



Vol. 18 No. 1 Februari 2022

ISSN : 1693-9549

PUBLIK

JURNAL EKONOMI DAN PUBLIK

Diterbitkan oleh
YAYASAN PUSAT PENGEMBANGAN
PENDIDIKAN BANTEN

1

PERAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM IMPLEMENTASI SISTEM ERP

Muhammad Nawawi

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
e-mail: muhammadnawawi@untirta.ac.id

ABSTRACT

Companies use ERP systems to increase the availability of information, have real time information for decision making, maximize business process efficiency, increase productivity and accelerate business processes, and others. When ERP projects are successfully implemented, the system can benefit the organization to a new level of profitability, but system failure can throw the organization out of the market. In this study, the researcher considers two perspectives for control systems: First, interactive system control systems and second, diagnostic control systems. Both control systems support ERP implementation. The interactive control system supports organizational change to increase employee motivation in ERP implementation, while diagnostic controls ensure the results. Based on a review of the existing literature, the researcher tries to investigate the role of management control systems (MSS) in ERP implementation in organizations that can improve company performance.

Keywords: ERP implementation, management control system, interactive control system, diagnostic control system.

ABSTRAK

Perusahaan menggunakan sistem ERP untuk meningkatkan ketersediaan informasi, memiliki informasi *real time* untuk pengambilan keputusan, memaksimalkan efisiensi proses bisnis, meningkatkan produktivitas dan mempercepat proses bisnis, dan lain-lain. Ketika proyek ERP berhasil diimplementasikan, sistem dapat menguntungkan organisasi ke tingkat profitabilitas yang baru, tetapi kegagalan sistem dapat membuat organisasi keluar dari pasar. Dalam studi ini, peneliti mempertimbangkan dua perspektif untuk sistem pengendalian: Pertama, sistem pengendalian sistem interaktif dan kedua, sistem pengendalian diagnostik. Kedua sistem pengendalian mendukung implementasi ERP. Sistem pengendalian interaktif mendukung Perubahan organisasi untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam implementasi ERP, sementara pengendalian diagnostik memastikan hasilnya. Berdasarkan tinjauan literatur yang ada, peneliti mencoba untuk menginvestigasi peran sistem pengendalian manajemen (SPM) dalam implementasi ERP dalam organisasi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata kunci: Implementasi ERP, Sistem pengendalian manajemen, Sistem pengendalian interaktif, Sistem pengendalian diagnostik.

PENDAHULUAN

Meningkatnya permintaan untuk proyek implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) di satu sisi dan kegagalan atau terobosan proyek ERP di sisi lain tentu harus memberikan pemikiran kepada manajemen proyek (Daneva, 2010; Shaul &

Tauber, 2013). Selain itu, diketahui bahwa implementasi ERP yang tidak tepat dapat menyebabkan masalah yang signifikan bagi organisasi (Soh dkk, 2000). Masalah utama bagi organisasi muncul selama implementasi proyek ERP karena karyawan tidak mau beradaptasi atau

mengerjakannya, menyebabkan proyek ERP gagal. Ada banyak faktor penentu keberhasilan yang bertanggung jawab atas keberhasilan implementasi ERP Anda seperti: Misalnya: orang, kepemimpinan fungsional, manajemen perubahan dan pendidikan dan pelatihan. Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) adalah alat strategis yang digunakan untuk mengelola perubahan organisasi, mengintegrasikan praktik bisnis terbaik dan meningkatkan produktivitas, serta menghasilkan berbagai manfaat nyata dan tidak berwujud (SengWoo, 2007). Sistem ERP dapat mendukung integrasi data dan pengendalian manajemen di seluruh perusahaan, tetapi tidak memerlukan integrasi proses bisnis di seluruh perusahaan (van den Bergh & Viaene, 2012).

Untuk memperkenalkan istilah lain dari penelitian ini, harap dipahami pengertian sistem pengendalian manajemen (SPM). Di era saat ini, perusahaan perlu memanfaatkan SPM yang meliputi teknologi, logistik, dan pemasaran yang tidak memadai untuk memberi perusahaan keunggulan kompetitif jangka panjang. Secara tradisional, SPM dapat didefinisikan sebagai pengendalian formal dan sistem umpan balik yang digunakan untuk memastikan hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditentukan (Verma & Kumar, 2016). Tapi hari ini peran SPM bergeser ke arah fleksibilitas, dukungan untuk perubahan organisasi, atau perubahan strategis, inovasi dan pembelajaran organisasi (Samudrage, 2007).

Selain itu, sistem pengendalian manajemen formal, rutinitas berbasis informasi yang digunakan manajer untuk mempertahankan atau mengubah pola dalam kegiatan organisasi (Simons, 1995). Dari temuan ini, peneliti menarik perhatian terhadap sistem pengendalian manajemen dan implementasi proyek ERP. Seperti yang kita ketahui bersama, mencoba menerapkan ERP menunjukkan bahwa organisasi siap untuk mengadopsi banyak perubahan. Di atas sudah dibahas bahwa SPM menumbuhkan fleksibilitas dan mendukung organisasi atau perubahan

strategis. Berdasarkan temuan ini, peneliti menyadari bahwa SPM memiliki kepentingan besar terhadap implementasi proyek ERP dalam organisasi. Ini memotivasi peneliti untuk menemukan hubungan antara SPM dan implementasi ERP.

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini pertama-tama kita membahas literatur terkini tentang Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dan klasifikasinya; dan Implementasi ERP, kemudian membahas hubungan antara SPM dan implementasi proyek ERP.

A. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

Banyak penelitian telah dilakukan selama dekade terakhir yang telah mengidentifikasi definisi yang berbeda dari sistem pengendalian manajemen: misalnya, Simons (1995) mendefinisikan SPM sebagai proses dimana manajer memastikan bahwa aset diperoleh dan digunakan dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, Merchant dkk (2007) mendefinisikan SPM sebagai rutinitas dan prosedur formal berbasis informasi yang digunakan manajer untuk mempertahankan atau memodifikasi pola dalam aktivitas organisasi. Menurut Merchant dan Otley (2007) "sistem pengendalian manajemen dirancang untuk membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan di mana mereka diatur dan untuk memberikan hasil yang diinginkan dari kelompok pemangku kepentingan utama, paling sering difokuskan pada pemegang saham perusahaan komersial. Otley (1995) berpendapat bahwa sistem pengendalian harus memiliki pengawasan karyawan dan dukungan untuk pengajuan tujuan perusahaan. Anthony dan Govindarajan (2008) mendefinisikan SPM sebagai serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap rencana pengelolaan.

Beberapa peneliti berbicara tentang membagi SPM ke dalam subkategori, Simons

(2000) dan Anthony dan Govindarajan (2008) menyarankan bahwa sistem pengendalian dibagi menjadi empat kategori, yaitu: sistem pengendalian diagnostik, sistem pengendalian perbatasan, sistem interaktif dan sistem kepercayaan. Pengungkit ini dapat didefinisikan sebagai berikut: sistem kepercayaan yang sebelumnya mengilhami dan memandu pencarian kemungkinan baru; Batasi sistem untuk membatasi perilaku pencarian peluang; Sebuah sistem pengendalian diagnostik yang digunakan untuk memotivasi, memantau dan menghargai pencapaian tujuan tertentu; Sistem pengendalian interaktif digunakan untuk merangsang pencarian dan pembelajaran, yang dapat menghasilkan strategi baru ketika peserta di seluruh organisasi merespons peluang dan ancaman yang dirasakan. Jenis sistem pengendalian ini harus diterapkan dalam organisasi yang dapat memaksimalkan efisiensi operasional tanpa membatasi kreativitas karyawan. Selanjutnya, Merchant dan Van der Stede (2007) mengklasifikasikan empat jenis sistem pengendalian manajemen: pengendalian hasil, pengendalian tindakan, pengendalian personel dan pengendalian budaya. Pengendalian hasil mempengaruhi perilaku karyawan; pengendalian tindakan memastikan bahwa karyawan melakukan aktivitas tertentu yang bermanfaat bagi organisasi atau tidak; pengendalian pribadi didasarkan pada kecenderungan alami karyawan untuk mengontrol dan memotivasi; dan pengendalian budaya dirancang untuk mendorong pengawasan kolaboratif.

Pengendalian pribadi didasarkan pada kecenderungan alami karyawan untuk mengontrol dan memotivasi; dan pengendalian budaya dirancang untuk mendorong pemantauan bersama. pengendalian pribadi didasarkan pada kecenderungan alami karyawan untuk mengontrol dan memotivasi; dan budaya pengendalian dirancang untuk mendorong pemantauan bersama Sistem pengendalian manajemen memungkinkan untuk mengintegrasikan, memotivasi, membantu dalam pengambilan keputusan, mengomunikasikan

tujuan, memastikan umpan balik, dll. . Dalam studi ini, peneliti secara khusus mempertimbangkan sistem pengendalian interaktif dan diagnostik.

Sistem Pengendalian Interaktif (SPI)

Sistem pengendalian interaktif dan sistem pengendalian yang memungkinkan sebagai bagian dari elemen SPM memainkan peran efektif dalam partisipasi karyawan dalam aktivitas organisasi. Ini digunakan oleh manajemen puncak untuk secara informal mengarahkan proses pembuatan strategi mereka dengan menerapkan keakraban pribadi, keintiman, atau kedekatan dengan masalah dan komitmen. (Simons, 2000). Menurut Simons (2000), sistem pengendalian interaktif memiliki empat fitur karakteristik:

- a. Informasi yang dihasilkan oleh sistem merupakan agenda penting dan berulang yang diproses oleh manajemen tingkat tertinggi.
- b. Sistem pengendalian interaktif memerlukan perhatian yang sering dan teratur dari para manajer di semua tingkat organisasi.
- c. Data yang dihasilkan oleh sistem diinterpretasikan dan didiskusikan dalam pertemuan tatap muka antara supervisor, bawahan dan karyawan.
- d. Sistem ini merupakan katalisator untuk tantangan dan diskusi yang sedang berlangsung tentang data yang mendasari, asumsi dan rencana aksi.

Sistem Pengendalian Diagnostik (SPD)

Sistem pemantauan diagnostik berusaha untuk memastikan bahwa keputusan selaras dengan tujuan organisasi (Simons, 2000). Simons (2000) mendefinisikan penggunaan sistem pemantauan diagnostik sebagai: "Sebuah sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau hasil dan penyimpangan yang benar dari standar yang ditetapkan Sistem pengendalian Diagnostik diilustrasikan sebagai rencana bisnis dan Anggaran adalah sistem umpan balik prototipe yang digunakan untuk melacak penyimpangan dari tujuan yang telah ditetapkan dan mengelola

pegecualian Analisis variabel kinerja kritis mempengaruhi desain sistem diagnostik.

Penggunaan diagnostik dikaitkan dengan pengendalian ketat operasi dan strategi melalui sistem pengendalian yang canggih (Henry, 2006) SPD juga bertujuan untuk memotivasi karyawan untuk melakukan dan menyelaraskan perilaku mereka pada tujuan organisasi dan juga untuk memungkinkan manajer karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap tujuan (Widener, 2006).

Menurut Simons (2000), penggunaan diagnostik dan interaktif dari SPM merupakan kekuatan penyeimbang yang digunakan untuk menyeimbangkan ketegangan organisasi intrinsik. Kombinasi sistem pengendalian diagnostik dan interaktif relevan untuk organisasi karena perspektif pelengkap mereka (Ferreira & Otley, 2009). penggunaan interaktif akan menjadi dasar untuk pembentukan strategi yang muncul (Hofmann dkk, 2012). Dari hasil ini, kita melihat bahwa dua sistem pengendalian (interaktif dan diagnostik) kondusif untuk implementasi proyek ERP dalam organisasi. Pada subbagian berikutnya dari tinjauan literatur, peneliti akan menganalisis hubungan antara implementasi ERP dan sistem pengendalian.

B. Implementasi ERP

Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) adalah sistem informasi yang terintegrasi, juga dikenal sebagai paket perangkat lunak, yang fungsi utamanya adalah untuk mengintegrasikan semua fungsi dasar suatu perusahaan, terlepas dari jenis bisnis atau statusnya (Sudhama & Thangavel, 2015). Ini adalah seperangkat program yang mengintegrasikan sistem yang mendukung kegiatan organisasi inti seperti manufaktur dan logistik, keuangan dan akuntansi, penjualan dan pemasaran, dan sumber daya manusia, mengurangi biaya. dan meningkatkan manajemen proses bisnis.

Implementasi proyek ERP dan proyek TI klasik adalah dua hal yang berbeda, tidak dapat dianggap sama. Proyek ERP tidak hanya sistem

perangkat keras dan perangkat lunak, tetapi juga proses bisnis, struktur organisasi dan budaya (Sudhama & Thangavel, 2015). Jadi, ada beberapa faktor yang terlibat dalam implementasi ERP, seperti: B. Karyawan, manajemen perubahan dan pelatihan dan pendidikan karyawan. Ada berbagai strategi organisasi yang mengarah pada implementasi proyek ERP, seperti: B. pengembangan dan implementasi strategi perubahan, teknik manajemen perubahan, manajemen proyek, struktur organisasi dan sumber daya, gaya dan ideologi. .dari manajemen, komunikasi dan koordinasi dan karakteristik fungsi system informasi (Sarker & Sarker, 2000) Selain itu, Nah dkk., (2001) mengidentifikasi sebelas faktor penting untuk implementasi ERP yang sukses, faktor-faktor ini adalah kerja tim dan komposisi ERP; program dan budaya manajemen perubahan; dukungan manajemen puncak; rencana dan visi bisnis; Rekayasa ulang proses bisnis dengan penyesuaian minimal; manajemen proyek; pemantauan dan evaluasi kinerja; komunikasi yang efektif; pengembangan perangkat lunak, pengujian dan pemecahan masalah; proyek juara; bisnis yang sesuai dan sistem teknologi informasi (TI) warisan.Selain itu, Motwani dkk., (2002) menemukan bahwa lingkungan organisasi, budaya *out-of-the-box* dan hubungan jaringan yang seimbang merupakan faktor kunci keberhasilan ERP. Selain faktor-faktor ini, aspek penting yang harus dipertimbangkan dengan cermat untuk memastikan implementasi yang sukses termasuk komitmen manajemen puncak, desain ulang proses, dan integrasi ERP dengan sistem informasi bisnis lainnya.

Sebuah survei terhadap CIO (Chief Information Officers) dari perusahaan *Fortune 1000* menunjukkan bahwa program dan budaya manajemen perubahan termasuk di antara 5 CSF teratas untuk implementasi ERP yang sukses (Nah dkk., 2001) Sistem ERP yang sukses merampingkan proses di dalam perusahaan dan meningkatkan efektivitasnya secara keseluruhan sambil menyediakan sarana untuk meningkatkan

kinerja kompetitif eksternal, meningkatkan daya tanggap pelanggan, dan mendukung inisiatif strategis. (Sandoe dkk., 2001) Proyek ERP memiliki banyak manfaat berwujud dan tidak berwujud, seperti: Kedekatan dengan pelanggan dan manajemen pesanan yang lebih baik (Gargeya & Brady, 2005). Selain itu, ERP telah berdampak positif pada kemampuan perusahaan untuk meningkatkan modal kerja, menerapkan *total quality management* (TQM), mengurangi tingkat persediaan, mengoptimalkan dan menjual bahan baku, dan mengirimkan produk ke pelanggan (Shtub, 1999) Meskipun keuntungan ini, sebagian besar sistem ERP gagal. Implementasi ERP adalah proyek skala besar yang rumit, memiliki implikasi strategis dan organisasi yang luas, dan dapat dengan mudah berubah menjadi mimpi buruk bagi perusahaan pelaksana (Davenport, 1998).

Dalam studi ini, peneliti fokus pada seberapa sukses implementasi ERP dalam organisasi. Selain itu, peneliti mengidentifikasi bagaimana SPM membantu pengenalan ERP. Agar implementasi ERP berhasil, Anda harus terlebih dahulu beradaptasi dengan perubahan, yang dapat dengan mudah menjadi mimpi buruk. untuk perusahaan pelaksana (Gargeya & Brady, 2005). Dalam penelitian ini, k peneliti fokus pada seberapa sukses penerapan ERP dalam organisasi dan mengidentifikasi bagaimana SPM membantu dalam penerapan ERP. Untuk keberhasilan implementasi ERP, hal pertama yang harus dilakukan adalah mengadaptasi perubahan dan dapat dengan mudah berubah menjadi mimpi buruk bagi perusahaan pelaksana (Gargeya & Brady, 2005). Dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana implementasi ERP yang sukses dalam organisasi. Selain itu, peneliti mengidentifikasi bahwa bagaimana SPM membantu dalam implementasi ERP. Untuk keberhasilan implementasi ERP, hal pertama yang harus dilakukan adalah mengadaptasi perubahan dan sistem melalui karyawan dalam organisasi. Angka ini menggambarkan keberhasilan adopsi ERP. Gambar 1 mengilustrasikan dukungan komunikasi, grup, dan manajemen puncak yang

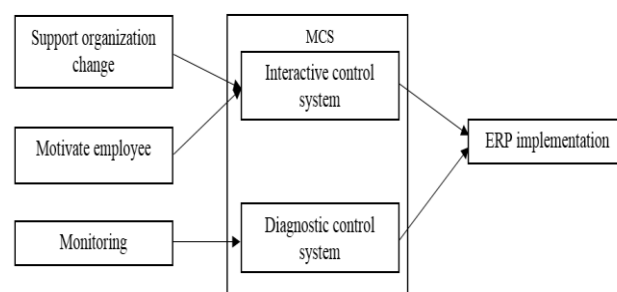
mengarah pada implementasi ERP dalam organisasi.

Berdasarkan survei literatur, diajukan hipotesis sebagai berikut::

H1 :Penggunaan sistem pengendalian manajemen diagnostik mendukung implementasi sistem ERP.

H2 :Penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif mendukung perubahan organisasi dalam implementasi sistem ERP.

H3 :Penggunaan sistem pengendalian manajemen interaktif memotivasi karyawan dalam proses implementasi sistem ERP yang sukses.



Gambar 1: Kerangka Penelitian (Verma & Kumar, 2016)

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan studi literatur dari berbagai literasi jhasil penelitian sebelumnya tentang ERP dan SPM sebagai bahan untuk memecahkan tujuan dari penelitian. penelitian ini juga memberikan gambaran tentang metodologi penelitian kualitatif yang digunakan untuk mengidentifikasi informasi yang relevan dari sejumlah besar literatur tentang sistem pengendalian manajemen dan implementasi sitem ERP berdasarkan pada jurnal, artikel, kertas kerja, dan tinjauan laporan tahunan perusahaan yang relevan. penelitian ini menggunakan metodologi berbasis literatur sederhana untuk memperoleh hasil dan kesimpulan.

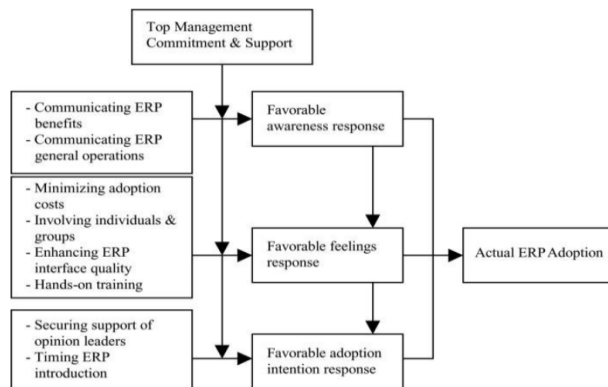
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil tinjauan literatur telah mengidentifikasi beberapa pendapat positif dan negatif lainnya dalam hal hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan implementasi ERP. Pada bagian ini peneliti mencoba untuk mengidentifikasi bagaimana sistem pengendalian manajemen mendukung secara positif implementasi sistem ERP.

Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Interaktif, Diagnostik dan Sistem ERP

Penggunaan diagnostik SPM adalah sistem umpan balik tradisional di mana sistem memantau hasil dan memberikan nilai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, sementara penggunaan SPM secara interaktif digunakan untuk memperluas pencarian peluang, mendukung perubahan, dan pembelajaran di seluruh organisasi. Penggunaan diagnostik mewakili pengendalian mekanistik yang digunakan untuk melacak, meninjau, dan mendukung pencapaian tujuan yang dapat diprediksi, dan penggunaan interaktif adalah sistem pengendalian organik yang mendukung munculnya proses komunikasi dan penyesuaian timbal balik dari aktor organisasi. Kedua sistem pengendalian tersebut memberikan motivasi dan arahan untuk mencapai tujuan, dan bekerja secara bersamaan tetapi untuk tujuan yang berbeda (Henri, 2006). Berdasarkan hasil ini, pengendalian interaktif dan diagnostik relevan dengan implementasi ERP. Implementasi ERP mengakibatkan perubahan besar yang perlu dikelola dengan hati-hati untuk memperoleh manfaat dari solusi system ERP (Bingi dkk., 1999). Namun di sisi lain, terkadang pengguna tidak siap menerima perubahan, sekalipun perubahan tersebut bermanfaat bagi perusahaan. Seperti yang telah kita bahas di bagian tinjauan pustaka, sistem pengendalian manajemen mengelola perusahaan dan perubahan strategis, dan mendorong fleksibilitas. Jadi, jika perusahaan selama fase implementasi proyek ERP menggunakan sistem pengendalian interaktif, maka sistem ERP mendukung perubahan yang lebih baik.

Sistem pengendalian interaktif adalah sistem pengendalian formal yang digunakan oleh manajemen puncak yang secara teratur dan pribadi melibatkan diri dalam kegiatan pengambilan keputusan (Widener, 2007). Sedangkan sistem pengendalian diagnostik didefinisikan sebagai sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan (Simon, 2000). Karena sistem umpan balik seperti itu, pengguna sistem mengetahui secara teratur apa yang terjadi pada implementasi system ERP. Penggunaan sistem pengendalian diagnostik membantu memantau hasil implementasi sistem ERP apakah hasilnya positif atau negatif. Sebagai bahan tambahan, dalam survei dikemukakan bahwa manajemen menengah sampai puncak adalah orang yang memiliki tanggung jawab utama untuk pengelolaan implementasi sistem ERP pada perusahaan mereka (Hong & Kim, 2002). Berdasarkan hasil ini, kita dapat mengatakan bahwa manajer adalah orang yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan proyek implementasi sistem ERP. Sistem pengendalian manajemen (SPM), karena manajer harus memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, sistem pengendalian manajemen membantu mengintegrasikan, memotivasi, mendukung dalam pengambilan keputusan, mengkomunikasikan tujuan, memberikan umpan balik, dll. Berdasarkan temuan ini, kita dapat mengatakan bahwa ada hubungan positif antara keberhasilan implementasi proyek system ERP dan SPM. Maka dari itu, manajer harus menggunakan sistem pengendalian yang tepat untuk keberhasilan implementasi sistem ERP.



Gambar 2: Model adopsi ERP yang sukses (Aladwani, 2001)

PENUTUP

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk berkonsentrasi pada bagaimana sistem pengendalian manajemen memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi sistem ERP. Literatur yang ada tentang sistem ERP menunjukkan bahwa meskipun sistem memiliki banyak manfaat bagi organisasi, namun tidak sedikit proyek implementasi sistem ERP gagal. Seperti yang telah dikemukakan banyak organisasi, penerapan sistem ERP dapat menjadi bencana besar kecuali prosesnya dikendalikan dengan hati-hati (Venkatesh & Aarthy, 2012). Berdasarkan survei literatur SPM, peneliti menemukan bahwa sistem pengendalian interaktif dan diagnostik keduanya relevan untuk mendukung implementasi ERP. Penggunaan sistem pengendalian interaktif mendukung perubahan organisasi dan meningkatkan motivasi karyawan terhadap implementasi ERP, dan penggunaan sistem pengendalian diagnostik yang memantau hasilnya. Peneliti menyimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki peran penting dalam implementasi sistem ERP, terutama sistem pengendalian interaktif dan diagnostik. Untuk lebih menguatkan argumen di masa depan, peneliti menyarankan untuk menggunakan proksi system pengendalian manajemen yang lain agar semakin lengkap untuk penelitian yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aladwani, Adel M. 2001 "Change management strategies for successful ERP implementation", *Business Process Management Journal*. Vol. 7 (3) pp. 266 – 275.
- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. 2008. "Sistemas de controle gerencial. *McGraw Hill Brasil*.
- Bingi, P., Sharma, M. K., & Godla, J. K. 1999. "Critical issues affecting an ERP implementation". *Information System Management*, 16(3), 7-14.
- C. Soh, S. Tien, J. Tay-Yap. 2000. "Cultural fits and misfits: Is ERP a universal solution?" *Communications of the ACM* 43 (4), 47–51.
- Daneva, M. 2010. "Balancing uncertainty of context in ERP project estimation: an approach and a case study". *J.Softw. Maint. Evol. Res. Pract.* 22 (5), 329–357.
- Ferreira, A., & Otle, D. 2009. "The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis". *Management Accounting Research*, 20(4): 263–282.
- Gargeya, V. B., & Brady, C. 2005. "Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation". *Business Process Management Journal*, 11(5), 501-516.
- Henri, J. F. 2006 "Management control systems and strategy: A resource-based perspective". *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.
- Hofmann, S.; Wald, A., & Gleich, R. 2012. "Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: an empirical analysis on the use of budgets". *Journal of Management Control*, 23(3): 153– 182.
- Hong, K. K., & Kim, Y. G. 2002. "The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective". *Information & Management*, 40 (1), 25-4.
- Merchant, K.A. and Otle, D.T. 2007. "A Review of the Literature on Control and Accountability". In C.S. Chapman, A.G. Hopwood and M.D. Shields (eds.): *Handbook of Management Accounting Research*, Elsevier 785-802.

- Merchant, Kenneth A., and Wim A. Van der Stede. 2007. "Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives". *Pearson Education*.
- Motwani, J., Mirchandani, D., Madan, M., Gunasekaran, A. 2002. "Successful implementation of ERP projects: Evidence from two case studies". *International Journal of Production Economics* 75 (1–2), 83–96.
- Nah, F.F.-H., Zuckweiler, K.M., Lau, J.L.-S. 2003. "ERP implementation: Chief information officers' perceptions of critical success factors". *International Journal of Human Computer Interaction* 16 (1), 5–22.
- Otley, David. 1995. "Research in Management Control: An Overview of its Development". *British Journal of Management*, Vol. 6, 31–44.
- Samudrage, D. N. 2007 "Relationship between Strategy and Management Control Systems: Case of a Privatized Telecommunication Company in Sri Lanka". 8(3), 119-151.
- Sandoe, K., Corbitt, G. and Boykin, R. 2001. "Enterprise Integration". *Wiley, New York, NY*.
- Sarker, S. and Sarker, S. 2000. "Implementation failure of an integrated software package: a case study from the Far East", *Annals of Cases in IT Applications and Management*, Vol. 2, pp. 169-86.
- Seng Woo, H. 2007. "Critical success factors for implementing ERP: the case of a Chinese electronics manufacturer". *Journal of manufacturing technology management*, 18(4), 431-442.
- Shaul, L., Tauber, D. 2013. "Critical success factors in enterprise resource planning systems: review of the last decade". *ACM Comput. Surv.* 45 (4), 1–39.
- Shtub, A. 1999. "Enterprise resource planning (ERP): the dynamics of operations management". Vol. 1. *Springer Science & Business Media*.
- Simmons, Robert. 2000. "Performance measurement and control systems for implementing strategy".
- Simons, Robert. 1995. "Levers of Control". *Cambridge, MA: Harvard Business School Press*.
- Sudhaman, P., & Thangavel, C. 2015. "Efficiency analysis of ERP projects—software quality perspective". *International Journal of Project Management*, 33(4), 961-970.
- Van den Bergh, J & Viaene, S. 2012. "Enterprise Information Systems of the Future". *Lecture Notes in Business Information Processing 139, 6th IFIP WG 8.9 Working Conference, Confenis, Ghent, Belgium*.
- Venkatesh, J., & Aarthy, C., 2012. "Threats in Implementation of ERP Applications". *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research* Vol. 1 Issue 7.
- Verma, P & Kumar, V. 2016. The Role of Management Control System in ERP Project Implementation. *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Kuala Lumpur, Malaysia*. Pp. 1635-1641.
- Widener, S. K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7), 757-788.