peer-reviewed* yang diterbitkan dalam 10 tahun terakhir, menggunakan bahasa Inggris atau Indonesia, serta relevan dengan topik penelitian. Sementara itu, kriteria eksklusi ditetapkan untuk mengeliminasi artikel non-akademik, publikasi konferensi tanpa *peer-review*, artikel duplikat, maupun artikel yang tidak relevan dengan variabel penelitian.

Proses *screening* dilakukan secara bertahap dimulai dari penghapusan duplikasi, seleksi berdasarkan judul dan abstrak, hingga telaah *full-text*. Artikel yang lolos seleksi kemudian diekstraksi untuk mendapatkan informasi utama, seperti nama penulis, tahun publikasi, jurnal, tujuan penelitian, teori yang digunakan, metode, sampel, variabel, serta hasil temuan utama. Selanjutnya, data dianalisis dengan pendekatan *thematic synthesis* dan *descriptive statistics* untuk mengidentifikasi tren publikasi, distribusi wilayah, dominasi teori, serta pola hubungan antarvariabel. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menyajikan gambaran menyeluruh mengenai pengaruh *Management Control Systems* dan *Leadership Style* terhadap *managerial performance*, sekaligus mengungkap celah riset yang masih terbuka bagi penelitian mendatang.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini menyajikan temuan yang diperoleh dari *systematic literature review* terhadap 90 artikel jurnal yang terpilih dan relevan dengan hubungan antara *Management Control Systems (MCS)*, *Leadership Style*, dan *managerial performance*. Analisis dilakukan dalam dua tahap. Pertama, analisis deskriptif dilakukan untuk memetakan karakteristik penelitian yang ditinjau, meliputi distribusi tahun publikasi, negara atau wilayah penelitian, metodologi yang digunakan, landasan teori yang mendominasi, serta tren kata kunci yang muncul. Kedua, sintesis hasil penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi pola pengaruh MCS dan *Leadership Style* terhadap *managerial performance*, termasuk inkonsistensi temuan dan kesenjangan penelitian yang masih ada. Melalui pendekatan ini, ulasan sistematis ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai perkembangan riset di bidang tersebut sekaligus membuka peluang bagi arah penelitian selanjutnya. Berikut adalah list kategori jurnal yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 1. Kategori Jurnal Terdahulu yang Digunakan**

Kategori Jurnal	Total Jurnal
Scopus Q1	24 Jurnal
Scopus Q2	4 Jurnal
Scopus Q3	3 Jurnal
Sinta 2	4 jurnal
Sinta 3	13 Jurnal
Sinta 4	42 jurnal
<b>Total</b>	<b>90</b>

sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 1, sampel penelitian yang dianalisis terdiri dari 90 artikel yang dipilih sesuai dengan protokol PRISMA, dengan rentang publikasi tahun 2014 hingga 2025 dengan mayoritas Scopus Q1 dan Sinta 4. Sebaran publikasi per tahun menunjukkan tren meningkat secara konsisten, dengan jumlah terbanyak pada tahun 2022, 2023, dan 2024. Hal ini memperlihatkan bahwa topik *Management Control Systems* (MCS), *Leadership Style*, dan *Managerial Performance* semakin banyak mendapat perhatian akademik dalam beberapa tahun terakhir (Badollahi et al., 2022; Laoli & Ndraha, 2022).

Tren tahunan juga menunjukkan adanya gelombang intensitas riset. Periode 2019–2024 mencatat peningkatan signifikan artikel yang menelaah MCS dan gaya kepemimpinan secara bersamaan. Puncak publikasi pada 2022 dipengaruhi oleh kebutuhan organisasi pasca-pandemi untuk menilai kembali sistem kontrol dan kepemimpinan, khususnya di sektor perbankan, BUMN, dan layanan publik. Contoh penelitian empiris pada masa tersebut dapat dilihat pada studi Laoli et al. (2022) dan Badollahi et al. (2022) yang berfokus pada sektor publik dan perbankan.

Dari sisi wilayah penelitian, mayoritas artikel bersifat internasional. Namun, terdapat pula studi yang berfokus pada konteks Indonesia, seperti yang dilakukan oleh Hastuti et al., (2022), Tendean et al., (2018) dan Wijaya (2022). Sementara itu, penelitian lain berasal dari berbagai negara seperti Afrika Selatan, Maroko, dan beberapa negara Eropa (Hammouch et al., 2024; Mashavira et al., 2022; Quesado et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa isu MCS dan gaya kepemimpinan relevan secara global, tidak hanya terbatas pada konteks tertentu.

Dari sisi metodologi, sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif (sekitar 57 artikel), terutama melalui survei cross-sectional dengan analisis statistik seperti regresi dan *Structural Equation Modeling* (SEM). Selain itu, terdapat juga beberapa penelitian berbasis *literature review*, *systematic review*, dan *meta-analysis*. Sementara itu, penelitian kualitatif atau studi kasus masih sangat sedikit, yang menunjukkan dominasi kuat pendekatan kuantitatif dalam literatur ini.

Kerangka teori yang digunakan juga beragam. *Contingency Theory* merupakan teori yang paling sering digunakan, diikuti oleh *Goal Setting Theory* dan *Leadership Theory*. Beberapa kerangka lain muncul lebih jarang, seperti *Agency Theory*, *Levers of Control* (Simons), dan *Total Quality Management*. Studi berbasis kontingensi menekankan bahwa efektivitas MCS dan gaya kepemimpinan sangat bergantung pada faktor konteks organisasi, seperti ketidakpastian lingkungan, struktur organisasi, dan tingkat desentralisasi (Wijaya, 2022; Yunianto & Hermanto, 2015). Sementara itu, penelitian dengan kerangka *Levers of Control* lebih menekankan variasi elemen pengendalian seperti *belief*, *diagnostic*, *interactive*, dan *boundary* (Amelia & Maryati, 2025; Tendean et al., 2018).

Analisis kata kunci juga memperlihatkan fokus utama pada istilah *managerial performance*, *Management Control Systems*, dan *Leadership Style*. Beberapa kata kunci lain yang cukup sering muncul meliputi *Management Accounting Systems*, *Budget Participation*, *Internal Control*, *Performance Measurement*, *Innovation*, *Sustainability*, serta *Managerial*

*Competencies*. Sebagian penelitian menekankan peran budget participation sebagai variabel penting (Ramadhini et al., 2019; Yunianto & Hermanto, 2015), sementara lainnya mengkaji peran management *accounting information systems* (Jannah et al., 2024; Jusriadi, 2022).

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa penelitian tentang MCS dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial berkembang pesat, terutama pada 2022–2024. Literatur ini didominasi oleh penelitian kuantitatif cross-sectional dengan kerangka kontingensi sebagai teori utama. Temuan umumnya menunjukkan pengaruh positif, meskipun masih bergantung pada kondisi tertentu. Selain itu, topik turunan seperti budget participation, accounting information systems, internal control, managerial competencies, dan sustainability juga banyak muncul, sehingga membuka ruang untuk sintesis lebih lanjut (Amelia & Maryati, 2025; Quesado et al., 2024; Wijaya, 2022).

Selanjutnya adalah ringkasan hasil penelitian yang telah didapatkan dari berbagai jurnal yang digunakan:

**Tabel 2. Ringkasan Hasil Penelitian Pengaruh *Management Control Systems* dan *Leadership Style* Terhadap *Managerial Performance***

Variabel	Hasil Temuan	Jumlah Jurnal
<i>Management Control Systems</i> Terhadap <i>Managerial Performance</i>	Berpengaruh Positif Signifikan (+)	16
	berpengaruh negatif signifikan (-)	4
	Berpengaruh Signifikan (B)	3
	Tidak Berpengaruh Signifikan (TB)	1
	Ada Pengaruh Moderasi (Mod)	1
<i>Leadership Style</i> Terhadap <i>Managerial Performance</i>	Tidak Ada Pengaruh Moderasi (TM)	-
	Berpengaruh Positif Signifikan (+)	17
	berpengaruh negatif signifikan (-)	4
	Berpengaruh Signifikan (B)	-
	Tidak Berpengaruh Signifikan (TB)	1
<i>Management Control System dan Leadership Style</i> Terhadap <i>Managerial Performance</i>	Ada Pengaruh Moderasi (Mod)	3
	Tidak Ada Pengaruh Moderasi (TM)	2
	Berpengaruh Positif Signifikan (+)	6
	berpengaruh negatif signifikan (-)	1
	Berpengaruh Signifikan (B)	-
Teori Konseptual	Tidak Berpengaruh Signifikan (TB)	1
	Ada Pengaruh Moderasi (Mod)	1
	Tidak Ada Pengaruh Moderasi (TM)	1
	Total	90

sumber: data olahan

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa mayoritas hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif baik *Management Control Systems* ataupun *Leadership Style* terhadap *Managerial Performance* yaitu 39 jurnal penelitian. Secara umum, temuan penelitian menunjukkan bahwa *Management Control Systems* (MCS) cenderung berpengaruh positif terhadap *Managerial Performance* jika MCS dirancang dan diterapkan sesuai dengan konteks organisasi. Beberapa studi melaporkan adanya pengaruh positif yang signifikan seperti Wijaya (2022), Badollahi et al., (2022) dan Jannah et al., (2024) dan lain lain. Mekanisme utama yang menjelaskan hubungan ini adalah peningkatan kualitas informasi untuk pengambilan keputusan, pemantauan kinerja, serta penegakan akuntabilitas yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi operasional (Wijaya, 2022; Badollahi et al., 2022).

Namun, tidak semua dimensi MCS memberikan dampak yang sama. Beberapa elemen, seperti *diagnostic control systems*, kadang menunjukkan hasil yang bervariasi. Seperti, penelitian Amelia et al. (2025) menemukan bahwa *diagnostic control systems* tidak

berpengaruh terhadap *Managerial Performance*, sementara studi lain menekankan pentingnya *belief systems* dan *interactive controls* dalam mendukung kinerja (Tendean et al., 2018). Dengan kata lain, jenis MCS dan cara penerapannya, bukan sekadar keberadaannya, yang menentukan arah dan besarnya pengaruh (Amelia et al., 2025; Tendean et al., 2018).

Penelitian terkait *Leadership Style* umumnya menunjukkan hasil positif, terutama pada *Leadership Style* transformasional, partisipatif, dan demokratis. Namun, ada juga temuan yang menunjukkan pengaruh negatif atau tidak signifikan, terutama ketika *Leadership Style* tidak sesuai dengan konteks organisasi. Contoh positif ditunjukkan oleh Yuniyanto dan Hermanto (2015) serta Umami (2020) sementara hasil berbeda ditunjukkan oleh Ikhtiyarini dan Machmuddah (2019) serta Sari dan Kartono (2024).

Interaksi antara MCS dan *Leadership Style* menghasilkan temuan yang beragam. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh MCS terhadap kinerja (Klaorina & Suprasto, 2019; Mulyanah & Puspanita, 2021). Namun, ada juga penelitian yang menemukan bahwa peran moderasi kepemimpinan tidak signifikan atau bervariasi tergantung kondisi (Heliani, 2019; Jusriadi, 2022). Artinya, kepemimpinan bisa menjadi faktor yang memperkuat efektivitas MCS, tetapi keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kesesuaian *Leadership Style* dengan elemen kontrol yang digunakan serta konteks organisasi (Klaorina & Suprasto, 2023; Heliani, 2019; Jusriadi, 2022).

Beberapa penelitian juga menambahkan mekanisme mediasi dan variabel kondisional. Contoh variabel mediator meliputi *intellectual capital* (Al-Dhubaibi, 2024), *organizational commitment* dan motivasi (studi pada partisipasi anggaran dan kepemimpinan), serta kompetensi manajerial (Mashavira et al., 2022). Sementara itu, variabel moderator yang sering muncul adalah ketidakpastian lingkungan, desentralisasi, teknologi informasi, budaya organisasi, serta karakteristik sektoral (Al-Dhubaibi, 2024; Mashavira et al., 2022).

Selain itu, sektor dan konteks institusional juga memengaruhi hasil penelitian. Pada sektor publik, seperti studi mengenai *performance-based budgeting* di rumah sakit dan puskesmas, ditemukan dinamika yang berbeda dengan sektor swasta. Seperti, beberapa penelitian di sektor layanan publik dan koperasi menunjukkan hubungan yang lebih lemah atau bergantung pada konteks, karena adanya struktur birokratis dan keterbatasan sumber daya (Jumaidi et al., 2021). Sebaliknya, penelitian di sektor komersial, seperti perbankan dan manufaktur, cenderung menemukan hubungan positif antara MCS, kepemimpinan, dan *Managerial Performance*, terutama ketika sistem dan kapabilitas organisasi memadai (Hastuti et al., 2022; Jumaidi et al., 2021).

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

Hasil tinjauan menunjukkan bahwa *Management Control Systems* (MCS) mayoritas berhubungan positif dengan *managerial performance*. Sistem kontrol yang baik membantu manajer memperoleh informasi akurat, meningkatkan akuntabilitas, serta memantau proses kerja sehingga lebih efisien. Penelitian di berbagai sektor, seperti perbankan, manufaktur, dan perkebunan, konsisten melaporkan pengaruh positif MCS terhadap kinerja manajerial (Badollahi et al., 2022; Fachruddin, 2024; Jannah et al., 2024; Siregar & Irfan, 2024; Suprantiningrum & Lukas, 2021; Wijaya, 2022)

Namun, pengaruh positif ini tidak selalu berlaku untuk semua dimensi MCS. Beberapa penelitian melaporkan bahwa *diagnostic control systems* kadang tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *Managerial Performance* (Amelia & Maryati, 2025; Difla et al., 2024). Sebaliknya, dimensi seperti *belief systems* dan *interactive controls* lebih sering dikaitkan dengan peningkatan inovasi dan motivasi manajerial (Tendean et al., 2018). Artinya, bukan hanya ada atau tidaknya sistem, tetapi bagaimana sistem itu digunakan yang menentukan hasilnya.

Selain itu, studi juga menyoroti mekanisme yang menjelaskan hubungan MCS dengan kinerja. Mekanisme ini mencakup peningkatan kualitas informasi untuk pengambilan keputusan, pemantauan kinerja yang lebih baik, dan penegakan akuntabilitas (Deliani et al., 2021; M. Sari & Herawati, 2023; Sundari et al., 2024). Dalam konteks teknologi, sistem akuntansi manajemen yang terintegrasi dengan teknologi informasi terbukti membantu manajer membuat keputusan lebih efektif (Asmoro & Nazar, 2024; Trisnanda et al., 2022; Yustien & Herawaty, 2022)

Efektivitas MCS juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual. Penelitian menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan, tingkat desentralisasi, budaya organisasi, dan kemampuan teknis berperan besar dalam menentukan hasil ((A. Hakim, 2018; Hidayah, 2016; Ratnawati & Aisyah, 2023). Seperti, pada organisasi publik, birokrasi yang kaku dan keterbatasan sumber daya membuat pengaruh MCS terhadap kinerja menjadi lebih lemah (Fitriani & Jumaidi, 2022; Putra et al., 2023; Supriyadi et al., 2024)

Kualitas implementasi juga sangat menentukan. Sistem kontrol yang baik bisa gagal jika manajer tidak memahami cara penggunaannya atau jika ada resistensi budaya dalam organisasi (Hadiyat, 2020; Hasan & Randi, 2020; Hermawan et al., 2021). Kesalahan penerapan bahkan bisa menurunkan kinerja (Choiri et al., 2023; Lopez-Valeiras et al., 2015; Vale et al., 2022). Oleh karena itu, keberhasilan MCS membutuhkan pelatihan, komunikasi yang jelas, dan kesesuaian dengan strategi organisasi (Hidayah, 2016; Ratnawati & Aisyah, 2023).

Variasi hasil penelitian juga dipengaruhi oleh metode yang digunakan. Sebagian besar studi menggunakan pendekatan kuantitatif *cross-sectional* sehingga cenderung menunjukkan hubungan korelatif, bukan kausalitas yang jelas (Mahaputra, 2022; Wijaya, 2022). Studi literatur menekankan pentingnya memandang MCS sebagai paket kontrol (*levers of control*) yang saling melengkapi untuk memberikan dampak maksimal (Amelia & Maryati, 2025; Tendean et al., 2018). Selain itu, sektor organisasi juga memengaruhi efektivitas MCS. Studi di sektor swasta, seperti bank dan manufaktur, umumnya menemukan pengaruh positif karena sistem informasi lebih kuat dan SDM lebih siap (Fachruddin, 2024; Fuadah et al., 2020; Ridwan & Yogi, 2018). Sebaliknya, di sektor publik dan koperasi, hubungan MCS dengan kinerja sering lebih lemah karena keterbatasan sumber daya dan akuntabilitas publik yang lebih kompleks (Hastuti et al., 2022; Jumaidi et al., 2021; Lušňáková et al., 2021)

Meskipun begitu, penelitian lain menyoroti peran *boundary systems*. Sistem ini membantu membatasi perilaku yang menyimpang dan menjaga agar manajer tetap bekerja dalam aturan organisasi (Strugar Jelača et al., 2022). Namun, pengaruhnya terhadap kinerja bisa berbeda-beda tergantung konteks (Phan et al., 2023). Secara keseluruhan, bukti empiris menunjukkan bahwa MCS dapat meningkatkan *Managerial Performance* jika didesain dengan baik, diterapkan sesuai strategi, serta memperhatikan faktor manusia dan konteks organisasi (Ikhtiyarini & Machmuddah, 2019; Quesado et al., 2024). Dengan demikian, MCS bukan hanya prosedur formal, melainkan sistem yang harus hidup dalam praktik sehari-hari organisasi (Animah, 2021). Artinya peran manajer dalam memahami, menerapkan, dan menyesuaikan MCS sangat menentukan keberhasilan kinerja (Fitriyani, 2022; Gomez-Conde et al., 2023; Nguyen et al., 2017).

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, hasil kajian ini menegaskan bahwa *management control systems* (MCS) berperan penting dalam meningkatkan *managerial performance*. Asmoro & Nazar (2024) serta Fachruddin (2024) menemukan bahwa MCS mampu menyelaraskan strategi dengan target organisasi, sedangkan Wijaya (2022) menekankan perannya dalam mendukung perencanaan, evaluasi, dan pengawasan berkelanjutan. Pengaruh positif ini terjadi karena MCS berfungsi sebagai alat koordinasi dan komunikasi yang mengurangi kesenjangan informasi serta memberikan arahan yang jelas dalam pengambilan keputusan, sehingga kinerja manajerial menjadi lebih efektif dan kompetitif.

Namun, tidak semua penelitian menemukan hasil yang sama. Supriyadi et al., (2024) menunjukkan bahwa MCS tidak berpengaruh signifikan jika diuji bersama partisipasi anggaran, yang mengindikasikan adanya faktor lain yang lebih menentukan. Amelia & Maryati (2025) menyoroti bahwa *diagnostic control systems* sering gagal mendorong kinerja karena keterbatasan pemahaman, resistensi budaya organisasi, dan kecenderungan sistem yang terlalu menekankan kepatuhan formal. (Difla et al., 2024) juga menemukan bahwa dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti, pengaruh MCS melemah sehingga fleksibilitas perencanaan justru lebih dibutuhkan. Dengan demikian, efektivitas MCS tidak berlaku secara universal, melainkan sangat bergantung pada konteks organisasi, cara penerapannya, serta faktor individu yang terlibat.

### **Pengaruh Leadership Style Terhadap Managerial Performance**

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa *Leadership Style* memiliki peran penting dalam meningkatkan *managerial performance*. *Leadership Style* transformasional, partisipatif, dan demokratis secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan motivasi, komitmen, serta keterlibatan bawahan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap *Managerial Performance* (Bastian, 2023; Pratiwi, 2019; Umami, 2020; Yunianto & Hermanto, 2015). Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan visi jangka panjang terbukti mendorong manajer menampilkan kinerja optimal, terutama dalam menghadapi tantangan perubahan organisasi (Costa et al., 2023; Zhao et al., 2025).

Namun, tidak semua *Leadership Style* berkontribusi positif. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya otoriter dan transaksional yang terlalu kaku justru dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja, sehingga berdampak negatif terhadap kinerja jangka panjang (Ikhtiyarini & Machmuddah, 2019; D. R. Sari & Kartono, 2024; Thoha & Avandana, 2020). Bahkan, *Leadership Style* yang cenderung *laissez-faire* sering dikaitkan dengan lemahnya arah kerja tim dan turunnya efektivitas organisasi. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian gaya dengan kebutuhan dan kondisi organisasi (Cempaka et al., 2023; Hakiki & Santoso, 2022; Pamungkas et al., 2022; Wiwaha & Suryathi, 2018).

Selain itu, studi meta-analisis memperlihatkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh berbeda pada dimensi *Managerial Performance*. *Leadership Style* yang destruktif terbukti meningkatkan stres dan *burnout*, sedangkan gaya yang suportif dan transformasional meningkatkan kesehatan mental, inovasi, serta produktivitas (Cahyadi et al., 2022; Montano et al., 2023; Pizzolitto et al., 2023). Dengan demikian, kepemimpinan bukan hanya memengaruhi output kerja, tetapi juga proses psikologis yang mendukung keberlanjutan kinerja.

Temuan lain menunjukkan adanya mekanisme mediasi dan moderasi yang menjelaskan hubungan kepemimpinan dengan kinerja. Faktor seperti motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran sering bertindak sebagai mediator yang menghubungkan *Leadership Style* dengan hasil kinerja (Mulyanah & Puspanita, 2021; Ramadhini et al., 2019; Tahar & Abdillah, 2021). Artinya, kepemimpinan yang efektif tidak langsung meningkatkan kinerja, tetapi bekerja melalui peningkatan komitmen, kejelasan tujuan, dan partisipasi dalam proses manajerial.

Konteks sektor juga memengaruhi efektivitas *Leadership Style*. Pada sektor publik dan pendidikan, seperti, kepemimpinan partisipatif kepala sekolah atau pejabat publik terbukti memengaruhi kinerja guru atau pegawai melalui penciptaan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif (Andika, 2019; Cempaka et al., 2023; Supartini & Suyanto, 2015; Triseptya et al., 2017). Sementara itu, pada sektor swasta dan bisnis, gaya transformasional dan partisipatif mendorong inovasi, fleksibilitas, serta peningkatan kinerja finansial (Costa et al., 2023; Pratiwi, 2019; Putri & Adiguna, 2014).

Tren penelitian terbaru juga menggarisbawahi munculnya *Leadership Style* modern seperti *servant leadership*, *empowering leadership*, dan *shared leadership* (Huang et al., 2014; Khassawneh & Elrehail, 2022; Sethibe & Steyn, 2015). Gaya ini dipandang semakin relevan di era digital dan keberlanjutan karena tidak hanya fokus pada profitabilitas, tetapi juga pada pemberdayaan SDM, inovasi, dan pembangunan budaya kerja berkelanjutan (Cahyadi et al., 2022; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023; Zhao et al., 2025). Hal ini menunjukkan pergeseran paradigma dari kepemimpinan yang berpusat pada kekuasaan ke arah kepemimpinan yang berorientasi pada kolaborasi dan pemberdayaan.

Namun demikian, ada situasi di mana pengaruh kepemimpinan menjadi terbatas. Dalam organisasi yang sangat birokratis atau memiliki sistem kontrol yang terlalu ketat, fleksibilitas pemimpin berkurang sehingga dampaknya pada kinerja relatif kecil (Rante et al., 2014; Ridwan & Hamelinda, 2017; Yuhertiana & Fatun, 2020). Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada konteks organisasi. Kesimpulannya, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan *Leadership Style* dengan situasi, kebutuhan bawahan, serta strategi organisasi (Sitorus et al., 2022).

Sejalan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa *leadership style* yang tepat dapat memberikan pengaruh positif terhadap *managerial performance*. Riyadh et al., (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan yang mampu mengkomunikasikan visi, memberi teladan, dan membangun komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal serupa juga ditunjukkan oleh Mahaputra (2022) yang menemukan bahwa dimensi kepemimpinan seperti kemampuan analitis, komunikasi, dan tanggung jawab berkontribusi nyata pada peningkatan kinerja. Temuan Tahar & Abdillah (2021) pun mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional maupun transformasional memotivasi bawahan melalui penghargaan, arahan, dan tujuan yang jelas, sehingga berdampak langsung pada efektivitas manajerial. Dengan demikian, pengaruh positif kepemimpinan dapat dijelaskan melalui kemampuannya dalam memotivasi, mengarahkan, serta menyatukan tujuan antara pemimpin dan bawahan.

Sebaliknya, sejumlah penelitian menunjukkan hasil berbeda. D. R. Sari & Kartono (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan justru berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial karena perilaku pemimpin tidak selalu mampu memotivasi bawahan. Ridwan & Hamelinda (2017) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak signifikan dalam meningkatkan kinerja, hal tersebut karena efektivitas lebih banyak dipengaruhi oleh perilaku lain seperti komunikasi, pemberdayaan, dan orientasi hasil. Putri & Adiguna (2014) pun mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu sentralistik cenderung menurunkan efektivitas kerja bawahan. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan sangat bergantung pada konteks dan penerapannya. Gaya yang partisipatif dan transformasional cenderung memperkuat kinerja, sementara gaya yang otoriter, birokratis, atau tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi justru dapat melemahkan kinerja manajerial.

### **Integrasi Management Control Systems dan Leadership Style terhadap Managerial Performance**

Sejumlah penelitian yang menguji *Management Control Systems* (MCS) dan *Leadership Style* secara bersamaan menunjukkan bahwa kedua elemen ini saling terkait dan dapat memberikan efek sinergis terhadap *Managerial Performance* (Fitriani & Jumaidi, 2022; L. Hakim et al., 2017; Hastuti et al., 2022). Dalam konteks ini, MCS berperan menyediakan struktur, aturan, dan informasi, sementara kepemimpinan mengarahkan pemanfaatan informasi tersebut agar relevan dengan tujuan organisasi. *Leadership Style* partisipatif atau transformasional terbukti memperkuat pengaruh MCS dengan mendorong pemanfaatan

informasi, penyalarsan tujuan, serta keterlibatan staf dalam proses pengendalian. Pemimpin berfungsi sebagai *sensemaker* yang mampu menerjemahkan data MCS menjadi strategi nyata (Klaorina & Suprasto, 2019; Mulyanah & Puspanita, 2021).

Namun, tidak semua penelitian menemukan peran moderasi kepemimpinan yang signifikan. Beberapa studi menunjukkan bahwa meskipun MCS berpengaruh positif terhadap kinerja, *Leadership Style* tidak secara konsisten memperkuat hubungan tersebut. Hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan desain penelitian, ukuran sampel, maupun operasionalisasi variabel (Guluma, 2021; Heliani, 2019; Jusriadi, 2022). Temuan ini menunjukkan bahwa dalam kondisi tertentu, MCS dapat berfungsi relatif independen dari variasi *Leadership Style*. Lebih lanjut, ada pula studi yang menyoroti interaksi lebih kompleks, di mana kepemimpinan hanya memoderasi dimensi tertentu dari MCS, seperti *interactive controls* dibandingkan *diagnostic controls* (Nguyen et al., 2017; Tendean et al., 2018). Dengan demikian, hubungan MCS dan kinerja tidak bisa dipahami secara tunggal, melainkan bergantung pada kombinasi spesifik antara jenis kontrol dan *Leadership Style*.

Selain peran moderasi, mekanisme mediasi juga muncul dalam penelitian integratif. Beberapa studi menemukan bahwa *intellectual capital* dapat menjadi jalur mediasi antara MCS dan kinerja (Donbesuur et al., 2023). Sementara itu, *organizational commitment* terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap hasil yang terkait dengan partisipasi anggaran (Ramadhini et al., 2019). Temuan ini menegaskan bahwa pengaruh MCS dan kepemimpinan tidak selalu terjadi secara langsung, tetapi dapat berlangsung melalui mekanisme yang lebih kompleks, seperti kompetensi, komitmen, maupun kapasitas organisasi.

Konteks sektoral juga memengaruhi temuan integratif tersebut. Pada sektor publik, struktur birokratis dan aturan ketat sering membatasi ruang gerak pemimpin dalam mengoptimalkan MCS, sehingga hubungan keduanya menghasilkan pengaruh yang berbeda dibandingkan sektor swasta (Jumaidi et al., 2021; Hastuti et al., 2022). Sebaliknya, dalam sektor korporasi, kombinasi MCS yang kuat dan *Leadership Style* adaptif lebih konsisten memberikan hasil positif (Phan et al., 2023; Choiri et al., 2023). Oleh karena itu, praktik terbaik yang direkomendasikan adalah memastikan *fit* antara MCS dan *Leadership Style*. Desain MCS perlu mempertimbangkan karakteristik kepemimpinan dalam organisasi (Handayani et al., 2025; Sopanah et al., 2023), sementara program pengembangan kepemimpinan sebaiknya mencakup pemahaman teknis mengenai MCS agar pemimpin mampu memaksimalkan penggunaannya (Ayu Nani & Dina Safitri, 2021; Fuadah et al., 2020).

Hasil penelitian integratif menunjukkan bahwa *Management Control Systems* (MCS) dan *Leadership Style* memberikan pengaruh positif terhadap *managerial performance*, yang artinya saling melengkapi dalam meningkatkan *managerial performance*. MCS menyediakan aturan, struktur, dan informasi, sementara kepemimpinan memberi arahan dan motivasi agar informasi tersebut digunakan secara efektif. Hastuti et al., (2022) dan Fitriani & Jumaidi (2022) menegaskan bahwa kombinasi SPM yang kuat dan kepemimpinan yang partisipatif mampu mendukung perencanaan, evaluasi, serta memotivasi karyawan sehingga kinerja manajerial meningkat. Hal serupa juga ditemukan oleh L. Hakim et al., (2017) di mana sistem pengendalian dan kepemimpinan efektif memperkuat keandalan organisasi publik. Pengaruh positif ini muncul karena pemimpin berperan sebagai *sensemaker* yang menerjemahkan data dari MCS menjadi strategi nyata, sekaligus mendorong keterlibatan staf.

Namun, tidak semua temuan mendukung hasil positif. Jumaidi et al., (2021) menemukan bahwa pada koperasi syariah yang masih merintis dan menghadapi tekanan pandemi, baik sistem informasi akuntansi manajemen (SIAM) maupun gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Faktor eksternal seperti ketidakpastian lingkungan dan keterbatasan sumber daya membuat kepemimpinan kurang optimal dalam memanfaatkan MCS. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengaruh integratif MCS dan

kepemimpinan tidak bersifat universal, melainkan bergantung pada konteks organisasi, sektor, dan kondisi lingkungan. Oleh karena itu, praktik terbaik adalah memastikan adanya kesesuaian (*fit*) antara desain MCS dengan gaya kepemimpinan, sekaligus memperhatikan faktor eksternal yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan keduanya.

### **Implikasi Teoretis dan Praktis**

Secara teoretis, kajian ini menegaskan dominasi *Contingency Theory* sebagai kerangka utama yang menjelaskan bahwa efektivitas MCS dan *Leadership Style* sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan, struktur organisasi, serta karakteristik tugas (Wijaya, 2022; Yunianto & Hermanto, 2015). Di samping itu, *Goal Setting Theory* dan *Leadership Theory* banyak digunakan untuk menjelaskan mekanisme motivasional dan perilaku yang menghubungkan MCS maupun kepemimpinan dengan kinerja (Tendean et al., 2018; Tahar et al., 2021). *Agency Theory* turut menjelaskan keterkaitan insentif, pengukuran kinerja, dan akuntabilitas, sementara kerangka *Levers of Control* (Simons) memberi pemahaman lebih mendalam terkait variasi pengaruh antar-dimensi MCS, seperti *belief systems* yang memperkuat komitmen strategis dan *diagnostic systems* yang berfokus pada pemantauan target (Amelia et al., 2025; Tendean et al., 2018).

Secara praktis, penelitian menekankan bahwa desain MCS harus disesuaikan dengan konteks organisasi, termasuk ukuran, teknologi, dan tingkat ketidakpastian. Pemimpin perlu dibekali literasi MCS agar mampu menjadi *sensemaker* yang menterjemahkan data menjadi strategi. Selain itu, pengukuran kinerja perlu menyeimbangkan indikator finansial dan non-finansial, seperti inovasi serta kepuasan stakeholder (Quesado et al., 2024; Mitter et al., 2024). Implikasi ini juga berlaku bagi praktisi HR, manajer publik, maupun pembuat kebijakan melalui program pelatihan yang mengintegrasikan keterampilan teknis, seperti sistem informasi akuntansi, dengan keterampilan kepemimpinan, seperti komunikasi visi dan partisipasi (Jannah et al., 2024; Huzaifah et al., 2023). Untuk sektor publik, adopsi MCS perlu disertai dukungan sumber daya dan penyesuaian struktural agar tidak sekadar menyalin model privat (Jumaidi et al., 2021; Hammouch et al., 2024). Pada level metodologis, kajian ini mendorong integrasi teori serta pengembangan model yang mempertimbangkan variabel mediasi dan moderasi untuk menjelaskan hubungan secara lebih komprehensif (Phan et al., 2023; Al-Dhubaibi, 2024).

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan utama kajian ini terletak pada karakteristik metodologis dari artikel yang dianalisis. Sebagian besar studi menggunakan desain kuantitatif cross-sectional, sehingga menyulitkan penarikan kesimpulan kausal yang kuat (Wijaya, 2022; Mahaputra, 2021). Heterogenitas pengukuran juga menjadi tantangan karena definisi MCS, *Leadership Style*, dan *Managerial Performance* sangat beragam mulai dari ukuran finansial, non-finansial, hingga self-reported (Quesado et al., 2024). Hal ini menyulitkan komparasi antar-studi dan membatasi peluang sintesis kuantitatif yang lebih sistematis. Selain itu, bias geografis cukup dominan, dengan mayoritas studi berasal dari Indonesia dan negara berkembang, sementara studi dari negara maju masih terbatas, sehingga generalisasi ke konteks global kurang optimal (Wijaya, 2022; Mashavira et al., 2022; Mitter et al., 2024).

Keterbatasan lain meliputi minimnya penelitian longitudinal, eksperimental, maupun kualitatif mendalam yang penting untuk memahami dinamika temporal dan proses adaptasi MCS serta kepemimpinan (Heliani, 2019; Montano et al., 2022). Beberapa artikel juga kurang transparan dalam melaporkan detail metodologis, seperti sampling frame atau tingkat respons, sehingga mengurangi kejelasan kualitas studi (Mahaputra, 2021). Dari sisi cakupan literatur, kajian ini hanya mengandalkan artikel berbahasa Inggris dan Indonesia yang terindeks Scopus

Q1–Q3 serta Sinta 1–4, yang artinya artikel relevan yang non-terindeks atau bahasa lain yang masih terlewat, sehingga representasi literatur global belum sepenuhnya lengkap. Beberapa kendala teknis seperti variasi penulisan nama penulis dan keterbatasan akses *full text* juga menjadi catatan tambahan.

### **Celah Penelitian**

Celah penelitian yang paling menonjol adalah dominasi studi cross-sectional dan minimnya riset longitudinal maupun eksperimental yang dapat mengungkap hubungan kausal antara MCS, kepemimpinan, dan kinerja (Heliani, 2019; Mahaputra, 2021). Literatur juga masih membutuhkan model teoretis integratif yang menggabungkan berbagai perspektif, seperti *Contingency Theory*, *Levers of Control*, *Goal Setting Theory*, dan *Leadership Theory* untuk menjelaskan efek mediasi, moderasi, serta interaksi antar-variabel yang kompleks (Tendean et al., 2018; Phan et al., 2023; Al-Dhubaibi, 2024). Selain itu, faktor mediator dan moderator seperti *intellectual capital*, kompetensi manajerial, budaya organisasi, dan ketidakpastian lingkungan sering muncul sebagai penentu hasil, namun belum diuji secara komprehensif (Lušňáková et al., 2021; Mashavira et al., 2022). Penelitian lintas-negara dan lintas-sektor juga diperlukan untuk menguji batas generalisasi temuan, mengingat perbedaan antara sektor publik dan swasta atau negara maju dan berkembang dapat memengaruhi efektivitas MCS maupun *Leadership Style* (Mitter et al., 2024; Hammouch et al., 2024).

Ke depan, penelitian sebaiknya memperluas fokus pada indikator kinerja non-finansial, seperti inovasi, keberlanjutan, kepuasan stakeholder, dan kesehatan mental, yang semakin relevan dalam era digital dan tuntutan keberlanjutan (Quesado et al., 2024; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023). Pendekatan *mixed-methods* dan studi kasus longitudinal akan membantu mengungkap mekanisme internal di balik temuan kondisional (Fuadah et al., 2020; Nani & Safitri, 2021). Topik baru seperti digitalisasi, *green innovation*, dan ESG juga menjanjikan arah penelitian yang relevan dan aplikatif (Dahlia et al., 2025; Zhao et al., 2025). Selain itu, ada kebutuhan untuk mengembangkan panduan praktis berbasis bukti, seperti toolkit adaptif bagi organisasi publik, swasta, maupun UMKM, agar manajer dapat memilih kombinasi MCS dan pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan profil organisasinya (Hastuti et al., 2022; Quesado et al., 2024).

### **KESIMPULAN**

Kajian sistematis terhadap 90 artikel menunjukkan bahwa *Management Control Systems* (MCS) dan *Leadership Style* mayoritas memiliki pengaruh signifikan terhadap *Managerial Performance*, meskipun hasilnya bersifat kondisional tergantung pada konteks organisasi, lingkungan, dan faktor individu. Dimensi MCS, baik *diagnostic*, *interactive*, *belief*, maupun *boundary* juga terbukti memberikan kontribusi berbeda terhadap pencapaian tujuan organisasi, sementara *Leadership Style* khususnya *transformational* dan *transactional* mampu memperkuat efektivitas MCS dalam meningkatkan kinerja. Dari sisi teori, temuan menegaskan dominasi *Contingency Theory* yang menekankan pentingnya kesesuaian konteks, diikuti oleh *Goal Setting Theory*, *Leadership Theory*, *Agency Theory*, dan kerangka *Levers of Control*. Secara praktis, studi menekankan pentingnya adaptasi desain MCS, literasi kepemimpinan terhadap sistem kontrol, serta pengukuran kinerja yang seimbang antara indikator finansial dan non-finansial.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Aisya, A. N., Mahfudnurnajamuddin, Kalsum, U., & Budiandriani. (2022). Pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. *Center of Economic Students Journal*, 5(4), 349–362. <https://doi.org/10.56750/csej.v5i4.552>

- Al-Dhubaibi, A. A. S. (2024). Unveiling the mediating effect of intellectual capital on the relationship between management control system, management accounting, and business performance. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 9(4), 844–864. <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2024.9.4.044>
- Amelia, K., & Maryati, S. (2025). Strategic control in management: The impact of belief system and diagnostic control system on managerial performance. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(2), 1–16.
- Andika, P. P. (2019). Partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai pemoderasi. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 6(02), 13–22. <https://doi.org/10.35838/jrap.2019.006.02.13>
- Animah, A. (2021). Pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. *Akbis: Media Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 5(2), 155. <https://doi.org/10.35308/akbis.v5i2.3998>
- Asmoro, F. D. D., & Nazar, S. N. (2024). Pengaruh key performance indicator dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 2(3), 1–7.
- Ayu Nani, D., & Dina Safitri, V. A. (2021). Exploring the relationship between formal management control systems, organisational performance and innovation: The role of leadership characteristics. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 207–224. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol14no1.8>
- Badollahi, I., Susanto, I., Wahyuni, & Nurhidayah. (2022). Efektivitas sistem akuntansi manajemen, sistem pengendalian manajemen dan ketidakpastian lingkungan dalam mendukung kinerja manajerial. *Seiko: Journal of Management & Business*, 5(1), 1–11.
- Bastian, E. (2023). Organizational commitment model and leadership style to improve managerial performance on manufacturing company in Banten province. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 05(03), 440–450. <https://doi.org/10.56293/IJMSSSR.2022.4655>
- Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Leadership styles, high-involvement human resource management practices, and individual employee performance in small and medium enterprises in the digital era. *Economies*, 10(7), 162. <https://doi.org/10.3390/economies10070162>
- Cempaka, D. H., Putra, A. Y., & Kesumawati, N. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 6(1), 73–83. <https://doi.org/10.31539/alignment.v6i1.5399>
- Choiri, C., Zainab, Z., & Al'Asqolaini, M. (2023). Application of management control systems and leadership style on managerial performance. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 11(2), 535–544.
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital? *Administrative Sciences*, 13(2), 47. <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- Dahlia, D., Nurkholis, N., Andayani, W., & Prihatiningtias, Y. W. (2025). Transforming healthcare management: The role of organizational change, service quality, and information technology in improving managerial performance. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482017>
- Deliani, A., Agussalim, & Meyla, D. N. (2021). Pengaruh sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial (Studi empiris pada Bank Nagari wilayah Padang). *Pareso Jurnal*, 3(1), 11–22.
- Difla, U., Sabaruddin, & Asmanah, S. (2024). Efektivitas sistem akuntansi manajemen, sistem

- pengendalian manajemen, dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial dengan desentralisasi sebagai variabel moderasi. *Utility: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Ekonomi*, 8(02), 155–184. <https://doi.org/10.30599/utility.v8i02.3553>
- Donbesuur, F., Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Adomako, S., & Tarba, S. Y. (2023). On the performance of platform-based international new ventures: The roles of non-market strategies and managerial competencies. *Journal of International Management*, 29(2), 101002. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.101002>
- Dost, M., & Umrani, W. A. (2024). Managerial proactiveness, frugal innovation and firm performance. *The Journal of Entrepreneurship*, 33(2), 393–417. <https://doi.org/10.1177/09713557241256212>
- Fachruddin, R. (2024). Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada Bank Syariah Indonesia, Kc Aceh Diponegoro. *Al-Buhuts*, 20(1), 1–14.
- Fitriani, B. T., & Jumaidi, L. T. (2022). Pengaruh trust, gaya kepemimpinan, sistem pengendalian manajemen dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja keuangan koperasi (Studi kasus pada koperasi di Kecamatan Selaparang Kota Mataram). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Daerah*, 17(1), 83–95. <https://doi.org/10.52062/jaked.v17i1.2331>
- Fitriyani, Y. F. (2022). Efektivitas penerapan sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi dengan manajerial skill sebagai variable moderasi (Studi empiris pada Universitas Sains Al Qur'an). *Jurnal Riset Keuangan Dan Akuntansi (JRKA)*, 8(1), 1–14.
- Fuadah, L. L., Yuliani, & Safitri, R. H. (2020). The mediating role of management accounting systems that influence management style on managerial performance. *Proceedings of the 5th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2019)*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200520.001>
- Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Rosa, F. S., & Lunkes, R. J. (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>
- Guluma, T. F. (2021). The impact of corporate governance measures on firm performance: The influences of managerial overconfidence. *Future Business Journal*, 7(1), 50. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00093-6>
- Gulo, P., Laia, Y., Lestari, T., Nur, A., & Kurnia, L. A. (2025). Peran Akuntansi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Modern. *Journal ANC*, 1(3), 117–127.
- Hadiyat, Y. R. (2020). Sistem informasi akuntansi manajemen, sistem informasi akuntansi, dan kinerja manajerial. *JRAK*, 12(1), 37–42. <https://doi.org/10.23969/jrak.v12i1.4058>
- Hakiki, A. H., & Santoso, R. A. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada pimpinan cabang Pemuda Muhammadiyah di Kabupaten Gresik. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 8(4), 582–591. <https://doi.org/10.29303/jseh.v8i4.172>
- Hakim, A. (2018). Pengaruh sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Inti Bumi Perkasa. *Jurnal Akutansi, Audit Dan Sistem Informasi Akutansi (Jasa)*, 2(4), 1–14.
- Hakim, L., Asmony, T., & Inapty, B. A. (2017). Pengaruh komitmen organisasional, sistem pengendalian intern pemerintah, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial (Survey pada SKPD Sumbawa dan Sumbawa Barat). *Journal of Auditing, Finance, and Forensic Accounting*, 4(2), 67. <https://doi.org/10.21107/jaffa.v4i2.2781>
- Hammouch, H., Manta, O., & Palazzo, M. (2024). Adapting management control systems to organizational contingency factors: A study of Moroccan industrial companies.

- Businesses*, 4(4), 883–898. <https://doi.org/10.3390/businesses4040048>
- Handayani, A., Deliana, & Kuntadi, C. (2025). Faktor-faktor yang mempengaruhi kecurangan laporan keuangan: Stabilitas keuangan, pengendalian internal dan gaya kepemimpinan. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(6), 762–774.
- Hasan, A., & Randi, R. (2020). Analisis pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial (Studi kasus pada PT. Charoen Pokhpand Indonesia Tbk. Cabang Makassar). *Jurnal Riset Akuntansi Politala*, 3(1), 11–16. <https://doi.org/10.34128/jra.v3i1.37>
- Hastuti, W. N., Herawaty, N., & Lutfi, L. (2022). Pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen (SPM), motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(1), 198. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i1.384>
- Heliani. (2019). Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. *Jurnal Aktiva: Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 1(1), 38–49. <https://doi.org/10.52005/aktiva.v1i1.18>
- Hermawan, A. A., Bachtiar, E., Wicaksono, P. T., & Sari, N. P. (2021). Levers of control and managerial performance: The importance of belief systems. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 23(3), 237. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.62612>
- Hidayah, N. (2016). Analisis sistem pengendalian manajemen untuk peningkatan kinerja manajemen pada perusahaan keluarga (Studi kasus pada UD. X Sidoarjo). *Jurnal Akuntansi Akunesa*, 4(2), 1–15.
- Ikhtiyarini, P. F., & Machmuddah, Z. (2019). Sistem akuntansi manajemen memediasi gaya kepemimpinan dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial. *Perspektif Akuntansi*, 2(1), 89–108. <https://doi.org/10.24246/persi.v2i1.p89-108>
- Jannah, M., Habibie, M., Nasution, S. T. A., & Tambunan, S. B. (2024). Pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero). *Indonesian Research Journal on Education*, 4(3). <https://doi.org/10.31004/irje.v4i3.827>
- Jumaidi, L. T., Lestari, B. A. H., & Rahman, R. (2021). Pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen, gaya kepemimpinan, trust, dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. *Valid: Jurnal Ilmiah*, 19(1), 36–50. <https://doi.org/10.53512/valid.v19i1.194>
- 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>
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195. <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- Klaorina, M. I., & Suprasto, H. B. (2019). Effect of consideration leadership style on budget participation relationship and managerial performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(5), 60–64. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n5.698>
- Laoli, E. S., & Ndraha, T. P. (2022). Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 15–20. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.8>
- Lušňáková, Z., Dicsérová, S., & Šajbidorová, M. (2021). Efficiency of managerial work and performance of managers: Time management point of view. *Behavioral Sciences*, 11(12), 166. <https://doi.org/10.3390/bs11120166>
- Mahdi, M., Andriani, E., Kalsum, U., Laba'ada, R., & Wijayanti, I. O. (2023). Analisis

- Penggunaan Akuntansi Keuangan dalam Penilaian Kinerja Manajerial dan Hubungannya dengan Pengembangan Strategi Bisnis di Perusahaan PQR. *Sanskara Akuntansi Dan Keuangan*, 2(01), 18–27.
- Mahaputra, M. R. (2022). Literature review the effect of organizational internal control, leadership style and organizational commitment on managerial performance. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(3), 144–153. <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i3.79>
- Mashavira, N., Guvuriro, S., & Chipunza, C. (2022). Driving SMEs' performance in South Africa: Investigating the role of performance appraisal practices and managerial competencies. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7), 283. <https://doi.org/10.3390/jrfm15070283>
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership styles, motivation, communication and reward systems in business performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 70. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>
- Mitter, C., Kuttner, M., Duller, C., & Sommerauer, P. (2024). Does national culture impact management control systems? A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18(1), 209–257. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00661-w>
- Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 90–107. <https://doi.org/10.1177/15480518221114854>
- Mulyanah, M., & Puspanita, I. (2021). Budget participation and managerial performance with organizational commitment and leadership style as a moderation. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 14(1). <https://doi.org/10.35448/jrat.v14i1.10411>
- Nugroho, D., Firdausi, A. N., Hartahartina, E., Hasanah, N. M., & Anggraeni, M. R. (2024). Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(3), 1–10.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
- Pamungkas, A. P., Soemantri, R., & Soenaria, S. R. (2022). Pengaruh penganggaran partisipatif dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Cakrawala Pendas*, 8(3), 906–914.
- Phan, T., Baird, K., Bhuyan, M., & Tung, A. (2023). 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>
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841–871. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>
- Pratiwi, A. (2019). Pengaruh total quality management, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia di Kota Jambi). *Journal of Applied Managerial Accounting*, 3(2), 300–310. <https://doi.org/10.30871/jama.v3i2.1450>
- Putra, G. S. A., Pasupati, B., & Larasdiputra, G. D. (2023). Dampak ketidakpastian lingkungan pada efektivitas sistem informasi akuntansi manajemen dalam meningkatkan kinerja manajerial. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 14(03), 666–677. <https://doi.org/10.23887/jimat.v14i03.66340>
- Quesado, P., Silva, R., & Oliveira, H. C. (2024). Management control systems and

- sustainability: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 16(12), 5067. <https://doi.org/10.3390/su16125067>
- Ramadhini, A. S., Ritonga, K., & Taufik, T. (2019). Pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating (Studi pada OPD Provinsi Riau). *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Ratnawati, D., & Aisyah, S. (2023). Analisis efektivitas sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan (Studi kasus pada PT. Astra Daihatsu Krakatau). *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 31–44. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v2i1.978>
- Ridwan, M., & Hamelinda, F. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial (Survei pada kantor cabang pembantu bank di Kota Sungai Penuh). *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 6(3), 169–181. <https://doi.org/10.22437/jmk.v6i3.4251>
- Ridwan, M., & Yogi, S. (2018). Pengaruh penerapan total quality management, sistem pengukuran kinerja, gaya kepemimpinan, dan komitmen pimpinan terhadap kinerja manajerial (Studi empiris pada perusahaan jasa titipan kilat di Kota Jambi). *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 7(3), 263–273. <https://doi.org/10.22437/jmk.v7i3.5847>
- Riyadh, H. A., Nugraheni, F. R., & Ahmed, M. G. (2023). Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2175440>
- Sari, D. R., & Kartono. (2024). The influence of leadership style, organizational commitment, and organizational culture on managerial performance at PT POS Indonesia (Persero) Cirebon Branch. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 1629–1640.
- Sari, M., & Herawati, I. (2023). Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial. *Kompetensi Ilmiah Akuntansi*, 1–19.
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2015). The relationship between leadership styles, innovation and organisational performance: A systematic review. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(3), 325–337. <https://doi.org/10.17159/2222-3436/2015/v18n3a3>
- Sitorus, H. R., Simanjuntak, A., & Situmorang, D. R. (2022). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Reward Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Perusahaan PTPN IV Unit Pasir Mandoge). *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, 5(1), 463738.
- Siregar, A. R., & Irfan. (2024). Pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial di moderasi oleh ketidakpastian lingkungan pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(4), 2971–2986. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i4.1814>
- Sopannah, A., Harnovinsah, Sulistyan, R. B., & Mulyono. (2023). Job relevant information: Model partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial dan budgetary slack. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 13(1), 18–34.
- Strugar Jelača, M., Bjekić, R., Berber, N., Aleksić, M., Slavić, A., & Marić, S. (2022). Impact of managers' emotional competencies on organizational performance. *Sustainability*, 14(14), 8800. <https://doi.org/10.3390/su14148800>
- Sundari, S., Sakinah, A. N., Irfan, L. P., & Syamsuddin. (2024). Analisis efisiensi sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial: Studi literatur. *Ekoma: Jurnal*

- Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 230–240.
- Supartini, & Suyanto. (2015). Job satisfaction, organizational commitment, motivation leadership style on performance and managerial local government. *Jurnal Bisnis & Ekonomi*, 13(2), 95–105.
- Suprantiningrum, S., & Lukas, A. D. (2021). Sistem informasi akuntansi manajemen, pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial dengan variabel moderating teknologi informasi. *Owner*, 5(1), 174–185. <https://doi.org/10.33395/owner.v5i1.368>
- Supriyadi, S. G., 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>
- Tahar, A., & Abdillah, M. A. (2021). The influence of leadership style on managerial performance of village governments with motivation as mediation. *Journal of Economics and Business*, 4(1). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.04.01.328>
- Tendean, A. B., Saerang, D. P. E., & Runtu, T. (2018). Pengaruh struktur sistem pengendalian manajemen, proses sistem pengendalian manajemen dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial (Studi pada RSUD Sulawesi Utara). *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 13(3), 1–14.
- Thoha, N., & Avandana, M. (2020). Project managers' leadership styles and their effects on project management performance. *Social Sciences & Humanities*, 28(2), 803–816.
- Triseptya, G., Pagalung, G., & Indrijawati, A. (2017). Pengaruh partisipasi anggaran, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai moderasi. *Seiko: Journal of Management & Business*, 1(1), 1–12.
- Trisnanda, N. R., Masitoh, E., & Siddi, P. (2022). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban, komitmen organisasi, dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 9(1), 157–167. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v9i1.2419>
- Umami, R. (2020). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Akuntansi Kajian Ilmiah Akuntansi (Jak)*, 7(1), 96. <https://doi.org/10.30656/jak.v7i1.1413>
- Vale, J., Amaral, J., Abrantes, L., Leal, C., & Silva, R. (2022). Management accounting and control in higher education institutions: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 12(1), 14. <https://doi.org/10.3390/admsci12010014>
- Wijaya, R. S. (2022). Pengaruh sistem akuntansi manajemen, sistem pengendalian manajemen, dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. *Menara Ilmu*, 16(1). <https://doi.org/10.31869/mi.v16i1.3418>
- Wiwaha, I. G. D. P., & Suryathi, N. W. (2018). Pengaruh partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial: Studi kasus pada seluruh LPD di Desa Dinas Dalung. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 3(2), 1–12.
- Yuhertiana, I., & Fatun, F. (2020). Performance-based budgeting in public sector and managerial performance with leadership as moderating variable. *International Journal of Service Management and Sustainability*, 5(1). <https://doi.org/10.24191/ijsms.v5i1.9865>
- Yunianto, W. T., & Hermanto, S. B. (2015). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(1), 1–19.
- Yustien, R., & Herawaty, N. (2022). Penerapan sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal terhadap kinerja karyawan pelayanan medis pada puskesmas di

Kota Jambi. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 17(1), 77–84.  
<https://doi.org/10.22437/jpe.v17i1.17396>

Zhao, S., Renxi, W., Giglio, C., & Appolloni, A. (2025). Impact of leadership styles and organisational citizenship behaviours on organisational green innovation performance: The moderating role of organisational legitimacy. *Business Strategy and the Environment*, 34(3), 3209–3225. <https://doi.org/10.1002/bse.4148>