

DESAIN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN SEBAGAI FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN IMPLEMENTASI STRATEGI PERUSAHAAN

Ade Riadi¹, Aceng Abdul Hamid²

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Cirebon, Indonesia ^{1,2}

Email: aderiadi044@gmail.com¹, kangaceng88@gmail.com²

Informasi

Abstract

Volume : 3
Nomor : 7
Bulan : Juli
Tahun : 2026
E-ISSN : 3062-9624

This study examines the role of management control system (MCS) design as a determinant of successful strategy implementation in firms. Strategy execution failures are commonly attributed to weaknesses in strategy formulation, yet contemporary literature indicates that the primary cause lies in poorly designed control systems that fail to translate strategy into measurable, monitored, and adaptable operational actions. Using a narrative literature review method that synthesizes classical control theories with contemporary empirical studies published between 2020 and 2025, this article examines how management control system design functions as a determinant of strategy implementation success. The review identifies four interrelated dimensions of MCS design that determine implementation success: strategic alignment, performance-risk integration, the balance between formal and informal controls, and the system's adaptive capacity to environmental change. Imbalance in any of these dimensions can create misalignment that gradually leads to implementation failure, even when the underlying strategy is conceptually sound. This article proposes a conceptual model of MCS design as a determinant of strategy implementation success that can serve as a basis for further empirical testing as well as a diagnostic framework for practitioners.

Keyword: *management control system; strategy implementation; strategic alignment; adaptive control; literature review*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji peran desain Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) sebagai faktor penentu keberhasilan implementasi strategi perusahaan. Kegagalan implementasi strategi selama ini lebih sering dikaitkan dengan lemahnya formulasi strategi, padahal literatur kontemporer menunjukkan bahwa penyebab utamanya terletak pada desain sistem pengendalian yang tidak mampu menerjemahkan strategi menjadi tindakan operasional yang terukur, termonitor, dan dapat disesuaikan. Dengan menggunakan metode kajian literatur naratif yang mensintesis teori pengendalian klasik dan studi empiris kontemporer terbitan 2020–2025, artikel ini mengkaji bagaimana desain SPM berfungsi sebagai faktor penentu keberhasilan implementasi strategi. Hasil kajian mengidentifikasi empat dimensi desain SPM yang saling terintegrasi sebagai penentu keberhasilan implementasi: keselarasan strategi (strategic alignment), integrasi kinerja dan risiko, keseimbangan kontrol formal-informal, serta kapasitas adaptif sistem terhadap perubahan lingkungan. Ketidakseimbangan pada salah satu dimensi dapat menciptakan misalignment yang secara bertahap mengarah pada kegagalan implementasi, meskipun strategi yang dirumuskan telah unggul secara konseptual. Artikel ini menyusun model konseptual desain SPM sebagai faktor penentu keberhasilan implementasi strategi, yang dapat menjadi dasar pengujian empiris lanjutan sekaligus kerangka diagnostik bagi praktisi.

Kata Kunci: *sistem pengendalian manajemen; implementasi strategi; keselarasan strategi; kontrol adaptif; kajian literatur*

A. PENDAHULUAN

Strategi merupakan fondasi utama arah dan keberlanjutan organisasi, namun keberhasilan organisasi pada dasarnya tidak hanya ditentukan oleh kualitas rumusan strategi, melainkan oleh kemampuan organisasi mengeksekusinya secara konsisten. Fenomena *strategy execution gap* – kesenjangan antara strategi yang dirumuskan dan implementasi aktual – telah menjadi perhatian utama dalam literatur manajemen strategis selama dua dekade terakhir (Tawse & Tabesh, 2021). Tinjauan literatur empiris yang dilakukan Vigfússon, Jóhannsdóttir, dan Ólafsson (2021) mengidentifikasi 16 hambatan dan 18 faktor keberhasilan implementasi strategi dari berbagai studi lintas negara, yang sebagian besar bersifat dualistis – dapat menjadi penghambat sekaligus pendorong keberhasilan bergantung pada bagaimana organisasi mengelolanya, termasuk faktor sistem pengendalian dan pengukuran kinerja.

Kegagalan implementasi strategi tidak jarang bersumber dari lemahnya integrasi antara strategi, sistem pengukuran kinerja, dan manajemen risiko, sebagaimana teridentifikasi pada studi kasus organisasi jasa milik negara di Indonesia, di mana perencanaan strategis pada level operasional belum didukung oleh sistem pengendalian yang memadai untuk menerjemahkannya menjadi tindakan (Taroreh et al., 2023). Fenomena ini sejalan dengan pergeseran cara pandang dalam literatur kontemporer, yang mulai memperlakukan strategi bukan sebagai dokumen atau rencana statis, melainkan sebagai sistem yang harus dapat diukur, dipantau, dan disesuaikan secara berkelanjutan – gagasan yang secara eksplisit dirumuskan melalui konsep *Strategy as Controllable System* (Hamid, 2026), yang beresonansi dengan pandangan Otley (1999) mengenai pengendalian sebagai bagian tak terpisahkan dari sistem manajemen kinerja.

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) memegang peran sentral sebagai penghubung antara rumusan strategi dan tindakan operasional (Hartmann et al., 2020). Namun riset terdahulu menunjukkan penekanan yang tidak selalu konsisten mengenai bagaimana desain SPM memengaruhi keberhasilan implementasi strategi: sebagian studi menekankan kesesuaian (*fit*) antara tipe strategi dan tipe SPM (Jukka, 2023), sementara yang lain menyoroti keseimbangan antara *diagnostic* dan *interactive control* (Simons, 1995) atau antara kontrol formal dan informal (Merchant & Van der Stede, 2023). Riset yang lebih baru bahkan mempersoalkan asumsi bahwa kesesuaian tersebut bersifat tetap, dengan menunjukkan bahwa *fit* antara SPM dan strategi berevolusi sepanjang proses implementasi (Pan Fagerlin et al., 2025). Dimensi keselarasan strategis (*strategic alignment*) juga penting: Henderson dan Venkatraman (1993) menekankan bahwa *alignment* yang efektif harus bersifat struktural

sekaligus behavioral, sementara Dairo dkk. (2021) menambahkan bahwa keselarasan pada praktiknya sering terhambat oleh faktor komunikasi, budaya organisasi, governance, dan kepemimpinan yang lemah. Pendekatan kontingensi Chenhall (2003) turut menegaskan bahwa tidak ada desain SPM yang bersifat universal; efektivitasnya sangat bergantung pada konteks strategi, teknologi, dan lingkungan organisasi – sebuah keterbatasan yang direspons oleh Hamid (2026) melalui konsep Adaptive Control Architecture, yaitu arsitektur sistem yang mengintegrasikan strategi, kinerja, risiko, dan perilaku secara dinamis.

Perbedaan penekanan antar perspektif tersebut menunjukkan perlunya mensintesis berbagai pandangan desain SPM ke dalam satu kerangka konseptual yang koheren, alih-alih memperlakukan salah satu perspektif sebagai satu-satunya penjelasan yang memadai. Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkritisi dan mensintesis berbagai perspektif teoretis dan empiris mengenai desain Sistem Pengendalian Manajemen sebagai faktor penentu keberhasilan implementasi strategi perusahaan, serta menyusun model konseptual yang mengintegrasikan dimensi-dimensi utama desain SPM sebagai basis bagi riset lanjutan maupun praktik manajerial.

B. METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan metode kajian literatur (literature review) dengan pendekatan naratif-semi sistematis (semi-systematic/narrative review), sebagaimana dianjurkan dalam panduan metodologi tinjauan literatur kontemporer (Paul et al., 2021; Kraus et al., 2022; Fan et al., 2022). Pendekatan ini dipilih karena topik desain Sistem Pengendalian Manajemen dan implementasi strategi dikaji oleh berbagai tradisi keilmuan yang berbeda – akuntansi manajemen, manajemen strategis, dan perilaku organisasi – sehingga lebih sesuai disintesis melalui pendekatan naratif dibandingkan tinjauan sistematis penuh yang menuntut homogenitas desain penelitian.

Sumber data primer adalah buku Sistem Pengendalian Manajemen: Strategic, Behavioral dan Digital Control (Hamid, 2026), khususnya bagian yang membahas strategi dan desain sistem pengendalian. Sumber data sekunder ditelusuri melalui basis data akademik daring (Google Scholar, ScienceDirect/Elsevier, Emerald Insight, Taylor & Francis Online, SpringerLink) menggunakan kombinasi kata kunci “management control system design”, “strategy implementation success”, “strategic alignment”, dan “adaptive control architecture”, untuk rentang publikasi 1993–2025 dengan penekanan pada literatur 2020–2025. Kriteria inklusi mencakup sumber yang membahas secara langsung relasi desain SPM dan keberhasilan

implementasi strategi, diterbitkan pada jurnal terindeks bereputasi atau buku ajar rujukan utama; kriteria eksklusi meliputi opini populer tanpa telaah sejawat serta duplikasi temuan yang telah terwakili sumber lain.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis tematik (thematic analysis): mengidentifikasi tema-tema utama yang berulang pada literatur (strategic alignment, integrasi kinerja-risiko, kontrol formal-informal, kapasitas adaptif), mengategorikannya berdasarkan kemiripan substansi, kemudian mengintegrasikannya ke dalam model konseptual yang menjelaskan hubungan antar dimensi desain SPM dan keberhasilan implementasi strategi. Tabel 1 merangkum sejumlah studi kunci yang menjadi basis sintesis pada artikel ini. sejumlah studi kunci yang menjadi basis sintesis pada artikel ini.

Tabel 1. Ringkasan Studi Kunci

Peneliti (Tahun)	Fokus Kajian	Temuan Kunci
Simons (1995)	Levers of Control	Keseimbangan diagnostic-interactive control menentukan efektivitas SPM
Chenhall (2003)	Pendekatan kontingensi desain SPM	Tidak ada desain SPM yang bersifat universal; efektivitas bergantung konteks organisasi
Henderson & Venkatraman (1993)	Model keselarasan strategis	Alignment efektif memerlukan keselarasan struktural maupun behavioral
Henri & Wouters (2020)	Interdependensi kontrol untuk inovasi produk	Efektivitas kombinasi kontrol diagnostik-interaktif bergantung ketidakpastian lingkungan
Jukka (2023)	Kesesuaian (fit) strategi dan tipe SPM	Kesesuaian tipe strategi dan tipe SPM menentukan kinerja organisasi
Pan Fagerlin, Wen, & Löfstål (2025)	Adaptasi SPM dalam strategi inovasi berkelanjutan	SPM efektif beradaptasi (plasticity) tanpa mengubah struktur formal secara drastis
Wijayanti & Cahyadi (2024)	Tinjauan sistematis desain SPM dan inovasi	Desain SPM bergeser ke arah struktur yang lebih fleksibel

Tyasari (2024)	Paket SPM adaptif pada UKM digital	UKM membutuhkan SPM adaptif merespons dinamika ekonomi digital
Tawse & Tabesh (2021, 2023)	Tinjauan implementasi strategi; balanced scorecard	Implementasi efektif membutuhkan kompetensi, komitmen, dan aksi terkoordinasi
Vigfússon, Jóhannsdóttir, & Ólafsson (2021)	Hambatan dan faktor keberhasilan implementasi strategi	16 hambatan dan 18 faktor keberhasilan implementasi teridentifikasi lintas studi
Dairo, Adekola, Apostolopoulos, & Tsaramirsis (2021)	Faktor keselarasan strategi bisnis dan TI	Komunikasi, budaya organisasi, governance, dan kepemimpinan memengaruhi alignment
Taroreh, Sondakh, & Maradesa (2023)	Studi kasus SPM pada BUMN Indonesia	Perencanaan strategis di tingkat cabang belum optimal karena minim penyesuaian kontekstual
Hamid (2026)	Strategy as Controllable System; Adaptive Control Architecture	Strategi dan SPM harus terintegrasi dalam arsitektur adaptif yang berkelanjutan

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa strategic alignment merupakan prasyarat mendasar sebelum dimensi desain SPM lainnya dapat berfungsi efektif. Tanpa keselarasan antara strategi dan indikator kinerja yang digunakan, organisasi berisiko mendorong perilaku yang menyimpang dari tujuan strategis (Henderson & Venkatraman, 1993). Sebagai ilustrasi konseptual, Hamid (2026) menguraikan kasus rumah sakit yang menekankan efisiensi biaya melalui insentif berbasis volume pasien, yang menggambarkan bagaimana indikator kinerja yang tidak selaras dengan strategi mutu pelayanan dapat menurunkan kualitas layanan tanpa terdeteksi oleh sistem pengukuran formal. Meskipun bersifat ilustratif dan bukan hasil penelitian empiris, kasus ini konsisten dengan temuan Jukka (2023) bahwa organisasi yang gagal menyesuaikan sistem pengukuran kinerjanya dengan orientasi strategis cenderung mengalami penurunan kinerja. Pada level praktik organisasi di Indonesia, kecenderungan

strategic alignment yang bersifat administratif tanpa internalisasi behavioral juga teridentifikasi pada organisasi jasa milik negara, di mana perencanaan strategis di tingkat cabang cenderung sebatas menjalankan program dari kantor pusat tanpa penyesuaian kontekstual (Taroreh et al., 2023).

Dimensi kedua adalah integrasi antara pengukuran kinerja dan pengukuran risiko dalam satu kerangka pengendalian yang koheren. Ilustrasi kasus perusahaan pembiayaan yang mengejar target pertumbuhan tahunan tanpa mekanisme kontrol risiko kredit yang memadai (Hamid, 2026) memperlihatkan bagaimana pemisahan antara fungsi performa dan risiko dapat menyebabkan pencapaian indikator kinerja jangka pendek menutupi akumulasi risiko yang baru terlihat pada jangka menengah hingga panjang – pola yang konsisten dengan temuan Pan Fagerlin, Wen, dan Löfstål (2025) bahwa sistem pengendalian yang tidak disesuaikan dengan cermat terhadap tujuan strategis baru berisiko menimbulkan kesenjangan antara capaian formal dan realitas operasional.

Tema ketiga adalah keseimbangan antara kontrol formal dan informal. Kontrol formal seperti KPI, anggaran, dan prosedur operasional standar memberikan kejelasan dan konsistensi, namun jika diterapkan berlebihan tanpa diimbangi kontrol informal berupa budaya, nilai, dan kepemimpinan, organisasi berisiko menghasilkan kepatuhan semu yang tidak disertai komitmen substantif terhadap strategi (Merchant & Van der Stede, 2023). Tanpa keterlibatan aktif manajemen puncak melalui interactive control systems, sistem pengendalian formal hanya menjadi formalitas administratif tanpa dampak nyata terhadap implementasi strategi (Simons, 1995). Pengamatan Hamid (2026) pada konteks organisasi Indonesia memperkuat kekhawatiran ini, dengan mencatat bahwa kepatuhan semu menjadi pola berulang pada organisasi yang terlalu mengandalkan kontrol berbasis KPI tanpa penguatan budaya kerja.

Dimensi keempat adalah kapasitas adaptif sistem pengendalian dalam jangka panjang. Desain SPM yang statis dan “one-size-fits-all” cenderung gagal mengikuti dinamika perubahan strategi, risiko, maupun perilaku organisasi, sebagaimana diperingatkan melalui konsep Adaptive Control Architecture (Hamid, 2026). Temuan Jukka (2023) memperkuat argumen ini secara empiris: organisasi dengan strategi eksplorasi (prospector) memerlukan tipe SPM yang lebih fleksibel, sedangkan organisasi dengan strategi efisiensi (defender) lebih sesuai dengan SPM yang lebih terstruktur. Sebagaimana ditegaskan Pan Fagerlin dkk. (2025), kesesuaian ini perlu dipandang sebagai proses dinamis yang terus dievaluasi sepanjang siklus implementasi,

dengan teknologi digital berperan sebagai enabler yang memperkuat kemampuan sistem memantau perubahan secara real-time (Seppänen et al., 2024).

Berdasarkan sintesis keempat tema tersebut, artikel ini mengajukan model konseptual yang menempatkan desain SPM sebagai variabel penentu keberhasilan implementasi strategi, melalui empat dimensi yang saling berinteraksi: (1) strategic alignment, (2) integrasi kinerja-risiko, (3) keseimbangan kontrol formal-informal, dan (4) kapasitas adaptif. Tabel 2 merangkum keempat dimensi tersebut beserta mekanisme dan implikasinya.

Tabel 2. Dimensi Desain SPM sebagai Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi Strategi

Dimensi	Mekanisme Utama	Risiko Jika Diabaikan	Sumber
Strategic Alignment	Penyelarasan indikator kinerja dengan strategi secara struktural dan behavioral	Misalignment; kepatuhan formal tanpa internalisasi	Henderson & Venkatraman (1993); Dairo dkk. (2021)
Integrasi Kinerja-Risiko	Penyandingan KPI dengan indikator risiko dalam satu kerangka pengendalian	Ilusi kinerja; risiko terakumulasi tanpa terdeteksi	Hamid (2026); Pan Fagerlin dkk. (2025)
Kontrol Formal-Informal	Kombinasi KPI/anggaran/SOP dengan budaya, nilai, dan kepemimpinan	Kepatuhan semu (compliance without commitment)	Merchant & Van der Stede (2023); Hamid (2026)
Kapasitas Adaptif	Feedback loop retrospektif & prediktif, didukung teknologi digital	Sistem rigid; kehilangan relevansi strategis	Simons (1995); Jukka (2023); Pan Fagerlin dkk. (2025)

Keempat dimensi tersebut membentuk sistem yang bersifat siklikal: strategic alignment menjadi titik awal yang menentukan relevansi indikator, integrasi kinerja-risiko memastikan pencapaian target tidak mengorbankan keberlanjutan, keseimbangan kontrol formal-informal menjamin komitmen perilaku, dan kapasitas adaptif memastikan ketiga dimensi sebelumnya tetap relevan terhadap perubahan lingkungan. Kegagalan pada satu dimensi akan menciptakan

misalignment yang, apabila tidak dikoreksi, secara bertahap mengarah pada kegagalan implementasi strategi, meskipun strategi yang dirumuskan telah unggul secara konseptual (Hamid, 2026). Model ini menawarkan kerangka integratif yang menghubungkan literatur strategi (Porter, 1996; Tawse & Tabesh, 2023), literatur desain SPM (Simons, 1995; Merchant & Van der Stede, 2023; Chenhall, 2003; Otley, 1999), dan literatur keselarasan strategis (Henderson & Venkatraman, 1993), sekaligus dapat digunakan manajemen sebagai kerangka diagnostik untuk mengevaluasi desain SPM di organisasinya.

D. KESIMPULAN

Keberhasilan implementasi strategi perusahaan tidak semata-mata ditentukan oleh kualitas formulasi strategi, melainkan sangat bergantung pada bagaimana Sistem Pengendalian Manajemen dirancang untuk menerjemahkan strategi menjadi tindakan operasional yang terukur, termonitor, dan adaptif. Terdapat empat dimensi desain SPM yang saling terintegrasi dan menentukan keberhasilan implementasi strategi, yaitu keselarasan strategi, integrasi kinerja dan risiko, keseimbangan kontrol formal-informal, serta kapasitas adaptif sistem terhadap perubahan lingkungan. Ketidakseimbangan pada salah satu dimensi berpotensi menciptakan kesenjangan yang secara bertahap mengarah pada kegagalan implementasi, sekalipun strategi yang dirumuskan telah unggul secara konseptual.

Organisasi perlu menghindari pendekatan desain sistem pengendalian yang bersifat parsial atau meniru begitu saja praktik organisasi lain tanpa mempertimbangkan konteks strategi, industri, dan budaya organisasinya sendiri. Manajemen puncak perlu memastikan keterlibatan aktif dalam proses pengendalian interaktif, bukan hanya mengandalkan pelaporan formal, agar strategi benar-benar terinternalisasi dalam perilaku organisasi dan implementasinya dapat berkelanjutan dalam jangka panjang.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Dairo, M., Adekola, J., Apostolopoulos, C., & Tsaramirsis, G. (2021). Benchmarking strategic alignment of business and IT strategies: Opportunities, risks, challenges and solutions. *International Journal of Information Technology*, 13, 2191-2197. <https://doi.org/10.1007/s41870-021-00815-7>

- Fan, D., Breslin, D., Callahan, J. L., & Iszatt-White, M. (2022). Advancing literature review methodology through rigour, generativity, scope and transparency [Editorial]. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 171–180. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12291>
- Hamid, A. A. (2026). *Sistem Pengendalian Manajemen: Strategic, Behavioral dan Digital Control*. CV Bravo Press Indonesia.
- Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R., & Govindarajan, V. (2020). *Management control systems* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4–16.
- Henri, J.-F., & Wouters, M. (2020). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101073. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101073>
- Jukka, T. (2023). Does business strategy and management control system fit determine performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 659–678. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2020-0584>
- Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., Mukherjee, D., Corvello, V., Piñeiro-Chousa, J., Liguori, E., et al. (2022). Literature reviews as independent studies: Guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2577–2595. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>
- Li, J., & Zhang, X. (2025). Digital transformation and the choice of management control modes in enterprise groups. *PLOS ONE*, 20(4), e0320328. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320328>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2023). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (5th ed.). Pearson.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
- Pan Fagerlin, M., Wen, W., & Löfstål, E. (2025). The adaptation of management control systems in sustainability-oriented innovation strategy implementation. *Management Accounting Research*, 68, 100957. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2025.100957>
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 01–016. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>

- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Seppänen, S., Saunila, M., & Ukko, J. (2024). Digital transformation of organizational and management controls—Review and recommendations for the future. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Management for digital transformation*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-42060-3_1
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Taroreh, V., Sondakh, J. J., & Maradesa, D. (2023). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Pos Indonesia, Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123–132.
- Tyasari, I. (2024). Adaptive management control packages for SMEs in the digital economy. *Asia Pacific Management Review*, 29(3), 214–227. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.03.002>
- Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature. *Strategic Management*, 26(2), 12–30. <https://doi.org/10.5937/StraMan2102012V>
- Wijayanti, D., & Cahyadi, R. T. (2024). Management control system design and innovation: A systematic literature review. *Jurnal Economia*, 20(3), 419–432. <https://doi.org/10.21831/economia.v20i3.57511>