

Amalan Perakaunan Pengurusan dalam Kalangan Perusahaan Kecil Sederhana (PKS) di Kuala Lumpur dan Selangor

NUR AYUNI IYLIA YAHYA
Faculty of Management and Muamalah
International Islamic University College Selangor
MALAYSIA
aqil128@gmail.com

NOOR RAUDHIAH ABU BAKAR
Faculty of Management and Muamalah
International Islamic University College Selangor
MALAYSIA
raudhiah@kuis.edu.my

NOOR SUHAILA SHAHARUDDIN
Faculty of Management and Muamalah
International Islamic University College Selangor
MALAYSIA
noorsuhaila@kuis.edu.my

NOR SUHAILY BAKAR
Faculty of Management and Muamalah
International Islamic University College Selangor
MALAYSIA
norsuhaily@kuis.edu.my

ABSTRAK

Perusahaan Kecil Sederhana (PKS) merupakan antara penyumbang utama dan penting dalam ekonomi negara pada masa kini. Walaupun PKS merupakan industri yang mempunyai paling banyak organisasi, namun jumlah keuntungan daripada PKS masih rendah. Amalan perakaunan pengurusan dalam PKS dikenalpasti sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi prestasi PKS namun kajian berkaitan masih terhad. Objektif kajian ini ialah untuk mengenalpasti tahap amalan perakaunan pengurusan dalam kalangan PKS. Kajian ini berbentuk kuantitatif dan kaedah kutipan data dengan mengedarkan borang soal selidik kepada pemilik/pengurus PKS secara bersemuka serta penggunaan borang 'google' (google form) yang di muat naik dalam media sosial. Berdasarkan data SME Corps 2016 sebanyak 907,065 jumlah PKS di Malaysia dimana sebanyak 312,937 PKS berada di Kuala Lumpur dan Selangor dengan statistik tersebut hanya 34.5%. Memandangkan PKS banyak tertumpu di situ maka sampel kajian tertumpu di Kuala Lumpur dan Selangor. Jumlah sampel yang perlu diedarkan berdasarkan jadual *A Skill Building Approach Seven Edition*, Uma Sekaran 2016, kajian ini perlu mendapatkan sampel sebanyak 384. Namun kutipan hanya mendapat sebanyak 215. Analisis kekerapan digunakan dalam kajian ini untuk menganalisis tahap amalan perakaunan pengurusan dalam kalangan PKS. Hasil kajian ini mendapati bahawa ketiga-tiga amalan sistem perakaunan pengurusan iaitu perancangan, kawalan dan pembuatan keputusan adalah sederhana dalam kalangan PKS. Pengenalpastian penggunaan amalan sistem perakaunan pengurusan ini diharapkan dapat memeberikan pendedahan kepada PKS tentang kepentingannya dan seterusnya membantu meningkatkan prestasi PKS dan mengurangkan kadar kegagalan PKS dalam menguruskan perniagaan.

Kata Kunci: *Perusahaan Kecil Sederhana (PKS), Perakaunan Pengurusan (PP), Perancangan, Kawalan, Pembuatan Keputusan dan Prestasi Organisasi*

ABSTRACT

Small medium enterprises (SME's) are among the major and important contributors to the country's economy nowadays. Although SME's are the industry with the most organizations, but the total profit from SME's still low. Management accounting systems (MAS) are identified as one of the main factors influencing the performance of SMEs but related studies are still limited. The objective of this study is to examine the level of MAS and further its relationship with SME's performance. The MAS studied included (1) planning (2) control and (3) decision-making. This study is quantitative and data collection methods by distributing questionnaires to SME owners/managers by face to face and also the use of 'google' form (google form) which is uploaded on social media. Based on SME Corps (2016) there are 907,065 SMEs Malaysia in all sector. However, this study is in Kuala Lumpur and Selangor only as many SMEs are concentrated there with a population of 312,937,425 and the statistic are 34.5%. The number of samples that need to be distributed based on the schedule of A Skill Building Approach Seven Edition, Uma Sekaran 2016, where this study needs to get a sample of 384. However, the collection of the form only got 215. Frequency analysis has been used in this study to analyze the level of management accounting practices among SMEs. The results of this study found that the three practices of management accounting system namely planning, control and decision making are moderate among SMEs. The identification of the use of management accounting system practices is expected to provide exposure to SMEs on its importance, help improve the performance and reduce the failure rate in managing business.

Key Words: *Small Medium Enterprises (SMEs), Management Accounting (MA), Planning, Control, Decision Making and SME Performance*

PENGENALAN

Prestasi organisasi Perusahaan Kecil Sederhana (PKS) sangat memainkan peranan penting kerana merupakan antara penyumbang utama dalam pertumbuhan ekonomi Malaysia. PKS juga memberi tambahan peluang pekerjaan, sumbangan terhadap pertumbuhan ekonomi dan penciptaan inovasi negara (Perić & Kukec, 2012). Beberapa masalah yang dihadapi oleh PKS dalam pelbagai sektor yang menyebabkan kadar pertumbuhan pada tahun 2018 dan 2019 adalah sama dan unjuran ini berkembang pada kadar sederhana iaitu 4.7% sahaja jika dibandingkan pada tahun 2017 sebanyak 5.7% berdasarkan laporan tahunan PKS Malaysia pada tahun 2018/2019. Prestasi sebenar pertumbuhan KDNK keseluruhan rasmi sebanyak 4.7% untuk tahun 2019. Pelbagai cabaran yang dihadapi oleh PKS. Tumpuan utama setiap PKS adalah mewujudkan firma yang inovatif dan berdaya saing di peringkat global serta mempunyai daya tahan terhadap cabaran yang timbul berikutan liberalisasi dan persekitaran perniagaan yang bersepadu secara digital. Oleh itu, penting bagi pemilik/pengurus perusahaan berusaha dalam meningkatkan prestasi perusahaan mereka. Hal ini kerana, kebanyakan mereka menghadapi masalah kelemahan dan ketiadaan sistem pengurusan yang strategik dan sistematik.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tahap kelangsungan perusahaan dan prestasi organisasi PKS. Antara faktor utama yang mempengaruhinya ialah sistem perakaunan pengurusan dimana maklumat yang diberikan oleh sistem ini telah menjadi alat pengurusan penting yang dapat menyumbang kepada peningkatan daya saing PKS di pasaran global (Pedroso & Gomes, 2020). Penggunaan perakaunan pengurusan (PP) mampu membantu pemilik/pengurus dalam meningkatkan prestasi organisasi (Kamilah Ahmad, 2012). Abdullah dan Rosli (2015) mengatakan bahawa pentingnya meningkatkan kesedaran tentang kepentingan penggunaan PP terutamanya dalam kalangan PKS bagi mengkaji penentu prestasi PKS dalam sektor pembuatan serta mengatasi masalah kecekapan pengurusan kerana mereka yang akan memajukan transformasi Malaysia untuk model ekonomi baru. Oleh itu, perakaunan pengurusan menjadi sebahagian daripada proses pengurusan dalam organisasi yang menyediakan maklumat penting untuk mengawal aktiviti semasa sesebuah organisasi, merancang strategi, taktik dan operasi masa depannya, mengoptimumkan penggunaan sumbernya, mengukur dan menilai prestasi, mengurangkan subaktiviti dalam proses membuat keputusan dan meningkatkan komunikasi dalaman dan luaran (Odar, Kavcic & Jerman, 2015).

PP ditakrifkan sebagai perakaunan pengurusan merujuk kepada penggunaan perakaunan pengurusan yang sistematik untuk mencapai matlamat organisasi kerana ia berkaitan dengan penyediaan dan penggunaan maklumat kewangan dan operasi bagi pengurus dalam organisasi untuk membuat keputusan, perancangan dan kawalan (Zaleha, Rasid, Rahim & Rahman, 2009). Valančienė dan Gimžauskienė (2007) telah mengkaji perubahan peranan perakaunan pengurusan dan membincangkan alat pengukuran baru, yang membantu dalam mengukur, merancang, menilai dan menguruskan proses penciptaan nilai di dalam organisasi. Hal ini kerana, PP menyediakan sumber yang boleh meningkatkan prestasi organisasi. Prestasi merupakan petunjuk atau pengukur untuk melihat adakah suatu organisasi dalam perusahaan itu berjaya atau pun tidak. Ia ditakrifkan sebagai keupayaan sesuatu objek menghasilkan hasil dalam dimensi yang ditetapkan sebagai keutamaan yang berhubung dengan sasaran.

Walaupun bagaimanapun, kajian terdahulu telah mendapati kekurangan tumpuan pada PP di negara-negara membangun, terutama dalam kalangan perusahaan kecil dan sederhana yang tidak direkodkan (Ogoun & Ayaundu, 2020). Terdapat kebimbangan mengenai kekurangan pendedahan terhadap perakaunan pengurusan dalam kalangan PKS Malaysia kerana tidak ada rujukan spesifik untuk penggunaan PP (Kamilah Ahmad, 2012). Oleh itu, kajian ini mengkaji tahap amalan perakaunan pengurusan dalam kalangan PKS di Malaysia. Secara khusus, kajian ini melihat 3 elemen utama dalam amalan perakaunan pengurusan iaitu perancangan, kawalan dan pembuatan keputusan.

OBJEKTIF KAJIAN

Secara umumnya, tujuan utama kajian ini dilakukan adalah untuk mengkaji, mengesahkan dan menerangkan secara empirikal sejauh mana penggunaan amalan sistem perakaunan pengurusan mempunyai kesan dan kepentingan terhadap peningkatan prestasi organisasi pengurusan dalam PKS. Secara terperinci objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- i. Untuk mengenalpasti tahap amalan sistem perakaunan pengurusan (perancangan, kawalan, dan pembuatan keputusan) yang digunakan dalam PKS.

- ii. Untuk mengkaji hubungan antara amalan sistem perakaunan pengurusan (perancangan, kawalan dan pembuatan keputusan dengan prestasi organisasi dalam PKS.
- iii. Untuk mengenalpasti peranan pengetahuan pemilik/pengurus antara amalan sistem perakaunan pengurusan (perancangan, kawalan, pembuatan keputusan dan penilaian prestasi) dalam meningkatkan prestasi organisasi dalam PKS.

KAJIAN LITERATUR

Perbincangan kajian literatur membincangkan perusahaan kecil sederhana (PKS) di Malaysia dan amalan perakaunan pengurusan (PP) serta kepentingannya terhadap PKS.

Perusahaan Kecil Sederhana di Malaysia

PKS memainkan peranan penting dalam pembangunan ekonomi di Malaysia. Walaubagaimanapun, PKS menghadapi banyak cabaran ekonomi biarpun kadar pertumbuhan sektor pembuatan tinggi namun keuntungan daripadanya masih lagi rendah berdasarkan laporan tahunan PKS tahun 2018/2019 yang boleh menjejaskan kelangsungan hidup mereka. Terdapat pelbagai kritikan terhadap isu-isu kritikal yang menyebabkan banyak PKS tidak mampu menyelesaikan masalah dan mengekalkan pasaran mereka dalam tempoh yang panjang. PKS juga menghadapi banyak isu kelestarian dimana terdapat produk yang kompetitif yang menawarkan skim harga yang jauh lebih menarik. Peningkatan kegagalan perniagaan dalam kalangan PKS mendorong perdebatan berterusan mengenai masalah kritikal yang memberi kesan terhadap kelangsungan hidup PKS (Nur Raihana, Noor Emilina, 2017).

Kewujudan perakaunan pengurusan sejak beberapa dekad yang lalu menunjukkan keperluan dan kepentingannya. Pada masa kini, perakaunan pengurusan benar-benar menjadi alat saintifik yang membantu pemilik/pengurus melaksanakan dengan baik dalam merancang, menganjurkan, mengawal dan menilai aktiviti perniagaan perusahaan. PP memainkan peranan penting kerana dapat membantu memberi maklumat asas kepada pengurus dalam perancangan, penilaian dan pengawalan serta membuat keputusan dalam aktiviti perniagaan (Ha, Manh, & Anh, 2018).

PKS memerlukan penggunaan PP dalam meningkatkan prestasi organisasi kerana PP merupakan sumber maklumat yang paling penting dalam menyediakan matlamat strategik organisasi (Collier & Nandan, 2010). PP merupakan elemen penting dalam sistem kewangan dan bukan kewangan dimana menyediakan pelbagai jenis maklumat untuk pengguna terutamanya pemilik/pengurus mana-mana organisasi. Maziriri dan Mapuranga (2017) mengatakan penggunaan PP sangat penting bagi PKS sekiranya ingin mengelakkan kegagalan dalam perniagaan. Ini juga disokong oleh kajian Maduekwe dan Kamala (2016) yang menyatakan kegagalan PKS disebabkan oleh kurangnya penggunaan amalan perakaunan pengurusan seperti belanjawan, alat pengurusan prestasi dan alat pengokosan. Oleh itu, sebarang ketidakcekapan dan kelemahan dalam sistem boleh menimbulkan banyak masalah serta kegagalan terhadap prestasi organisasi. Kajian Maduekwe dan Kamala (2016) telah dilakukan di Afrika Selatan.

Kamilah Ahmad (2013) mengatakan bahawa bahawa PP mempunyai peranan penting dalam memastikan kecekapan dalam pengurusan firma dan membantu meningkatkan prestasi

organisasi manakala kajian Mwangi (2014) juga mengatakan PP dapat membantu organisasi bertahan dalam dunia yang kompetitif dan sentiasa berubah kerana memberikan kelebihan daya saing yang penting bagi organisasi dengan membimbing tindakan pengurusan, memotivasi tingkah laku, menyokong dan mencipta budaya nilai yang diperlukan untuk mencapai objektif strategik organisasi.

Kesimpulannya, kajian-kajian di atas menunjukkan PP amat penting dalam meningkatkan prestasi organisasi khususnya PKS. Masalah keuntungan dalam kalangan PKS juga disebabkan oleh ketidakcekapan pengurusan yang memerlukan mereka menggunakan PP dengan cekap dalam meningkatkan prestasi organisasi. Masalah utama ialah kajian berkaitan amalan PP dalam PKS di Malaysia amat kurang, jadi kajian ini mengkaji amalan PP dalam kalangan PKS di Malaysia. Bahagian berikutnya membincangkan elemen-elemen dalam perakaunan pengurusan (PP).

Elemen-elemen Amalan Perakaunan Pengurusan

Terdapat tiga elemen utama dalam amalan perakaunan pengurusan iaitu perancangan, kawalan dan pembuatan keputusan (Zaleha et al., 2009). Bahagian berikutnya akan membincangkan setiap satu elemen tersebut.

Perancangan

Elemen pertama dalam amalan perakaunan pengurusan ialah Perancangan. Perancangan boleh didefinisikan sebagai penyediaan ramalan dan gambaran terhadap aspek dalaman dan luaran yang tepat, realistik terhadap masa depan sesuatu aktiviti bagi meningkatkan prestasi organisasi perusahaan (Hansen & Stede, 2004).

Perancangan telah terbukti menjadi senjata utama terhadap strategi perniagaan yang kompetitif dalam kalangan firma-firma korporat serta memberi impak yang besar terhadap prestasi organisasi (Saad et al., 2014). Selain itu, perancangan bukan sahaja hanya penting kepada firma besar tetapi juga kepada firma kecil dan sederhana (Rue & Ibrahim, 1998).

Perancangan perniagaan yang dijalankan telah terbukti berjaya mempengaruhi hubungan perancangan yang signifikan terhadap prestasi perniagaan dalam menyediakan rancangan perniagaan strategik, memberi pertimbangan penting kepada pemilihan strategi untuk jangka masa pendek dan panjang serta menyediakan belanjawan yang mencukupi (Ahmad, 2015). Penggunaan amalan perancangan akan meningkatkan lagi prestasi organisasi (Hasmi & Hassan, 2004; Saad et al., 2014). Walaubagaimanapun dalam kajian Saad et al., (2014) dapati pelaksanaan rancangan perniagaan ini masih lagi terhad dalam PKS.

Perancangan dalam PP sering dikaitkan dengan belanjawan. Belanjawan merupakan elemen dalam perancangan (Musa, 2011). Amalan belanjawan ini digunakan secara meluas sebagai alat perancangan dan kawalan oleh syarikat (Abdel-kader, 2006). Selain itu, amalan belanjawan yang teratur dan sistematik dapat memberi kelebihan kepada PKS dari aspek pencapaian ketetapan objektif perniagaan sama ada meningkatkan jumlah jualan mahupun meningkat keuntungan (Peel & Bridge, 1999). Belanjawan juga dianggap sebagai kawalan penting untuk semua organisasi (Saad et al., 2014) di mana masalah pengurusan kewangan seperti kegagalan dalam merancang aliran tunai masa hadapan sering dikaitkan dengan amalan belanjawan.

Kawalan

Elemen kedua dalam perakaunan pengurusan ialah kawalan. Kawalan merupakan salah satu fungsi pengurusan yang dilakukan oleh pengurus di semua peringkat organisasi, yang bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepada mereka dan pada masa yang sama mereka menjalankan kawalan ke atas pekerja bawahan secara berkala untuk memastikan pencapaian matlamat (Personal & Archive, 2018). Kawalan dalam pengurusan dapat difahami sebagai menetapkan standard, mengukur sebenarnya prestasi, dan mengambil tindakan pembetulan.

Ini disebabkan persekitaran PKS menjadi semakin kompleks apabila lebih banyak produk, lebih ramai pesaing, teknologi yang semakin canggih dan pasaran yang berubah dengan pesat yang memerlukan penggunaan kawalan bersepadu (Gnawali, 2017). Chenhall (2003) menambah sistem kawalan mampu mengembangkan lagi keberkesannya dan menjadi salah satu faktor kontingen yang mampu mempengaruhi prestasi organisasi. Kawalan juga bagi memastikan objektif yang ditetapkan dapat dicapai mengikut kualiti kerja yang telah dipersetujui melalui garis panduan yang telah ditetapkan (Ghani, Radzi, & Siraj, 2010). Selain itu, kawalan juga melibatkan pengesanan, pengukuran, dan membetulkan aktiviti untuk memastikan pematuhan pembangunan sebenar dengan yang dirancang (Personal & Archive, 2018).

Ini menunjukkan kawalan amat penting untuk kelangsungan PKS di Malaysia. Penggunaan kawalan dalam PKS dapat menyesuaikan organisasi dengan persekitaran yang lebih baik dan mudah mengatasi kelemahan dalaman sehingga dapat meningkatkan jumlah prestasi perusahaan yang berjaya (Perić & Kukec, 2012). Kajian oleh Personal & Archive (2018) mengesahkan kepentingan kawalan dalam kerja pengurusan merupakan salah satu kaedah yang paling jelas fungsi pengawalnya dengan menyediakan maklumat yang tepat yang diperlukan untuk proses membuat keputusan yang berkesan serta mengekalkan keadaan berfungsi yang berkesan dalam perniagaan. Ini membawa kepada perbincangan amalan PP seterusnya iaitu pembuatan keputusan.

Pembuatan keputusan

Kaya dan Kahraman (2011) menyatakan bahawa penggunaan PP ini dapat membantu meningkatkan cara membuat keputusan dalam usaha meningkatkan prestasi sesebuah organisasi dan antara sumber utama maklumat organisasi yang diperlukan dalam membuat keputusan pengurusan. Kejayaan sesebuah organisasi sering dikaitkan dengan pemimpin kerana pemimpin merupakan seseorang yang dapat menentukan matlamat sesuatu organisasi yang ditetapkan (Hashim, 2003). Setiap keputusan dalam kepimpinan samaada kecil, besar mahupun rutin mestilah diberi perhatian sewajarnya. Senario dalam perniagaan, banyak keputusan yang dibuat boleh menjadi mudah atau rumit dengan kesan yang rendah ataupun tinggi terhadap prestasi organisasi. Aktiviti maksimum tersebut ialah membuat keputusan. Wu, Boateng dan Drury (2007) mengatakan bahawa membuat keputusan yang berkesan adalah faktor utama paling penting dalam persaingan yang tinggi dan persekitaran berubah-ubah.

Perakaunan pengurusan bukan sahaja membantu pengurus dalam membuat keputusan dengan menyediakan maklumat yang betul, tetapi juga dengan menggunakan teknik analisis untuk situasi yang berbeza, dari mana eksekutif memilih dan membuat keputusan yang paling sesuai (Ha et al., 2018). Oleh itu, maklumat mengenai sistem perakaunan pengurusan (PP) diperlukan untuk membuat keputusan berkualiti tinggi dalam perniagaan (Odar et al., 2015).

Selain itu, maklumat yang diberikan oleh perakaunan pengurusan adalah penting, langsung dan kerap kepada pengurus untuk membuat keputusan akhir mengenai operasi perniagaan untuk memastikan perniagaan dapat bertahan dan sentiasa berkembang dalam ekonomi pasaran yang kompetitif. Kajian oleh Ha et al., (2018) mengatakan sistem sokongan keputusan sangat dihargai dan membawa banyak faedah kepada perniagaan apabila ia digunakan dapat membantu pengurus membuat keputusan dengan cepat dan tepat, meningkatkan daya saing mereka dengan pesaing, meningkatkan keyakinan para pelabur serta meningkatkan imej perniagaan.

Kajian literatur menunjukkan kepentingan ketiga-tiga elemen utama iaitu perancangan, kawalan dan pembuatan keputusan dalam memastikan kelangsungan dan keberuntungan sesebuah organisasi khususnya PKS. Namun kajian tentang tahap atau amalan terkini perakaunan pengurusan amat terhad. Oleh itu, Kajian ini mengkaji amalan perakaunan pengurusan dalam kalangan PKS di Malaysia.

METODOLOGI

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif berbentuk deskriptif yang menggunakan borang soal selidik dalam 'google form' dan diedarkan menggunakan aplikasi *Whatsapp*, muat naik di laman media social seperti *facebook* dan *Instagram* serta secara 'walk in'. Kajian ini tertumpu di Kuala Lumpur dan Selangor memandangkan PKS banyak tertumpu di situ berdasarkan laporan tahunan SME Cooperation. Sebanyak 384 borang soal selidik telah diedar namun hanya 215 telah berjaya dikumpul melalui pelbagai kaedah. Hal ini kerana ketidaklengkapan para responden dalam menjawab soalan selidik tersebut menyebabkan borang itu tidak sah untuk diguna pakai serta kegagalan responden dalam mengembalikan semula borang soal selidik menyebabkan kekurangan dalam mencapai bilangan sasaran soal selidik yang sepatutnya.

Instrumen Kajian

Data diperolehi menggunakan borang soal selidik dan borang kajian mempunyai soalan berstruktur yang dibahagikan kepada dua bahagian. Jadual 1 menunjukkan struktur bahagian dalam borang soal selidik.

JADUAL 1: Struktur Borang Kajian Soal Selidik

Bahagian A	Demografi
Bahagian B	<ul style="list-style-type: none">• Perancangan• Kawalan• Pembuatan Keputusan

Bahagian A bagi borang soalselidik terdiri dari (1) kategori PKS, (2) tahun syarikat telah beroperasi (3) aktiviti yang dijalankan oleh perusahaan, (4) peningkatan keuntungan, (5) lokasi perniagaan, (6) jantina, (7) umur, (8) pengalaman kerja, (9) latar belakang pendidikan, (10) bidang pengajian dan (11) jawatan yang disandang memandangkan kajian ini hanya memfokuskan responden dalam kalangan pemilik/pengurus sahaja.

Manakala bahagian B ialah berkaitan tiga elemen amalan perakaunan pengurusan (PP) yang dikaji iaitu perancangan, kawalan dan pembuatan keputusan. Pengukuran kesemua

instrumen berdasarkan skala likert berskala ordinal terdiri daripada lima skala yang digunakan untuk mengukur kesemua pembolehubah yang terdiri dari skala yang rendah menunjukkan penggunaan yang rendah manakala skala yang tinggi menunjukkan penggunaan yang tinggi. Jadual 2 berikut ialah instrumen yang digunakan untuk mengukur ketiga-tiga elemen.

JADUAL 2: Instrumen Pengukuran Elemen Perakaunan Pengurusan

Elemen	Instrumen Pengukuran	Adaptasi
Perancangan	(1) belanjawan jualan (2) belanjawan pembelian (3) belanjawan pengeluaran (4) belanjawan aliran tunai (5) belanjawan posisi kewangan	Kamilah Ahmad (2012)
Kawalan	(1) perbandingan kos sebenar dengan kos standard atau dianggarkan, (2) perbandingan pendapatan yang diperoleh pada tahun semasa dengan sasaran pendapatan atau belanjawan, (3) perbandingan pendapatan yang diperoleh pada tahun semasa dengan pendapatan yang diperoleh pada tahun sebelumnya, (4) tahap inventori, tahap akaun belum terima dan pelaburan dalam aset dan (5) pulangan atas pelaburan dalam menilai prestasi pelaburan.	Rozainun, Che Hamidah (2019) Moven, Hansen dan Heitger (2018)
Pembuatan Keputusan	(1) Pertimbangan kos yang berkaitan dengan meneliti kos akan datang berdasarkan kos tambahan atau pendapatan tambahan yang diperolehi, (2) Analisis pelaburan di masa depan dengan menggunakan tempoh bayaran balik, kadar pulangan dalaman (IRR) dan nilai semasa bersih (NPV), (3) Analisis keuntungan produk, (4) Analisis keuntungan pelanggan (5) Analisis kos relevan dalam membuat keputusan jangka pendek.	Kamilah Ahmad (2012)

Kesemua instrumen telah disahkan oleh pakar dalam bidang perakaunan pengurusan.

HASIL KAJIAN

Hasil kajian empirikal dibahagikan kepada kepada demografi responden, analisis kebolehpercayaan, analisis deskriptif dan analisis korelasi.

Demografi responden kajian terdiri daripada 215 orang responden dan majoritinya adalah pemilik/pengurus berumur dari lingkungan 21 tahun hingga 60 tahun ke atas mengikut kategori PKS. Jadual 3 menunjukkan demografi responden kajian.

JADUAL 3: Demografi Responden Kajian

Demografi	Kumpulan	Jumlah	Peratus
Kategori PKS	Mikro	119	55.3
	Kecil	72	33.5
	Sederhana	24	11.2
	Jumlah	215	100
Tahun Beroperasi	Kurang 1 tahun	21	9.8
	1-3 tahun	44	20.5
	4-10 tahun	100	46.5
	Lebih 10 tahun	50	23.3
	Jumlah	215	100
Sektor	Perabot	11	5.1
	Makanan dan Minuman	76	35.3
	Produk mineral dan bukan logam	10	4.7
	Getah dan plastik	3	1.4
	Bahan dan produk kimia	4	1.9
	Logam asas	3	1.4
	lain-lain	108	50.2
	Jumlah	215	100
Keuntungan	Ya	178	82.8
	Tidak	37	17.2
	Jumlah	215	100
Lokasi	Kuala Lumpur	22	10.2
	Selangor	179	83.3
	lain-lain	14	6.5
	Jumlah	215	100
Jantina	Lelaki	123	57.2
	Perempuan	92	42.8
	Jumlah	215	100
Umur	21-30 tahun	89	41.4
	31-40 tahun	80	37.2
	41-50 tahun	34	15.8
	51-60 tahun	11	5.1
	60 tahun ke atas	1	0.5
	Jumlah	215	100
Pengalaman	Kurang 2 tahun	28	13
	2-5 tahun	74	34.4
	5-10 tahun	59	27.4
	10 tahun ke atas	54	25.2
	Jumlah	215	100
Pendidikan	SPM/STPM/Sijil	51	23.7
	Diploma	60	27.9
	Ijazah Pertama	86	40

	Sijil Professional	6	2.8
	Ijazah Sarjana	12	5.6
	Jumlah	215	100
Pengajian	Perakaunan	25	11.6
	Kewangan	16	7.4
	Pengurusan	57	26.5
	Komputer	15	7
	Kejuruteraan	16	7.4
	lain-lain	86	40.1
	Jumlah	215	100
Jawatan	Pemilik	61	28.4
	Pengurus	104	48.4
	lain-lain	50	23.2
	Jumlah	215	100

Jadual 3 menunjukkan sebahagian besar responden daripada perusahaan mikro iaitu sebanyak 119 (55.3%) diikuti perusahaan kecil 72 (33.5%) manakala sederhana hanya 24 (11.2%). Ini menunjukkan terdapat perbezaan yang ketara antara perusahaan mikro dan sederhana kerana perusahaan mikro lebih mudah untuk mengedarkan borang kaji selidik kepada pemilik/pengurus jika dibandingkan dengan perusahaan sederhana. Berdasarkan tahun operasi perusahaan 4 hingga 10 tahun mencatatkan tahun yang banyak perusahaan telah beroperasi iaitu 100 (46.5%) diikuti lebih 10 tahun beroperasi 50 (23.3%) manakala 1 hingga 3 tahun sebanyak 44 (20.5%) manakala kurang 1 tahun beroperasi mencatatkan jumlah yang paling sedikit hanya 21 (9.8%) sahaja. Terdapat perbezaan yang ketara antara dari segi tahun beroperasi.

Sebahagian besar responden kajian ini terdiri daripada sektor lain-lain yang meliputi sektor perkhidmatan iaitu sebanyak 108 (50.2%) diikuti sektor pembuatan darisegi makanan dan minuman 76 (35.3%), perabot 11(5.1%), produk mineral dan bukan logam 10 (4.7%), bahan dan produk kimia 4 (1.9%) manakala logam, getah dan plastik mencatatkan jumlah yang sama iaitu hanya 3 (1.4%) sahaja. Terdapat perbezaan ketara dari segi keuntungan dalam kalangan pks dimana sejumlah besar perusahaan mendapat keuntungan daripada tahun 2017 sehingga 2019 iaitu 178 (82.8%) manakala yang tidak mendapat keuntungan hanya 37 (17.2%) sahaja. Begitu juga dari segi lokasi, Selangor mencatatkan sebanyak 179 (83.3%) Kuala Lumpur hanya 22 (10.2%) dan lain-lain negeri sebanyak 14 (6.5%) sahaja. Ini kerana di jumlah populasi PKS di Selangor lebih banyak daripada Kuala Lumpur dimana lebih mudah untuk mengedarkan borang kaji selidik ini.

Sejumlah 123 (57.2%) responden adalah lelaki dan 92 (42.8%) merupakan perempuan. Ini menunjukkan tidak ada perbezaan yang ketara dari segi jantina. Peringkat umur responden yang terbanyak adalah dalam lingkungan 21 hingga 30 tahun iaitu sebanyak 89 (41.4%). Ini diikuti dengan 80 (37.2%) iaitu 31 hingga 40 tahun, 34 (15.8%) merupakan responden berumur lingkungan 41 hingga 50 tahun, 11(5.1%) dalam lingkungan 51 hingga 60 tahun dan hanya 1 (0.5%) berumur lingkungan 60 tahun ke atas. Tempoh pengalaman bekerja bagi responden kajian paling banyak adalah 2 hingga 5 tahun iaitu 74 (34.3%) diikuti 5 hingga 10 tahun 59 (27.4%), 54 (25.2) bagi 10 tahun ke atas, dan 28 (13%) kurang daripada 2 tahun.

Kebanyakan responden adalah berpendidikan ijazah sarjana muda, dengan 86 (40%). Sebanyak 61 (27.9%) responden adalah merupakan lulusan diploma, 51 (23.7%) masing – masing merupakan lulusan sekolah tinggi dan lain-lain, 12 (5.6%) merupakan pemegang sarjana dan doktor falsafah manakala 6 (2.8%) mempunyai sijil profesional. Selain itu, responden yang mempunyai bidang pengajian dalam bidang perakaunan adalah 25(11.6%) diikuti kewangan 16 (7.4%), 57 (26.5%) bagi pengurusan, 15 (7%), 16 (7.4%) dan lain-lain bidang mencatatkan jumlah paling tinggi iaitu 86 (40.1%). Jawatan responden terdiri daripada pemilik berjumlah 61 (28.4%), pengurus 104 (48.4%), dan jawatan lain-lain yang terdiri daripada penyelia dan pekerja biasa 50 (23.2%) . Agak sukar mendapatkan balasan daripada pemilik berbanding pengurus. Ini disebabkan oleh mereka agak sibuk dan tidak dapat meluangkan masa untuk menjawab soal selidik. Tempoh menjawat jawatan sekarang bagi responden kajian rata-rata kurang dari lima tahun iaitu 60 (72.3%), sebanyak 18 (21.7%) lagi telah menjawat jawatan sekarang lima hingga sepuluh tahun dan cuma 5 (6%) daripadanya melebihi sepuluh tahun.

Analisis Kebolehpercayaan (Cronbach Alpha)

Soal selidik akan diuji dengan menggunakan kaedah *Cronbach Alpha* bagi melihat nilai kebolehpercayaannya. Menurut Sekaran dan Bougie (2013), instrumen soal selidik yang diuji melalui kaedah *Cronbach Alpha* dan mendapat nilai sekurang-kurangnya 0.7 menunjukkan bahawa instrumen soal selidik tersebut adalah konsisten kebolehpercayaannya. Kesemua nilai *Cronbach Alpha* adalah seperti jadual 2 berikut:

JADUAL 4: Elemen Perakaunan Pengurusan

Elemen PP	Bilangan item	Cronbach Alpha
Perancangan	5	0.937
Kawalan	5	0.910
Pembuatan Keputusan	5	0.901

Daripada jadual 4 menunjukkan hasil kesemua pembolehubah dari nilai *Cronbach Alpha*. Hasil dari analisis tersebut, instrumen pengukuran perancangan mempunyai lima item yang masih kekal dan menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* paling tinggi di antara pembolehubah tidak bersandar iaitu 0.937. Bagi pembolehubah kawalan hanya kesemua item masih kekal dan hasil dari ujian kebolehpercayaan data mendapati nilai *Cronbach Alpha* 0.910. Manakala bagi instrument pengukuran pembolehubah pembuatan keputusan, kesemua item iaitu lima item dan menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* sebanyak 0.901. Nilai kebolehpercayaan bagi kesemua item adalah tinggi.

Analisis Deskriptif Pembolehubah Kajian (Min)

Dalam bahagian ini, pengkaji akan menganalisis dan mengenalpasti data deskriptif berdasarkan soalan yang ada di dalam borang soal selidik yang telah dijawab oleh responden. Analisis deskriptif ini digunakan untuk melihat taburan nilai bagi setiap pembolehubah. Merujuk jadual 5 dibawah, menunjukkan hasil analisis deskriptif bagi kesemua pembolehubah.

JADUAL 5: Analisis Deskriptif Pembolehubah Kajian

Pembolehubah	N	Minima	Maksima	Min	Sisihan Piawai
Perancangan	215	1.00	5.00	3.5879	0.91490
Kawalan	215	1.00	5.00	3.6967	0.78962
Pembuatan Keputusan	215	1.00	5.00	3.7647	0.82068

Elemen perancangan menunjukkan nilai min adalah 3.5879 yang menunjukkan secara purata bagi amalan perancangan adalah paling rendah dalam kalangan responden menunjukkan penggunaan yang terendah. Elemen kawalan pula didapati nilai min adalah 3.6967 menunjukkan secara purata bagi kawalan juga berada pada tahap yang sederhana tinggi dalam kalangan responden. Manakala elemen pembuatan keputusan juga menunjukkan nilai min sederhana tinggi dengan nilai 3.7647 menunjukkan secara purata pembuatan keputusan adalah pada tahap sederhana dalam kalangan responden.

Analisis dengan melihat kepada nilai purata bagi setiap instrumen pengukuran setiap elemen. Nilai purata ini menunjukkan amalan bagi setiap elemen secara lebih terperinci.

Elemen Perancangan

Terdapat 5 item dalam elemen perancangan iaitu: (1) belanjawan jualan, (2) belanjawan pembelian, (3) belanjawan pengeluaran, (4) belanjawan aliran tunai, (5) belanjawan posisi kewangan. Jadual 6 menunjukkan amalan perancangan secara terperinci mengikut tahap penggunaan.

JADUAL 6: Penggunaan Setiap Item Perancangan

	Penggunaan belanjawan jualan		Penggunaan belanjawan pembelian.		Penggunaan belanjawan pengeluaran.		Penggunaan belanjawan aliran tunai.		Penggunaan belanjawan posisi kewangan.	
	Bil.	Peratus	Bil.	Peratus	Bil.	Peratus	Bil.	Peratus	Bil.	Peratus
Tidak Pernah	11	5.1	11	5.1	12	5.6	11	5.1	12	5.6
Jarang Sekali	15	7.0	17	7.9	21	9.8	8	3.7	14	6.5
Kadang-Kadang	64	29.8	58	27.0	61	28.4	67	31.2	58	27.0
Kerap	84	39.1	93	43.3	89	41.4	89	41.4	94	43.7
Sangat Kerap	41	19.1	36	16.7	32	14.9	40	18.6	37	17.2
	215	100.0	215	100.0	215	100.0	215	100.0	215	100.0

Berdasarkan jadual 6, majoriti penggunaan perancangan adalah kerap bagi setiap satu item. Ini menunjukkan penggunaan perancangan yang baik. Namun begitu, masih ada PKS yang tidak pernah menggunakan belanjawan. Malah masih banyak PKS yang jarang sekali serta kadang-kadang sahaja menggunakan belanjawan sebagai perancangan.

Elemen Kawalan

Terdapat 5 item pengukuran kawalan dan kesemua item ini adalah kawalan yang berbeza. Tahap amalan kawalan PKS boleh dilihat di Jadual 7 yang menunjukkan bilangan dan peratus amalan PKS.

JADUAL 7: Penggunaan Setiap Item Kawalan

	Kawalan kos berdasarkan perbandingan kos sebenar dengan kos standard atau dianggarkan.		Perbandingan pendapatan yang diperoleh pada tahun semasa dengan sasaran pendapatan.		Perbandingan pendapatan yang diperoleh pada tahun semasa dengan tahun sebelumnya.		Bertanggungjawab dalam menentukan tahap inventori, tahap akaun belum terima dan pelaburan dalam aset.		Penggunaan pulangan atas pelaburan dalam menilai prestasi pelaburan.	
	Bil.	Peratus	Bil.	Peratus	Bil.	Peratus	Bil.	Peratus	Bil.	Peratus
Tidak Pernah	3	1.4	2	0.9	6	2.8	5	2.3	13	6.0
Jarang Sekali	12	5.6	17	7.9	14	6.5	19	8.8	10	4.7
Kadang-Kadang	51	23.7	60	27.9	49	22.8	52	24.2	67	31.2
Kerap	105	48.8	109	50.7	109	50.7	100	46.5	88	40.9
Sangat Kerap	44	20.5	27	12.6	37	17.2	39	18.1	37	17.2
	215	100.0	215	100.0	215	100.0	215	100.0	215	100.0

Jadual 7 menunjukkan majoriti PKS kerap menggunakan kesemua item kawalan dalam perakaunan pengurusan. Walaupun begitu tetapi masih ada banyak PKS yang kadang-kadang sahaja menggunakannya. Malah masih terdapat PKS yang jarang sekali serta tidak pernah menggunakan kawalan dalam perakaunan pengurusan.

Elemen Pembuatan keputusan

Terdapat 5 item pengukuran pembuatan keputusan dan kesemua item ini adalah pembuatan keputusan yang berbeza. Tahap amalan pembuatan keputusan PKS boleh dilihat di Jadual 8 yang menunjukkan bilangan dan peratus amalan pembuatan keputusan PKS.

JADUAL 8: Penggunaan Setiap Item Pembuatan Keputusan

	Pertimbangan kos yang berkaitan dengan meneliti kos akan datang berdasarkan kos tambahan atau pendapatan tambahan yang diperolehi.		Analisis pelaburan di masa depan dengan menggunakan tempoh bayaran balik, kadar pulangan dalaman (IRR) dan nilai semasa bersih (NPV).		Analisis keuntungan produk.		Analisis keuntungan pelanggan.		Kaedah analisis kos relevan dalam membuat keputusan jangka pendek (contoh: keputusan penutupan pengeluaran produk).	
	Bil.	Peratus	Bil.	Peratus	Bil.	Peratus	Bil.	Peratus	Bil.	Peratus
Tidak Pernah	7	3.3	11	5.1	7	3.3	5	2.3	4	1.9
Jarang Sekali	11	5.1	17	7.9	10	4.7	12	5.6	13	6.0
Kadang-	47	21.9	61	28.4	52	24.2	52	24.2	56	26.0

Kadang										
Kerap	110	51.2	72	33.5	99	46.0	95	44.2	91	42.3
Sangat Kerap	40	18.6	54	25.1	47	21.9	51	23.7	51	23.7
	215	100.0	215	100.0	215	100.0	215	100.0	215	100.0

Jadual 8 menunjukkan majoriti PKS kerap menggunakan kesemua item pembuatan keputusan dalam perakaunan pengurusan. Walaupun begitu tetapi masih ada banyak PKS yang kadang-kadang sahaja menggunakannya. Malah masih terdapat PKS yang jarang sekali serta tidak pernah menggunakan pembuatan keputusan dalam perakaunan pengurusan. Namun begitu penggunaan pembuatan keputusan ini adalah tertinggi berbanding elemen lain.

KESIMPULAN

Kajian ini bertujuan untuk melihat amalan perakaunan pengurusan dalam kalangan PKS di Malaysia. Amalan perakaunan pengurusan ini dilihat dari tiga elemen utama dalam perakaunan pengurusan iaitu perancangan, kawalan dan pembuatan keputusan. Hasil kajian mendapati bahawa tahap penggunaan ketiga-tiga elemen adalah sederhana tinggi sahaja. Hasil kajian mendapati penggunaan perakaunan pengurusan lebih kepada pembuatan keputusan dan diikuti oleh kawalan. Paling kurang penggunaan ialah perancangan. Masih terdapat banyak PKS yang bukan sahaja kadang-kadang menggunakan belanjawan sebagai perancangan, malah ada yang jarang sekali dan tidak pernah menggunakan belanjawan dalam organisasi mereka.

Hal ini amat mengejutkan kerana perancangan memainkan peranan utama terhadap strategi perniagaan yang kompetitif memberi impak yang besar terhadap prestasi organisasi (Saad et al., 2014). Malahan penggunaan amalan perancangan akan meningkatkan lagi prestasi organisasi (Hasmi & Hassan, 2004; Saad et al., 2014). Hasil kajian ini sedikit sebanyak adalah bertepatan dengan hasil kajian Saad et al., (2014) yang juga dapati pelaksanaan rancangan perniagaan ini masih lagi terhad dalam PKS.

Bagi elemen kawalan, biarpun penggunaannya lebih tinggi dari perancangan, situasinya masih sama dengan perancangan. Masih terdapat banyak PKS yang bukan sahaja kadang-kadang menggunakan kawalan, malah ada yang jarang sekali dan tidak pernah menggunakan kawalan dalam organisasi mereka. Kawalan amat penting bagi meningkatkan prestasi organisasi (Chenhall, 2003). Kawalan juga bagi memastikan objektif yang ditetapkan dapat dicapai mengikut kualiti kerja yang telah dipersetujui melalui garis panduan yang telah ditetapkan (Ghani et al., 2010). Selain itu, kawalan juga membolehkan pematuhan pembangunan sebenar dengan yang dirancang (Personal & Archive, 2018).

Elemen pembuatan keputusan merupakan elemen yang tertinggi penggunaannya dalam kalangan PKS di Malaysia. Namun, masih terdapat banyak PKS yang bukan sahaja kadang-kadang menggunakan pembuatan keputusan, malah ada yang jarang sekali dan tidak pernah menggunakan pembuatan keputusan dalam organisasi mereka. Pembuatan keputusan ini penting kerana ia memastikan kelangsungan PKS dalam persaingan yang tinggi dan persekitaran berubah-ubah (Wu, Boateng & Drury, 2007). Perakaunan pengurusan dapat membantu membuat keputusan yang paling sesuai (Ha et al., 2018). Malah, pembuatan keputusan dalam perakaunan pengurusan menghasilkan keputusan yang berkualiti tinggi dalam perniagaan (Odar et al., 2015).

Kajian ini memberikan tambahan bukti empirikal penggunaan perakaunan pengurusan dalam kalangan PKS di Malaysia. Kajian ini memberikan bukti penting bahawa tahap amalan perakaunan pengurusan adalah sederhana. Terdapat masih kurang pendedahan kepada PKS kepentingan amalan perakaunan pengurusan.

Terdapat beberapa batasan kajian yang dihadapi semasa menjalankan dan menyiapkan kajian ini. Dalam menjalankan proses kajian ini, kajian ini hanya menumpukan kepada tiga elemen utama perakaunan pengurusan sahaja. Justeru kajian lain perlu mengkaji faktor-faktor lain yang berkaitan dengan perakaunan kerana perakaunan dilihat sangat penting dan kajiannya kurang dikaji. Akhir sekali, kajian ini mencadangkan agar amalan perakaunan pengurusan dikaji hubungannya dengan prestasi perniagaan, kelangsungan dan keberuntungan organisasi.

Selain itu, kajian ini mencadangkan agar kerajaan dan badan-badan berkaitan menganjurkan seminar berkaitan kepentingan dan latihan perakaunan pengurusan khusus bagi PKS bagi memastikan kelangsungan dan keberuntungan PKS meningkat.

Rujukan

- Abdel-kader, R. L. (2006). Management Accounting Practices in The British Food and Drinks Industry. <https://doi.org/10.1108/00070700610661321>
- Abdullah, N. & Rosli, N. F. (2015). An Evaluation on Determinants of SMEs Performance in Malaysia, (August).
- Ahmad, S. (2015). Perancangan Perniagaan dan Prestasi Perniagaan: Kajian ke atas PKS Islam di Malaysia, *113*(101), 101–113.
- Chenhall, R. H. (2003). Management Control Systems Design Within Its Organizational Context : Findings from Contingency-Based Research and Directions for The Future, *28*, 127–168.
- Collier, P. & Nandan, R. (2010). Management Accounting Needs of SMEs and the Role of Professional Accountants : A Renewed Research Agenda, *8*(1).
- Ghani, M. F. A., Radzi, N. M. & Siraj, S. (2010). Kepimpinan dan Proses Kawalan Terhadap Peruntukan Kewangan Sekolah : Perspektif Malaysia, 80–95.
- Gnawali, A. (2017). Management Accounting Systems and Organizational Performance of Nepalese Commercial Banks, (1981), 8–19.
- Ha, D. B., Manh, D. G. & Anh, D. Van. (2018). The System of Management Accounting Information to Support Decision Making in Business, *7*(1), 99–108. <https://doi.org/10.5430/afr.v7n1p99>
- Hansen, S. C. & Stede, W. A. Van Der. (2004). Multiple Facets of Budgeting : An Exploratory Analysis, *15*, 415–439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Hashim, J. (2003). No Title, (1991), 1–16.
- Hasmi, M. & Hassan, A. (2004). Business Performance of Small Medium Enterprise: Strategic Planning and Customer Focus, (1999), 113–116.
- Kamilah Ahmad. (2012). The Use of Management Accounting Practices in Malaysian SMEs Submitted by Kamilah Ahmad to the University of Exeter as a thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Accountancy May 2012, (May).
- Kamilah Ahmad, S. mohamed zabri. (2013). The Relationship Between the Use of Management Accounting Practices and The Performance of Malaysian Medium-sized Enterprises, *2013*(August), 129–139.
- Kaya, T. & Kahraman, C. (2011). Multicriteria Decision Making in Energy Planning using a

- Modified Fuzzy TOPSIS Methodology. *Expert Systems with Applications*, 38(6), 6577–6585. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.11.081>
- Maduekwe, C. C. & Kamala, P. (2016). Performance Measurement by Small and Medium Enterprises in Cape Metropolis, South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2). [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(2\).2016.05](https://doi.org/10.21511/ppm.14(2).2016.05)
- Maziriri, E. T. & Mapuranga, M. (2017). The Impact of Management Accounting Practices (Maps) on the Business Performance of Small and Medium Enterprises within the Gauteng Province of South Africa The Impact of Management Accounting Practices (Maps) on the Business Performance of Small and , (October).
- Moven, M. M., Hansen, D. R. & Heitger, D. L. (2018). *Managerial Accounting: The Cornerstone of Business Decision-Making*, 7th Edition.
- Mwangi, G. (2014). Effects of Management Accounting Practices on Financial Performance of Manufacturing Companies in Kenya by A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements For The Award of The Degree of Master of Science in Finance Degree , School , (October).
- Nur Raihana, Noor Emilina, M. N. (2017). Critical problem SME-2017.pdf.
- Odar, M., Kavcic, S., & Jerman, M. (2015). The Role of a Management Accounting System in the Decision-Making Process : Evidence from a Post-Transition Economy, 26(1), 84–92.
- Ogoun, S., & Ayaundu, S. (2020). Firm Attributes Count and Management Accounting Practices in an Emerging Firm Attributes Count and Management Accounting Practices in an Emerging Market, (May). <https://doi.org/10.11648/j.ijber.20200903.11>
- Pedroso, E., & Gomes, C. F. (2020). The Effectiveness of Management Accounting Systems in SMEs: A Multidimensional Measurement Approach. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(3), 497–515. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2018-0059>
- Peel & Bridge. (1999). No Title. Planning, Business Objectives and Capital Budgeting in Japanese, German and Domestic SMEs: Some Evidence from the UK Manufacturing Sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6: 350-365, 350–365.
- Perić, T. Š., & Kušec, S. K. (2012). The Application of Management Accounting (Controlling) Instruments in Small and Medium Size Enterprises in Nord-Western Croatia.
- Personal, M., & Archive, R. (2018). Munich Personal RePEc Archive The importance of Control in Managerial Work, (83776).
- Rozainun, Che Hamidah, I. D. dan N. (2019). *Management Accounting* 3rd Edition.
- Saad, R. M., Ghani, A. H. A., & Ahmad, S. (2014). Impak Mempraktikkan Rancangan Perniagaan Strategik ke Atas Prestasi Perniagaan PKS di Malaysia dan Pengaruh Persekitaran Luaran Dinamik. *Journal of Human Development and Communication*, 3(Special Issue), 163–186.
- Valančienė, L., & Gimžauskienė, E. (2007). Changing Role of Management Accounting : Lithuanian Experience Case Studies, 5(5).
- Wu, J., Boateng, A., & Drury, C. (2007). An Analysis of The Adoption, Perceived Benefits, and Expected Future Emphasis of Western Management Accounting Practices in Chinese SOEs and JVs, 42, 171–185. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2007.04.005>
- Zaleha, S., Rasid, A., Rahim, A., & Rahman, A. (2009). Management Accounting and Risk Management, 51, 89–110.