



Rankine, Bell, & MacVicar 2007) serta membenarkan kerja dijalankan di luar batasan ruang dan jangkamasa dari kebiasaannya (Anell & Hartmann 2007) dengan itu membolehkan pekerja mengatur waktu bekerja dan / atau lokasi untuk memenuhi keperluan khusus mereka (Mee Choo, Desa, & Asaari 2016).

Setelah berdekad lamanya kajian PKF dijalankan secara intensif oleh para penyelidik dari pelbagai disiplin ilmu. Kajian lepas secara konsisten membuktikan bahawa PKF membawa kepada peningkatan prestasi pekerja (Caillier 2018; Coenen & Kok 2014; De Menezes & Kelliher 2017; Kossek & Michel 2010), kepuasan pekerja (Barney & Elias 2010) dan produktiviti (Barney & Elias 2010; Hunter 2019; Kossek & Michel 2010; Obisi 2017; Ollo-lopez & Bayo-moriones 2010) serta merangsang penglibatan pekerja (Kossek & Michel 2010; Lee & Hong 2011). Selain itu, kajian lepas membuktikan bahawa PKF mengurangkan ketidakhadiran (Barney & Elias 2010; Coenen & Kok 2014) serta mengurangkan tekanan kerja (Kossek & Michel 2010) dan secara keseluruhan mampu meningkatkan prestasi perniagaan (Richardson & Mckenna 2014) dan menjimatkan kos (Coenen & Kok 2014; Lee & Hong 2011). Tetapi malangnya kajian berkenaan bagaimana PKF dapat dilaksanakan secara efektif masih samar dan tidak ditekankan secara spesifik.

Thompson, Payne dan Taylor (2015) menekankan bahawa perdebatan mengenai apakah PKF harus dilaksanakan sekarang sudah berakhir, kerana fokus semasa adalah mencari jalan untuk mendapatkan hasil terbaik. Ini adalah untuk memastikan PKF bukan sahaja membawa keuntungan kepada pekerja tetapi juga majikan. Jurang ini juga pernah dikemukakan oleh Burgmann (2012) kerana bagaimana PKF dapat menjadi sebahagian daripada strategi organisasi masih tidak dikaji dengan lebih mendalam (Burgmann 2012). Dengan keadaan semasa pandemik yang disebabkan oleh Covid-19, hampir semua perniagaan dan organisasi terdesak melaksanakan PKF sama ada suka ataupun tidak kerana PKF amat penting bagi memastikan kelangsungan operasi organisasi dalam waktu perintah kawalan pergerakan yang disyaratkan oleh kerajaan.

Apa yang jelas diperhatikan, jurang dalam kajian sedia ada serta keadaan pandemik yang mendesak memerlukan penyediaan pelan strategik untuk memastikan PKF dapat dilaksanakan dengan lebih efektif, terutama sekali bagi organisasi yang masih tidak berpengalaman dalam menguruskan PKF. Hamouche (2021) menegaskan bahawa keadaan semasa yang tidak menentu di kala pandemik COVID-19 telah mendorong organisasi untuk memikirkan semula strategi HRM mereka dan menekankan keperluan melangkaui model tradisional menguruskan sumber manusia seperti pengurusan waktu kerja fleksibel. Para penyelidik (Lake 2013; Burgmann 2012; Workplace Gender Equality Agency 2015) turut menegaskan bahawa PKF adalah faktor penting dalam membina kekuatan organisasi dan memerlukan pelan strategik (Lake 2013; Burgmann 2012; Workplace Gender Equality Agency 2015).

Shaari dan Amirul (2020) menyatakan bahawa PKF bukanlah sesuatu yang baharu bagi negara-negara maju, tetapi bagi kebanyakan negara membangun seperti Malaysia PKF masih dalam fasa pelaksanaan dan penambahbaikan. Tambah Shaari dan Amirul (2020) bilangan kajian tempatan yang berkaitan dengan PKF adalah terhad di Malaysia. Keadaan krisis pandemik telah menjadi satu pecutan dalam pelaksanaan PKF kerana penguatkuasaan kawalan pergerakan (PKP) di Malaysia telah memaksa hampir kesemua organisasi untuk menawarkan PKF. Pelaksanaan PKF secara mendadak ini adalah kritikal bagi memastikan organisasi terus beroperasi. Dalam kegawatan pandemik, kebanyakan organisasi tidak bersedia, terutama dari strategi pelaksanaan PKF. Jika dilihat semula pada negara-negara maju yang telah berdekad melaksanakan PKF, mereka masih dalam proses pencarian strategi berkesan agar manfaat PKF tidak tertumpu pada pekerja tapi juga majikan (Cannon & Elford 2017; Burgmann 2012; Lake 2013; Workplace Gender Equality Agency 2015). Kerajaan Australia melaporkan bahawa tahun 2014 kira-kira separuh (47.7%) daripada majikan di Australia mempunyai dasar atau polisi pelaksanaan PKF, tetapi hanya 13.6% mempunyai strategi PKF (Workplace Gender Equality Agency 2015).

Amirul dan Shaari (2021) baru-baru ini telah menjalankan kajian tentang gambaran PKF selama 20 tahun (2000 hingga 2020). Di dalam kajian ini, mereka (Amirul & Shaari 2021) telah membangunkan kaedah imbasan dan penggugusan sistematik untuk merumuskan sejauh mana kajian PKF telah dijalankan dalam tempoh 20 tahun dengan menggunakan data sekunder dari pangkalan data Proquest. Amirul dan Shaari (2021) melaporkan bahawa kajian berkenaan keberkesanan PKF masih mempunyai jurang yang sangat ketara. Walaupun PKF telah sebat di negara-negara maju, namun kajian berkenaan keberkesanan atau pengurusan strategik PKF masih ketandusan di dalam literatur yang sedia ada. Bagi negara-negara membangun yang masih dalam fasa pelaksanaan dan desakan krisis pandemik meningkatkan lagi keperluan pengurusan strategik PKF. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengemukakan kerangka penyelidikan yang agak baharu iaitu mempelopori penyelidikan penghibridan pengurusan sumber manusia (PSM) dan perakaunan pengurusan (PP) agar PKF dapat dirancang dengan lebih berkesan. Alasan utama mengapa kajian ini bertujuan menginisiatifkan penghibridan di antara PSM dan PP adalah kerana setiap organisasi ataupun perniagaan bergantung pada dua elemen penting iaitu manusia dan kewangan. Tiada perniagaan yang dapat dijalankan tanpa kedua-dua elemen penting ini.

PSM dan PP adalah dua fungsi organisasi yang berbeza tetapi merupakan bahagian penting dalam setiap organisasi. Walaupun begitu, hubungan antara PSM dan PP agak terbatas dan tidak dapat dilihat dengan baik dalam literatur yang ada kerana cenderung dikaji secara berasingan. Melalui kajian ini, penjenamaan semula fungsi PSM dan PP melalui model hibrid akan membantu organisasi untuk mempunyai panduan yang jelas dalam pelan pelaksanaan yang lebih efektif (pengurusan pekerja) dan efisien (pengurusan kewangan). Oleh yang

demikian, kajian ini akan mencari jawapan kepada dua persoalan utama. Pertama, meneroka pandangan pakar PSM dan PP berkenaan pengurusan PKF mengikut kepakaran masing-masing. Kedua, mengkaji pandangan pakar PSM dan PP tentang penghibridan PSM dan PP dalam pelaksanaan PKF. Berdasarkan kepada dua persoalan utama ini, kajian ini menjalankan penilaian kritikal untuk menghasilkan kerangka baharu tentang pelan pelaksanaan PKF yang berkesan melalui penghibridan PSM dan PP.

## SOROTAN LITERATUR

### PENGATURAN KERJA FLEKSIBEL

PSM yang holistik bermaksud amalan berkaitan pengambilan pekerja, penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, ganjaran berasaskan prestasi, pengurusan kerjaya, perkongsian maklumat, dan jaminan pekerjaan diambil berat oleh pihak majikan (Mei, Yahya, & Teong 2013). Dengan yang demikian motivasi pekerja dapat dipertingkatkan sekaligus melonjak prestasi sesebuah organisasi. Hal ini menyokong kajian yang dilakukan di mana pengaturan kerja fleksibel adalah sebahagian daripada aspek penting yang memberi keselesaan kepada pekerja untuk lebih bersemangat melakukan tanggungjawab mereka terhadap organisasi. Ini adalah selaras dengan maksud kontrak psikologi antara majikan dan pekerja di mana majikan perlu prihatin terhadap kemajuan kerjaya kakitangannya manakala kakitangan bertanggungjawab melaksanakan tugas yang diamanahkan. Sehingga kini, PKF telah dikaji oleh penyelidik dari pelbagai disiplin ilmu. Kebanyakan literatur PKF memfokus pada keperluan wanita (Rogier & Padgett 2004; Subramaniam, Overton & Maniam 2015), isu-isu yang membangkitkan keperluan PKF bukan sahaja pada wanita tapi juga lelaki (Hegewisch 2009; Pini & McDonald 2008; Atkinson & Hall 2009), prestasi kerja (Menezes & Kelliher 2011; Stavrov, Spiliotis & Charalambous 2010), produktiviti (Regus 2012; Voordt 2004). Selain itu, konsensus literatur yang sedia ada menekankan manfaat PKF bagi pekerja dan majikan. Keperluan PKF juga sering dikaitkan dengan isu keseimbangan antara kerja. Kajian lepas membuktikan bahawa PKF menyokong keseimbangan antara kerja dengan kehidupan pekerja (Clake 2005; Downes & Koekemoer 2011; Hayman 2009; Kowalski & Loretto 2017; Loon et al. 2019; Scholarios et al. 2017). Ini kerana PKF meningkatkan autonomi pekerja dimana ia mampu mengharmonikan antara pekerjaan dan kehidupan serta membawa kesejahteraan mental dan fizikal pekerja (Chandola et al. 2019; Barney & Elias 2010). Kesejahteraan pekerja adalah sangat penting kerana ia mampu meningkatkan prestasi pekerja dan organisasi, serta membantu perkembangan organisasi (Currie 2001).

Selain dari kebaikan, PKF juga mempunyai keburukan yang boleh terjadi sekiranya PKF tidak diurus dengan betul. Seperti yang dilaporkan oleh Ayman et al. (2015), PKF mempunyai beberapa kelemahan terutamanya dalam menguruskan masalah penyelarasan PKF, contohnya diskriminasi dalam PKF menyebabkan timbulnya moral negatif dalam kalangan pekerja yang dihalang daripada PKF. Selain itu, organisasi mesti membandingkan jumlah kos dan jumlah manfaat sebelum melaksanakan PKF untuk membuat keputusan yang relevan mengenai tahap fleksibiliti dalam organisasi (Ayman et al. 2015). Seandainya perbandingan kos dan manfaat pelaksanaan PKF tidak dinilai dengan betul, ia boleh menjadi punca kegagalan pelaksanaan PKF secara efektif dan efisien. Antara masalah lain yang menjadi kegusaran pekerja berkenaan pelaksanaan PKF ialah kebarangkalian pekerja untuk kenaikan pangkat atau kemajuan kerjaya mereka mungkin terjejas, atau dengan kata lain, PKF mungkin mempunyai kesan negatif kepada potensi pembangunan kerjaya pekerja (Kelliher & Anderson 2008; Menezes & Keller 2011; Rogier & Padgett 2004). Terdapat beberapa sebab mengapa pekerja mengambil PKF kurang cenderung untuk dipromosikan, pertama, ia bergantung kepada atribusi pengurus dalam membuat keputusan (Leslie, Manchester, Park & Mehng 2012) dan kadang-kadang, organisasi secara rasmi membenarkan PKF tetapi pembangunan kerjaya kakitangan di stigmakan oleh budaya organisasi, kerana mereka dilihat kurang komited kepada firma sekiranya bekerja secara PKF, berbanding dengan pekerja yang mengikut piawai waktu normal. Keburukan atau kelemahan PKF ini mungkin tidak akan berlaku sekiranya diurus secara efektif dan efisien.

### PERANAN PSM DALAM MENGURUSKAN PKF

Sumber manusia pada asasnya adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan orang di tempat kerja, manakala mengurus sumber manusia bermaksud pengurusan orang di tempat kerja. Pengurusan sumber manusia (PSM) didefinisikan sebagai reka bentuk dan penerapan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Ini termasuk aktiviti yang dilakukan untuk menarik, mengembangkan, dan mengekalkan tenaga kerja yang berkesan (Daft & Marcic 2020). PSM melaksanakan aktiviti yang diperlukan untuk menyokong keputusan organisasi (Hartel & Fujimoto 2014) seperti strategi PSM, pengurusan modal insan, tanggungjawab sosial korporat, pengurusan pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber daya (perancangan sumber manusia, pengambilan dan pemilihan, dan pengurusan bakat), prestasi pengurusan, pembelajaran dan pembangunan, pengurusan ganjaran, hubungan

pekerjaan, kesejahteraan dan kesihatan pekerja serta keselamatan dan penyediaan perkhidmatan pekerja (Armstrong 2006).

Ramai ahli sarjana (Arsmtrong 2006; Clarke, Braun & Hayfield 2015; Daft & Marcic 2006; Tregaskis, Brewster, Mayne & Hegewisch 1998; Kossek & Michel 2010; Lewis & Roper 2008; Society HRM 2016) telah mengetengahkan peranan penting PSM dalam mengurus PKF kerana ia melibatkan pengurusan pekerja dan reka bentuk kerja dalam organisasi. PSM adalah kunci dalam proses pengurusan PKF untuk memenuhi matlamat strategik organisasi (Society Human Resource Management 2016), serta berperanan penting dalam menyokong dan melatih barisan pengurusan dalam pelaksanaan PKF dan menyampaikan pendekatan organisasi secara berkesan kepada semua pekerja dan juga meningkatkan kesedaran mengenai faedah PKF terhadap perniagaan atau organisasi (CIPD 2014). Tanpa perancangan PSM yang tepat dalam melaksanakan PKF boleh menyebabkan kegagalan pelaksanaan PKF yang efektif dan efisien.

#### KEPENTINGAN MAKLUMAT PENGURUSAN PERAKAUNAN DALAM MEMBANTU PSM

Bidang perakaunan boleh dibahagikan kepada perakaunan pengurusan (PP) dan juga perakaunan kewangan (PK). Perakaunan kewangan (PK) memfokus pada laporan kewangan bagi pemegang saham luaran yang terikat pada ketepatan masa dan peraturan undang-undang. Maklumat PK juga digunakan untuk membuat keputusan sehari-hari dan jangka pendek. Berbeza dengan PP, ia lebih prihatin dengan peruntukan dan penggunaan maklumat perakaunan kepada pengurus dalam organisasi, yang memberi mereka asas untuk membuat keputusan perniagaan yang tepat yang akan membolehkan mereka dilengkapi dengan lebih baik dalam pengurusan dan kawalan mereka fungsi (Ladda 2014). Maklumat yang diberikan oleh pengurusan perakaunan merangkumi semua bidang strategi dan operasi serta merangkumi maklumat untuk membantu merancang, mengawal, dan membantu pihak atasan untuk membuat keputusan. Laporan perakaunan pengurusan memudahkan pengendalian kos masa depan, penjaanaan pendapatan dan membuat keputusan pengurusan (Apostolides 2016). Kajian ini memfokus pada PP dan bukannya PK, kerana PP lebih relevan pada perancangan pelaksanaan sesuatu inisiatif atau projek organisasi.

Sehingga kini, kajian yang menggabungkan PSM dan PP dalam konteks PKF sangat sukar untuk diperolehi. Namun, kesalangan ilmu dan peranan PSM dan PP secara amnya masih boleh diperolehi walaupun sumber yang ada mungkin terhad. PSM sentiasa dikaitkan dengan pengurusan pekerja secara berkesan dan PP penting untuk perancangan dan unjuran kewangan yang membantu sistem pengurusan secara cekap. Untuk memastikan pelan pelaksanaan PKF berjaya adalah penting untuk mengambil kira hasil pelaksanaan PKF bukan sahaja berkesan tapi juga mampu menjamin pengurusan kewangan yang cekap. Cabaran sumbangan PSM dalam inisiatif berkaitan PKF semakin mencabar kerana profesional PSM diminta untuk menunjukkan sama ada dan bagaimana inisiatif PSM menyumbang kepada pengurusan yang berkesan dalam organisasi dari segi kewangan dan bukan kewangan, serta petunjuk persepsi prestasi (Bell, Lee & Yeung 2012). Tidak dinafikan PSM memainkan peranan yang penting dalam pelaksanaan PKF (Armstrong 2006; Clark et al. 2015; CIPD 2014; Daft & Marcic, 2020; Gilabert 2008; Kossek & Michel 2010; Lewis & Roper 2008; Society Human Resource Management 2016; Kowalski & Loretto 2017; Thomson 2008).

Walaupun begitu, PSM sahaja tidak akan mencukupi untuk pelaksanaan rancangan PKF kerana kejayaan pelaksanaan PKF bukan sahaja mementingkan keberkesanan dalam pengurusan hal berkaitan pekerjaan dan pemegang saham organisasi, tetapi juga kecekapan dalam pengurusan kos dan unjuran kewangan. Pengurusan Perakaunan (PP) telah berkembang secara berterusan, bermula dari hanya analisis keputusan berorientasikan kewangan kepada pendekatan strategi yang lebih luas yang menekankan pemacu kewangan dan operasi utama untuk mencipta nilai bagi pemegang saham (Kaplan 2009). Walaupun PP mementingkan perumusan matlamat strategik untuk mencapai prestasi perniagaan jangka panjang, PSM boleh dikatakan memainkan peranan penting dalam menyumbang ke arah prestasi organisasi dan kelebihan daya saing (Delery & Roumpi 2017; Haque 2020; Katou 2017; Vedd & Kouhy 2001) dengan mewujudkan pemacu kejayaan pelaksanaan tenaga kerja manusia strategik. PSM mungkin dapat menghasilkan maklumat kewangan asas tetapi tidak akan mendalam seperti yang disediakan oleh PP.

Untuk mempunyai pelaksanaan PKF yang cekap, PSM mesti mempunyai maklumat yang lebih mendalam tentang kewangan dan memahami kos-kos terlibat dan mengetahui dengan tepat bagaimana kewangan organisasi dapat digunakan. Di samping itu, adalah amat penting bagi PSM memahami apa itu pulangan pelaburan dan mempunyai justifikasi yang kukuh untuk perbelanjaan berkaitan dengan PSM (Bannermant 2003). PP mampu menyediakan maklumat mengenai keseluruhan fungsi perniagaan dan prestasi dalam organisasi, yang dapat dijangkakan melalui penganggaran, analisis prestasi, dan petunjuk prestasi baik dari segi kewangan dan bukan kewangan yang selari dengan perubahan teknologi dan persekitaran yang mempengaruhi bagaimana perniagaan beroperasi hari ini. Oleh itu, maklumat yang diberikan oleh PP diakui penting untuk pengurusan membuat keputusan strategik untuk kejayaan dan kelangsungan organisasi dalam persekitaran yang kompetitif (Vedd & Kouhy 2001; Saukkonen et al. 2018).

## METODOLOGI

### FALSAFAH PENYELIDIKAN DAN REKABENTUK KAJIAN

Falsafah kajian ini adalah berdasarkan epistemologi pendekatan konstruktivis sosial. Konstruktivisme adalah paradigma non-positivis, bukannya bermula dengan teori seperti dalam pasca-positivisme, ia bermula dengan menjana penyelidikan atau mengembangkan teori atau corak makna secara induktif (Creswell 2009). Pendekatan konstruktivis menekankan bahawa pembelajaran sebagai proses aktif, pengetahuan baru dibina atau dikembangkan dari pemahaman, pengetahuan, dan pengalaman peserta dan semasa (Creswell 2009; Orly 2015; Quintero & Rosario 2016). Pandangan konstruktivis mendorong kajian ini untuk mengenal pasti faktor-faktor kontekstual integrasi antara PSM dan PP untuk membuat perancangan rapi berkenaan pelaksanaan PKF yang lebih berkesan dan cekap. Menggunakan aspek epistemologi konstruktivis membolehkan kajian ini membina kerangka penyelidikan dengan memasukkan kaedah kualitatif dan mengumpulkan perspektif mengenai integrasi PSM dan PP dalam konteks PKF.

Bersesuaian dengan pendekatan konstruktivis sosial, kajian ini dijalankan secara kualitatif dimana temu bual separa berstruktur telah digunakan. Mason (2002) mendefinisikan temu bual separa berstruktur sebagai proses penjanaan data di mana penemuduga memainkan peranan aktif dan refleksif. Memandang kajian ini menggunakan teknik temu bual separa berstruktur, soalan temubual telah disediakan lebih awal. Tetapi susunan dan kata-katanya dapat diubah semasa temuduga dijalankan, dan pertanyaan dapat dibuang atau ditambah selama temuduga berlangsung, bergantung pada jawapan yang diterima dari orang yang ditemu ramah (Robson 2002). Selain itu, temuduga kualitatif tidak bertujuan untuk menyeragamkan sebaliknya mencapai lebih banyak lagi maklumat dari segi kedalaman, nuansa, kerumitan, dan kebulatan dari apa yang harus difahami (Mason 2002). Kajian ini menjaga maklumat sulit peserta dengan menganonimkan latar belakang mereka.

Oleh kerana krisis pandemik Covid-19, temu bual secara bersemuka adalah sukar untuk dilaksanakan. Namun terdapat tiga temuduga dijalankan secara bersemuka dan ia telah dilaksanakan sebelum perintah kawalan pergerakan dikeluarkan. Selainnya, temu bual telah diadakan melalui komunikasi dalam talian tidak segerak yang melibatkan interaksi yang tidak terikat dengan masa, contohnya platform dalam talian pesanan seperti aplikasi WhatsApp (Perveen 2016). Peserta dalam temuduga kajian ini menggunakan bahasa campuran antara bahasa Melayu dan juga Bahasa Inggeris. Oleh itu, transkrip temubual bersama peserta telah dialih bahasa sepenuhnya ke dalam Bahasa Melayu dengan menggunakan perkhidmatan penterjemahan dan disemak semula agar maksudnya tidak lari dari konteks asal.

### REKABENTUK DAN SAIZ PERSAMPELAN KAJIAN

Eksekutif kanan pengurusan sumber manusia dan perakaunan dipilih sebagai peserta dalam kajian ini. Pemilihan ini berdasarkan teknik persampelan bertujuan kerana peserta ini mempunyai latar belakang, pengetahuan, dan pengalaman dengan fenomena berkaitan dalam kajian ini (Cresswell & Plano 2011). Kriteria pemilihan sampel kajian ini memerlukan kesemua peserta mempunyai pengalaman bekerja dalam bidang PSM atau perakaunan atau kedua-duanya sekali. Terdapat sepuluh peserta yang terlibat dalam kajian ini dengan lebih sepuluh tahun pengalaman, dan kesemua mereka mempunyai pengalaman dalam industri dari sektor swasta. Empat orang peserta adalah peserta wanita manakala enam orang lagi adalah peserta lelaki. Enam orang peserta berkepakaran profesional PSM, dan empat orang daripada enam pakar PSM ini memiliki latar belakang dan pengalaman dalam bidang perakaunan. Empat orang peserta seterusnya adalah profesional perakaunan. Kesemua peserta mempunyai pengalaman bekerja lebih sepuluh tahun. Tiga orang peserta adalah daripada sektor pengauditan, dua orang peserta pula daripada sektor pembuatan, manakala dua lagi peserta berkecimpung dalam industri perkhidmatan. Tiga orang peserta yang lain masing-masing dalam sektor pembinaan, sektor pasaran buruh, dan juga sektor bukan berasaskan keuntungan.

Dalam kajian kualitatif, tidak ada ukuran sampel yang dipersetujui atau diterima secara universal untuk penyelidikan kualitatif. Untuk kajian ini, ukuran sampel ditentukan melalui prinsip ketepuan (principle of saturation). Kesemua sepuluh peserta yang terlibat dalam kajian ini adalah sangat relevan menurut prinsip ketepuan (principle of saturation), yang bermaksud pengumpulan data yang membawa maklumat yang sama (berulang) dan tidak terdapat konsep baru atau tambahan terhadap maklumat tersebut telah mencapai titik ketepuan data (Crouch & McKenzie 2006; Guest et al. 2006). Dari sepuluh temu bual, kajian ini telah mengumpulkan maklumat yang cukup bermakna untuk mengenal pasti tema utama dan menyumbang kepada kerangka penyelidikan dan cadangan baru. Dworkin (2012) melaporkan bahawa sejumlah besar literatur biasanya menunjukkan antara lima hingga lima puluh peserta cukup. Satu karya yang dijalankan oleh Guest et al. (2006) telah menyokong ukuran sampel kajian ini. Berdasarkan analisis tematik induktif sistematik 60 wawancara mendalam, kajian Guest et al. (2006) telah menghasilkan 114 tema kajian. Dari 114 tema penyelidikan, 80% tema penyelidikan dikenal pasti dari enam temu bual pertama, dan jumlahnya meningkat kepada 92% tema penyelidikan dalam 12 temu ramah pertama sahaja. Saiz sampel kajian ini juga disokong oleh Morgan (2002)

yang mendapati bahawa lima hingga enam wawancara mendalam pertama menghasilkan sebahagian besar data baru, dan kira-kira 80% hingga 92% konsep dikenal pasti dalam 10 wawancara pertama. Morgan (2002) menambah bahawa hampir tidak ada konsep baru ditemui setelah 20 temu ramah.

#### ANALISIS DATA

Analisis tematik digunakan dalam kajian ini, yang diringkaskan sebagai proses pengembangan kod, mengenal pasti tema, dan ringkasan analisis dalam data kualitatif (Braun & Clarke 2006; Guest, MacQueen & Namey 2012; Maguire & Delahunt 2017). Tujuan analisis tematik adalah untuk mengenal pasti tema (iaitu corak dalam data yang penting atau menarik) dan menggunakan tema-tema ini untuk menangani penyelidikan atau mengatakan sesuatu mengenai sesuatu masalah. Ini lebih daripada sekadar meringkaskan data; analisis tematik yang baik menafsirkan dan memahaminya (Maguire & Delahunt 2017). Kajian ini telah menggunakan tematik analisis yang disarankan oleh Cruzes dan Dyba (2011). Terdapat lima langkah tematik analisis yang dicadangkan oleh Cruzes dan Dyba (2011). Pertama sekali ialah langkah mengekstrak data, dimana hasil temuduga disalin ke dalam teks dengan penyuntingan yang teliti untuk mengekalkan ketepatan dan memeriksa semula untuk tujuan pengesahan. Langkah kedua ialah menjana kod, di dalam langkah ini idea atau data yang relevan akan dicari dan disusun dengan cara yang bermakna dan sistematik. Langkah ketiga pula diteruskan dengan menterjemahkan kod ke dalam tema. Dalam langkah ketiga ini, data akan dikategorikan mengikut kod berdasarkan kesamaan tematik atau konseptual yang kemudiannya diberikan tema yang mendefinisikan setiap kod yang telah dikategorikan. Langkah keempat pula ialah mencipta model tertinggi tema. Di dalam kaedah keempat ini hubungan setiap tema akan diterokai dan menjadikannya sebagai model yang lebih tinggi maknanya. Langkah keempat ini adalah penting untuk memastikan setiap tema adalah koheren dan berbeza antara satu sama lain. Langkah kedua, ketiga dan keempat ini dilakukan secara berulang untuk memastikan data adalah relevan dan tepat. Langkah terakhir dalam analisis tematik yang dicadangkan oleh Cruzes dan Dyba (2011) ialah kebolehpercayaan, dimana kebolehpercayaan tafsiran yang membawa kepada sintesis tematik dinilai untuk memastikan ketekalan dan kestabilan data.

#### DAPATAN KAJIAN

Bahagian ini membentangkan hasil analisis tematik dengan mengemukakan penemuan titik hibrid atau integrasi antara PSM dan PP dalam menghasilkan perancangan pelaksanaan PKF yang lebih efektif dan efisien. Terdapat dua bahagian utama dalam hasil kajian ini. Bahagian pertama adalah hasil tema yang terbentuk daripada pendapat berkenaan pengurusan PKF mengikut kepakaran dan pengalaman para peserta. Bahagian kedua pula ialah berkenaan pandangan para peserta tentang penghibridan antara PSM dan PP dalam pelaksanaan PKF.

Bahagian pertama: Pandangan para peserta berkenaan pengurusan PKF mengikut kepakaran dan pengalaman masing-masing.

Jadual 1 menunjukkan analisa titik persamaan antara PSM dan PP. Kajian ini telah mengenal pasti bahawa semua peserta dalam kajian ini sependapat bahawa PSM dan PP mempunyai tanggungjawab dan peranan bertindan dan saling memerlukan antara satu sama lain. Kajian mendapati bahawa PSM and PP harus mempunyai hubungan kerja yang rapat kerana tanggungjawab mereka yang saling bergantung. Penyatuan PSM dan PP dalam rancangan pelaksanaan PKF akan memberikan strategi pelaksanaan yang lebih jelas dan meyakinkan.

JADUAL 1. Peranan bertindan di antara PSM dan PP

Nama Hierarki	Penerangan Dan Contoh Penyataan Kes
Peranan bertindan di antara PSM dan PP	<p><i>“Penyatuan antara PSM dan PP sangat berguna kerana kos tenaga kerja sama seperti gunung ais di lautan, ia bukan semata-mata mengenai gaji. Integrasi PSM dan PP membolehkan kita merekod dan mengesan setiap kos seperti pulangan pelaburan, jumlah pakej imbuhan, dan setiap kos jumlah kepala.” (Peserta berpengalaman PSM-1)</i></p> <p><i>“Maklumat perakaunan sangat penting bagi PSM dalam menguruskan PKF kerana ia membantu PSM menyiapkan penyata kewangan, meningkatkan tadbir urus korporat dan memantau kos PKF, dan menilai prestasi sebenar berdasarkan rancangan yang asli dan yang dipinda. PP dapat membantu PSM mengambil langkah-langkah yang diperlukan, sama ada memperbaiki atau mengubah rancangan PKF dan kemudian mencapai tujuan yang diperlukan dengan berkesan dan cekap.” (Peserta berpengalaman Perakaunan-1)</i></p> <p><i>“Selama ini PSM dan perakaunan adalah dua keputusan yang berasingan dalam organisasi. Terutamanya, PSM membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerja atau berkaitan pekerjaan, dan perakaunan hanya memproses pembayaran dan mengurus rekod kewangan.”</i></p>

---

*Mengintegrasikan kedua PSM dan PP sangat baik kerana PSM memerlukan lebih banyak maklumat mengenai penganggaran, unjuran kewangan, dan perumusan perakaunan lebih terperinci.” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-2)*

*“PSM memerlukan perakaunan pengurusan dalam mengurus pekerja dan membuat keputusan rasional kerana PP memberikan gambaran keseluruhan mengenai perancangan strategik sebuah syarikat, sementara PSM akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan penganggaran. Harus ada penyelarasan antara keduanya untuk mencapai strategi yang lebih prestasi.” Peserta berpengalaman Perakaunan-2)*

*“Walaupun PSM dan perakaunan mungkin bekerja di jabatan yang berbeza, peranan mereka dalam beberapa titik saling bersilang. Sukar untuk mengatakan bahawa kedua fungsi organisasi ini berfungsi secara bebas, kerjasama antara PSM dan perakaunan dalam organisasi yang sama tidak dapat disangkal.” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-2)*

*“Berdasarkan pengalaman saya,, sangat berguna bagi PSM untuk memiliki sekurang-kurangnya pengetahuan asas perakaunan dalam menguruskan pekerjaan yang fleksibel, baik projek besar atau kecil.” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-3)*

*“PSM memerlukan sekurang-kurangnya asas pengetahuan perakaunan. Contohnya keputusan tentang penggajian, pengiraan tentang faedah-faedah yang ditawarkan kepada pekerja, pengiraan hari cuti pekerja, pemberhentian” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-4)*

---

Jadual 2 pula lebih memfokus kepada titik persamaan atau keserasian pandangan para peserta berkenaan pengurusan PKF. Terdapat lima tema utama yang terhasil daripada Analisa tematik yang dijalankan di dalam kajian ini sebagaimana ditunjukkan di dalam jadual 2 yang berikut:

JADUAL 2. Keserasian pandangan para peserta berkenaan pengurusan PKF

Nama Hierarki	Penerangan Dan Contoh Penyataan Kes
Tema 1: Merekrut dan Mengekalkan Bakat Organisasi	<p>Pelaksanaan PKF banyak mengambil kira tentang hal-hal yang berkaitan dengan merekrut dan mengekalkan bakat dalam organisasi. Merekrut dan mengekalkan bakat menjadi salah satu sebab utama organisasi ingin menawarkan PKF.</p> <p><i>“Ketika kita berbicara tentang PSM dalam mengurus orang-orang dengan waktu kerja yang fleksibel, tujuannya adalah untuk menciptakan kumpulan bakat yang meliputi pengambilan, pembangunan, dan pengkalan pekerja. Strategi pengurusan bakat yang mantap bukan sahaja tentang menguruskan orang tetapi pengurusan kos bakat organisasi perlulah diselaraskan Bersama.” - (Peserta berpengalaman PSM dan Perakaunan-2)</i></p> <p><i>“Perakaunan pengurusan dapat meramalkan kewangan masa depan, jadi mereka bagus dalam membuat keputusan dari segi kos contohnya dan mengetahui jumlah kerugian pemberian gaji yang sesuai. Maklumat PP dalam pengurusan kumpulan bakat dapat membantu PSM untuk merancang strategi untuk PKF.” - (Peserta berpengalaman PSM dan Perakaunan-2)</i></p> <p><i>“PP dapat membantu PSM dalam pengurusan bakat. Contohnya, maklumat yang disediakan PP membantu PSM meramalkan sama ada mengambil pekerja baru atau mengekalkan pekerja yang ada yang lebih menguntungkan. Hubungan kerja ini akan membolehkan kita menggaji orang yang tepat dengan anggaran yang tepat.” - (Peserta berpengalaman PSM - 1)</i></p> <p><i>“PSM memerlukan laporan pengurusan perakaunan seperti kos pekerja dan membuat keputusan sesuai dengan sumber kewangan organisasi.” (Peserta berpengalaman Perakaunan -1)</i></p> <p><i>“PKF adalah salah satu bahagian dari program pengkalan, pekerja menginginkan keseimbangan kerja-kehidupan, mereka tidak mengharapkan faedah yang akan diperoleh pada masa akan datang. Pekerja lebih suka memperoleh faedah dengan segera, misalnya dari PKF membantu mereka dapat memiliki keseimbangan kehidupan-kerja.” - (Peserta berpengalaman PSM-2)</i></p> <p><i>“Kita kena buat sedikit Analisa terhadap calon untuk selarakan dengan deskripsi kerja kita” (Peserta berpengalaman PSM-2)</i></p> <p><i>“PSM memerlukan perakaunan pengurusan dalam mengurus pekerja dan membuat keputusan rasional” Peserta berpengalaman Perakaunan-2)</i></p>

---

Tema 2: Latihan dan Pembangunan Pekerja	<p>Untuk memastikan pelaksanaan PKF dapat dilaksanakan dengan jayanya, latihan dan pembangunan adalah aspek penting untuk memastikan pekerja bersedia terhadap pelaksanaan PKF</p> <p><i>“Keprihatinan utama yang dihadapi oleh banyak syarikat di seluruh organisasi adalah berkaitan dengan biaya pekerja yang tinggi. Laporan perakaunan pengurusan sangat berguna untuk laporan yang berkaitan dengan perbelanjaan latihan dan kos kerja pengambilan, persaraan atau pengekalan.” (Peserta berpengalaman Perakaunan-3)</i></p> <p><i>“Penekanan PP pada pembelajaran dan pembangunan pekerja di dalam firma, memberi maklumat kepada PSM tentang apa yang diperlukan dari pekerja misalnya meningkatkan kecekapan dan kemahiran lain yang berkaitan untuk terus meningkatkan dan mencapai matlamat syarikat. Oleh itu, memberikan pandangan mengenai latihan pekerja yang berkaitan dengan keperluan firma.” - (Peserta berpengalaman Perakaunan-2)</i></p> <p><i>“Strategi pengurusan bakat yang mantap bukan sahaja tentang menguruskan orang tetapi pengurusan kos bakat organisasi perlulah diselaraskan bersama. Jika dilihatkan, apabila sesuatu perubahan melibatkan pekerja, kesediaan pekerja perlu diambil kira. Oleh itu kos latihan perlu diberi perhatian” - (Peserta berpengalaman PSM dan Perakaunan-2)</i></p> <p><i>“PSM sekurang-kurangnya memerlukan pengetahuan asas tentang PP” (Peserta berpengalaman PSM dan Perakaunan-4)</i></p>
Tema 3: Penilaian Prestasi Pekerja	<p>Kajian juga mendapati prestasi pekerja perlu dititikberatkan jika ingin melaksanakan PKF.</p> <p><i>“Setelah organisasi memutuskan untuk menawarkan PKF, prestasi pekerja sangat penting untuk menilai prestasi kerja seseorang pekerja dalam lingkungan kerja yang fleksibel. Sistem penilaian untuk menilai pelaksanaan PKF harus dibuat untuk mengawasi seberapa efektif PKF telah dilaksanakan dalam organisasi.” - (Peserta berpengalaman PSM dan Perakaunan- 2)</i></p> <p><i>“Integrasi antara PSM dan PP berguna untuk pengukuran prestasi, terutama syarikat yang berorientasikan keuntungan; setiap satu sen adalah penting. Apa yang anda berikan untuk anda kembali, tetapi mesti ada dasar yang jelas tentang bagaimana sumber manusia bekerja Dengan PP.” - (Peserta berpengalaman PSM dan Perakaunan-1)</i></p> <p><i>“Harus ada penyelarasan antara PSM dan jabatan perakaunan untuk mencapai prestasi strategik yang lebih besar. PP memberikan maklumat mengenai apakah setiap divisi bekerja dengan kemampuan optimum. Kecekapan merangkumi produktiviti pekerja dan maklumat semacam itu diperlukan oleh PSM untuk membuat keputusan mengenai pekerja dan produktiviti.” - (Peserta berpengalaman Perakaunan-2)</i></p> <p><i>“Perbandingan antara data sejarah dan angka yang dianggarkan / diramalkan akan membuat jabatan PSM menentukan bagaimana indikator prestasi pekerja diubah. Bersamaan dengan itu, ia memberikan garis panduan tambahan mengenai dimana peningkatan prestasi pekerja yang signifikan diperlukan di masa depan dan kawasan mana pekerja tidak memenuhi piawaian.” - (Peserta berpengalaman Perakaunan-3)</i></p> <p><i>“Maklumat perakaunan dapat membantu pasukan PSM untuk membuat keputusan yang bijak dari segi jumlah yang tepat yang akan diambil yang dapat memaksimumkan kemampuan organisasi tersebut.” (Peserta berpengalaman PSM dan Perakaunan-4)</i></p>
Tema 4: Anggaran Perbelanjaan Pelaksanaan PKF	<p>Anggaran perbelanjaan adalah penting bagi melihat kewajaran dalam pelaksanaan PKF</p> <p><i>“Perakaunan pengurusan dapat meramalkan kewangan masa depan, jadi mereka bagus dalam membuat keputusan dari segi kos.” - (Peserta berpengalaman PSM-2)</i></p> <p><i>“PP memberikan gambaran keseluruhan mengenai perancangan strategik sebuah firma, sementara PSM akan menjadi bahagian integral dari keseluruhan penganggaran. PP membekalkan info mengenai penganggaran keseluruhan dan rancangan strategi sebuah firma, sementara PSM adalah bahagian dari penganggaran yang diusulkan dalam Penganggaran PP. Oleh itu, PP akan membantu PSM dalam peruntukan sumber yang ada seperti jumlah peruntukan dana serta memberi sokongan pengurusan dalam menghubungkan sumber daya manusia dengan hasil strategi syarikat secara keseluruhan.” (Peserta berpengalaman Perakaunan-2)</i></p> <p><i>“Sangat penting bahawa perlu ada penyertaan jabatan sumber manusia semasa penyediaan anggaran untuk tahun berikut kerana belanjawan adalah garis panduan dari mana belanjawan diperuntukkan ke jabatan lain. Ini akan membolehkan jabatan sumber manusia untuk memperakui jumlah dana yang diperuntukkan kepada jabatan tersebut untuk satu tahun berikutnya. Seiring dengan itu, wakil jabatan sumber manusia dapat menjawab sebarang rungutan sekiranya terdapat pada peruntukan dana atau jumlah sumber yang diperuntukkan untuk pengambilan pekerja, pengekalan, dan pelepasan dari pekerjaan.” - (Peserta berpengalaman Perakaunan-3)</i></p> <p><i>“Laporan atau maklumat PP sangat berguna untuk PSM kerana ia akan membantu pengurusan menguruskan orang dengan lebih baik dengan anggaran yang tepat.” (Peserta berpengalaman PSM dan Perakaunan-1)</i></p>



Tema 5: Pemantauan  
Pulangan Pelaburan

*“Untuk mendapatkan anggaran perbelanjaan serta prediksi kewangan masa depan, PSM perlu ada ilmu berkaitan takrifan unjuran kewangan. Jika tidak, PSM memerlukan nasihat dan maklumat PP dari pakar perakaunan” (Peserta berpengalaman PSM dan Perakaunan-2)*

*Dalam perancangan pelaksanaan PKF adalah menjadi satu kelebihan sekiranya pulangan pelaburan dapat dipastikan kerana untuk menawarkan PKF dalam sesebuah organisasi memerlukan perbelanjaan dan pelaburan asset contohnya teknologi.*

*“Melakukan perubahan pekerjaan yang fleksibel mungkin memerlukan biaya tambahan seperti teknologi baru yang melancarkan pelaksanaan PKF. Adakah organisasi mempunyai sumber kewangan yang cukup untuk transformasi ini? Kita memerlukan laporan unjuran kewangan untuk meramalkan pulangan pelaburan atau pulangan buruh yang baik hasil daripada pelaksanaan PKF.” (Peserta berpengalaman PSM dan Perakaunan-2)*

*“Maklumat PP kepada PSM sangat berguna kerana ia membantu PSM untuk merekod dan mengesan setiap kos PSM. Apabila PSM mengetahui kos PSM, ia membolehkan PSM merancang pakej imbuhan total (TRP) dan mengira pulangan pelaburan (ROI).” - (Peserta berpengalaman PSM dan Perakaunan-1)*

*“Tanpa maklumat PP, akan ada kekurangan dalam pelan cadangan PSM. Untuk PKF dilaksanakan, kami memerlukan anggaran yang tepat mengenai biaya tenaga kerja dan menentukan apakah itu layak untuk dilaburkan dalam PKF dan keseluruhan biaya pelaksanaan PKF.” (Peserta berpengalaman PSM dan Perakaunan-2)*

*“PP diperlukan sebagai bagian dari proses pemantauan; ini termasuk kegiatan dari mengadopsi rencana PKF dan mengkomunikasikannya dari orang-orang yang lebih tinggi ke tingkat bawah dalam organisasi. Prestasi sebenarnya berdasarkan rancangan yang asli dan yang dipinda. Analisis varians akan diperlukan dalam kes ini dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan, sama ada pemulihan atau pengubahsuaian. Mencapai tujuan yang diperlukan dengan berkesan dan cekap.” (Peserta berpengalaman Perakaunan-1)*

*“PKF memerlukan banyak pemantauan langsung dan tidak langsung dan PP dapat membantu dalam menetapkan anggaran dan sasaran untuk perbandingan, memberikan analisis keberkesanan dan kecekapan, perencanaan, dan biaya untuk kemungkinan pengembangan operasi jika PKF terbukti bermanfaat.” (Peserta Perakaunan-4)*

*“Mestilah memastikan pulangan pelaburan (Peserta berpengalaman PSM-2)*

Bahagian kedua: Pandangan para peserta tentang penghibridan antara PSM dan PP dalam pelaksanaan PKF.

Berdasarkan hasil temubual bersama peserta, penghibridan antara PSM dan PP akan lebih menguntungkan organisasi dan membawa kesan positif dalam pelaksanaan PKF. Jadual 3 menunjukkan lima tema utama yang terhasil daripada pandangan para peserta tentang penghibridan antara PSM dan PP. Dapat disimpulkan tema-tema ini menunjukkan kelebihan penghibridan di antara PSM dan PP.

### JADUAL 3. Kelebihan penghibridan antara PSM dan PP

Nama Hierarki	Penerangan Dan Contoh Penyataan Kes
Tema 1: Inisiatif PSM dapat diselaraskan dengan matlamat organisasi	<p>Matlamat dan manfaat PKF terjamin di antara pekerja dan majikan. Penggabungan PSM dan PP bukan sahaja menitikberatkan keperluan pekerja tetapi dapat diselaraskan dengan matlamat organisasi.</p> <p><i>“Hasil PSM adalah signifikan dan menyumbang kepada prestasi perniagaan, sementara PP dapat menerjemahkan prestasi seperti yang dikaitkan dengan keseluruhan prestasi perniagaan.” (Peserta berpengalaman perakaunan-2)</i></p> <p><i>“PSM adalah mengenai pengurusan orang didalam organisasi dan mementingkan keberkesanannya dari segi menjaga kesejahteraan manusia. Dengan menggabungkan perakaunan pengurusan ke dalam PSM ia akan membantu perancangan PKF bukan hanya berkesan dalam menguruskan manusia tetapi juga cekap dalam pengurusan kos dan kewangan.” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-2)</i></p> <p><i>“Pencapaian matlamat PSM dalam akan lebih cepat dicapai dengan adanya PP. - (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-3)</i></p> <p><i>“Kebaikan penggabungan antara PSM dan PP ialah ianya mampu menyediakan jaringan yang jelas antar usaha PSM dengan strategi keseluruhan perniagaan” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-4).</i></p> <p><i>“Hubungan antara PSM dan PP akan merapatkan jurang antara PSM dan hasil organisasi.” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-5)</i></p>
Tema 2: Kos sumber manusia yang efektif	<p>Penghibridan PSM dan PP ke dalam rancangan PKF berpotensi menghasilkan kos sumber manusia yang lebih efektif dan menjimatkan latihan.</p> <p><i>“Perakaunan pengurusan dapat meramalkan kewangan masa depan, jadi mereka bagus dalam membuat keputusan dari segi kos.” - (Peserta berpengalaman PSM-2)</i></p> <p><i>“Akauntan pengurusan memainkan peranan di peringkat eksekutif dan perjabatan. Kerana di</i></p>

---

	<p>peringkat eksekutif, akauntan pengurusan melakukan analisis kos-manfaat dan memberikan maklumat berharga ketika strategi baru dirumuskan bagi membantu keputusan yang bijak.” (Peserta berpengalaman perakaunan-3)</p> <p>“Ketika PSM dan PP bekerjasama, kos yang berkaitan dengan PKF dapat digunakan dengan cara yang efisien dan juga penjimatan waktu.” - (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-3)</p> <p>“Proposal PSM, khususnya untuk pelan PKF, dapat dikelola dengan lebih tepat dengan melihat unjuran biaya yang berkaitan ketika melaksanakan PKF.” - (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-2)</p> <p>“Integrasi PSM dan PP boleh dipercayai,, melalui PP korporat governan dapat ditingkatkan, menguruskan aliran tunai, dan menyiapkan penyata kewangan.” (Peserta berpengalaman perakaunan-1)</p> <p>“Integrasi di antara PSM dan PP akan memberi manfaat dari segi pengurusan kos yang efektif serta menjimatkan” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-4).</p> <p>“PP akan membolehkan PSM melihat kos yang berkaitan dengan PKF dengan jelas dan dapat menjimatkan anggaran perbelanjaan.” - (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-5)</p>
Tema 3: Jaminan pulangan pelaburan	<p>Integrasi PSM dan PP mampu membina pulangan pelaburan yang strategik apabila melaksanakan PKF.</p> <p>“ROI yang lebih strategik kerana perancangan yang berkesan antara PSM bergabung dengan menggabungkan dengan PP.” - (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-3)</p> <p>“Laporan PP dapat membantu PSM untuk memiliki ukuran kewangan yang tepat terhadap pulangan pelaburan atau pulangan pelaburan pekerja.” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-2)</p> <p>“Integrasi PSM dan PP membolehkan kami merekod dan mengesan setiap kos seperti pulangan pelaburan.” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-1)</p> <p>Penggabungan PSM dan PP berpotensi dalam strategi pulangan pelaburan kerana kerana perancangan Bersama antara PSM dan PP aakan lebih efektif (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-4).</p> <p>“Mengintegrasikan sumber daya manusia dan perakaunan berpotensi menghasilkan pulangan pekerja yang besar.” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-5)</p>
Tema 4: Pengurusan bakat lebih efektif dan Efisien	<p>Pelaksanaan PKF telah lama diakui sebagai strategi untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan bakat. Penghibridan PSM dan PP dianggap sebagai satu strategi berkesan pengurusan bakat yang lebih efektif dan efisien.</p> <p>“Laporan atau maklumat PP sangat berguna untuk PSM kerana ia akan membantu pengurusan atasan menguruskan orang dengan lebih baik dengan anggaran yang lebih tepat.” (Peserta berpengalaman PSM-1)</p> <p>“PKF adalah salah satu bahagian dari program pengekalan, pekerja menginginkan keseimbangan kerja-kehidupan, mereka tidak mengharapkan faedah yang akan diperoleh pada masa akan datang. Pekerja lebih suka memperoleh faedah dengan segera, misalnya dari PKF membantu mereka dapat memiliki keseimbangan kehidupan-kerja.” - (Peserta berpengalaman PSM-2)</p> <p>“Penyelarasan antara keduanya akan mencapai prestasi strategik yang lebih besar.” (Peserta berpengalaman perakaunan-2)</p> <p>“Pengurusan pekerja dapat dilakukan dengan lebih bersistematik dengan anggaran kos yang lebih tepat dan kedua-dua pegawai PSM dan PP dapat membincangkan bersama berkenaan prestasi pekerja dan membantu mengembangkan dan mengekalkan kumpulan bakat semasa organisasi.” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-2)</p> <p>“Pengambilan dan pengekalan pekerja dapat dikendalikan dengan cara yang efektif dan efisien, dan itu akan mengoptimalkan kemampuan organisasi.” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-5)</p> <p>“Prestasi dapat diukur dengan tepat kerana apabila PSM dan PP digabungkan, ia akan merangkumi aspek manusia dan kewangan.” (Peserta berpengalaman PSM dan perakaunan-5)</p>

---

## PERBINCANGAN

Berdasarkan persoalan pertama kajian ini, terdapat lima tema yang dihasilkan daripada pandangan peserta tentang pengurusan PKF mengikut kepakaran masing-masing: Merekrut dan mengekal bakat organisasi; Latihan dan pembangunan pekerja; Penilaian prestasi pekerja; Anggaran perbelanjaan pelaksanaan PKF; Pemantauan pulangan pelaburan. Manakala persoalan kedua, iaitu berkenaan pandangan peserta tentang penghibridan antara

PSM dan PP dalam pelaksanaan PKF: Peranan bertindan di antara PSM dan PP; Inisiatif PSM dapat diselaraskan dengan matlamat organisasi; Kos sumber manusia yang efektif; Jaminan pulangan pelaburan; Pengurusan bakat lebih efektif dan efisien. Dapatan kajian ini mendapati bahawa penghibridan antara PSM dan PP adalah relevan dan membawa manfaat kepada pihak majikan dan juga pekerja. PSM dan PP mungkin bekerja di jabatan yang berlainan, tetapi kajian ini telah membuktikan bahawa PSM dan PP mempunyai tanggungjawab bertindan, kedua-dua fungsi organisasi ini harus mempunyai hubungan kerja yang erat untuk membuat rancangan PKF yang lebih efektif dan efisien. Melalui hasil dapatan kajian ini, satu kerangka konseptual tentang pelan pelaksanaan berkesan PKF melalui penghibridan PSM dan PP dianjurkan. Kerangka ini boleh dilihat melalui rajah 1 di dalam kajian ini.

Sepertimana yang disarankan di dalam kerangka konseptual kajian ini, apabila sebuah organisasi mempunyai perancangan untuk menawarkan atau melaksanakan PKF adalah amat penting untuk mengenal pasti keperluan sebenar organisasi serta perancangan masa depan perlu diambil kira. Penyediaan asas yang rasional untuk membangun dan membiayai inisiatif pelaksanaan PKF dan bagaimana ia akan menyokong objektif serta memenuhi keperluan semasa dan masa depan organisasi. Seperti yang diilustrasikan oleh rajah 1, adalah amat penting untuk menilai kapasiti ketersediaan sumber organisasi. Contohnya mengambil kira keperluan sumber manusia di dalam organisasi serta sumber kewangan dan material atau bahan teknologi yang mungkin diperlukan dalam pelan pelaksanaan PKF. Seperti yang dinyatakan oleh Daft dan Marcic (2020) PSM bertanggungjawab dalam pengurusan orang di tempat kerja serta memastikan penggunaan bakat manusia yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Bagi PP pula, peranannya adalah untuk memberi maklumat perakaunan yang akan membantu pihak pengurusan atasan untuk membuat keputusan (Ladda, 2014).

Hasil kajian ini mendapati bahawa penyediaan perancangan PKF yang berkesan memerlukan gabungan atau penghibridan antara PSM dan PP. PSM memerlukan PP dalam mengurus orang dan memastikan bahawa keputusan PSM adalah berhemah dan berpandangan jauh dan tidak mengabaikan kepentingan organisasi. Pakatan strategik antara PSM dan PP (rujuk rajah 1) adalah koleksi daripada lima tema yang terhasil daripada persoalan pertama kajian ini iaitu pandangan peserta tentang pengurusan PKF mengikut kepakaran masing-masing (PSM dan PP). Pertindanan peranan dan tanggungjawab diantara PSM dan PP di dalam tema-tema ini telah dinilai secara kritikal dan telah dijadikan sebagai titik penghibridan diantara PSM dan PP.

Tema pertama ialah merekrut dan mengekalkan bakat organisasi. Dapatan ini juga mendapat sokong kajian lepas. Contohnya, sasaran PSM dalam melaksanakan PKF adalah untuk memperkuatkan kumpulan bakat organisasi yang merangkumi merekrut, mengembangkan, dan mengekalkan bakat untuk mencapai tujuan organisasi (Kosseck, Valcour & Lirio 2014; Burgmann, 2012). Dapatan kajian menunjukkan bahawa maklumat PP sangat penting dalam menguruskan bakat. Sebagai contoh, melalui maklumat perakaunan organisasi akan dapat menganggarkan kos kewangan langsung yang berkaitan dengan pengambilan pekerja, kehilangan pekerja serta penggantian latihan yang diperlukan kerana perolehan pekerja. Maklumat PP akan memudahkan PSM dalam menguruskan kos pekerja seperti pengambilan, latihan (pengembangan pekerja), dan mengekalkan pekerja. Integrasi antara PSM dan PP dijangkakan dapat menyumbang kepada strategi pengurusan bakat yang dinamik dan efektif.

Tema kedua saling berkait dengan tema pertama tapi lebih menekankan kepada latihan dan pembangunan pekerja. Iqbal et al. (2010) menegaskan bahawa fungsi pengurusan yang paling penting adalah menambah nilai modal insan yang ada pada masa ini dengan merancang dan melaksanakan rancangan pembangunan sumber manusia yang berkesan dan berdaya maju. Oleh itu, untuk melaksanakan PKF sebagai sebahagian daripada matlamat strategik organisasi, PSM perlu menyediakan maklumat mengenai pengukuran kos dan nilai orang dari perspektif faktor manusia (Iqbal et al. 2010). Hal ini selari dengan tema ketiga berkenaan latihan dan pembangunan pekerja. Pandangan para peserta kajian ini menekankan bahawa maklumat PP akan memudahkan PSM dalam menguruskan kos berkaitan pekerja seperti pengambilan, latihan (pengembangan pekerja), dan mengekalkan pekerja. Di samping itu, sebahagian besar peserta PSM menekankan bahawa PSM memerlukan sekurang-kurangnya pengetahuan perakaunan asas untuk menguruskan pampasan dan faedah pekerja, atau sebaliknya, PSM mungkin perlu mengambil seseorang yang mempunyai latar belakang perakaunan. Hal ini jelas menunjukkan pergantungan antara PSM dan PP dalam pelan pelaksanaan PKF.

Tema seterusnya menekankan bahawa penghibridan antara PSM dan PP dapat dilaksanakan melalui pengukuran prestasi pekerja apabila PKF dilaksanakan. Penemuan penting menunjukkan bahawa PSM dan PP haruslah untuk duduk bersama dalam menguruskan penilaian prestasi pekerja apabila PKF dilaksanakan. Sebagai contoh, sistem penilaian untuk menilai pelaksanaan PKF mesti dibuat dan harus ada dasar atau polisi yang jelas tentang bagaimana pekerja dinilai dan bagaimana ia menghubungkan dengan ganjaran dan mempertimbangkan sumber kewangan organisasi. Penemuan kajian juga menegaskan bahawa perbandingan antara data sejarah kewangan dan angka anggaran atau ramalan akan membantu PSM menentukan bagaimana indikator prestasi pekerja diubah bersesuaian dengan pelaksanaan PKF. Hal ini bersesuaian dengan dapatan dengan Nguwi (2017) yang menegaskan bahawa sangat penting untuk menggariskan dengan jelas tujuan prestasi dan metodologi pelaksanaan system seperti PKF kerana, tanpa dasar yang jelas, pengurusan prestasi berisiko menjadi Latihan abstrak yang kemungkinan besar akan gagal.

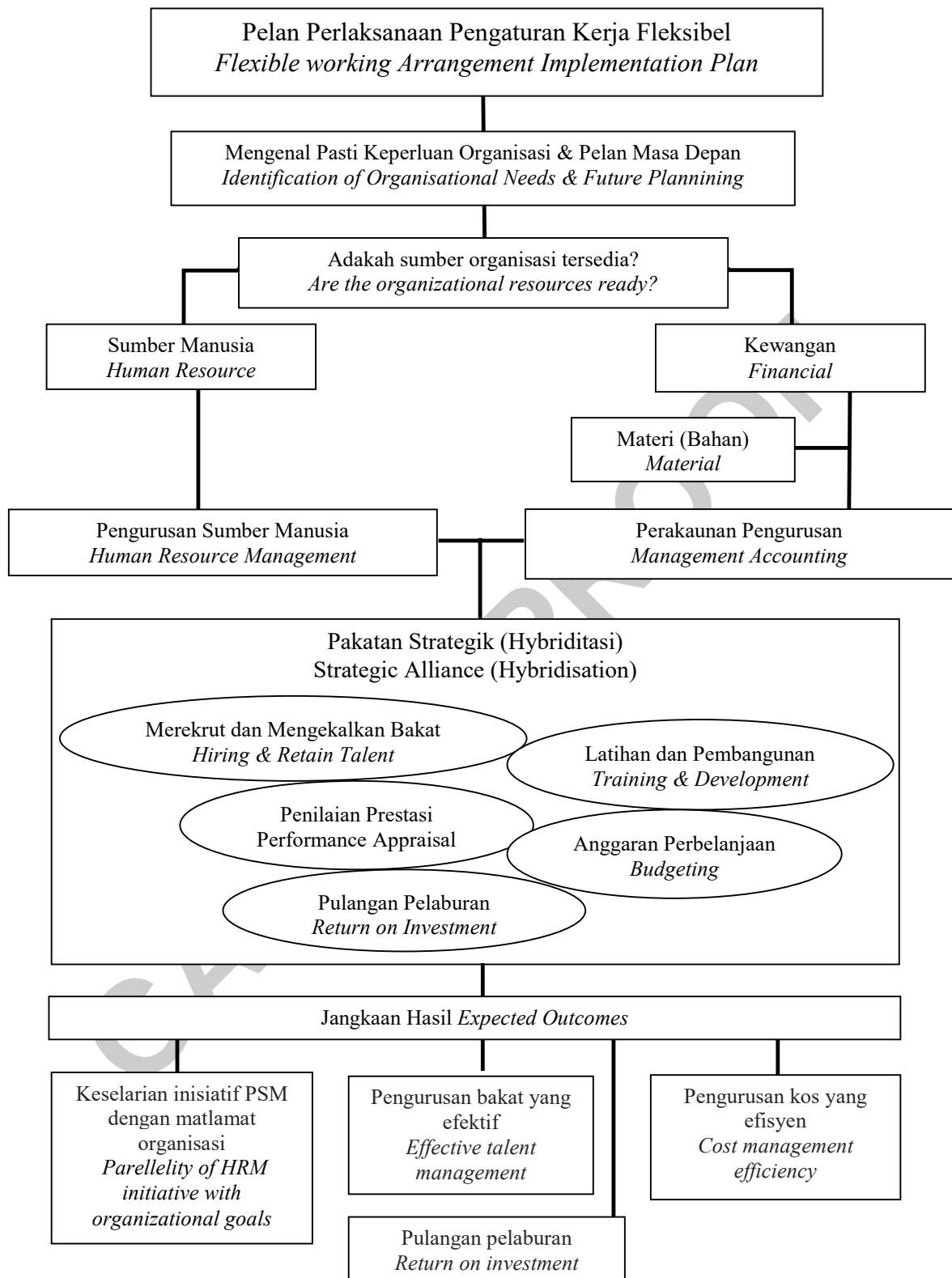
Dua tema terakhir dalam dapatan kajian bahagian pertama ialah anggaran perbelanjaan pelaksanaan PKF, dan pemantauan kos pelaburan. Kerjasama antara PSM dan PP dalam organisasi yang sama tidak dapat disangkal.

Sebagai sebahagian daripada perancangan strategik PSM dalam melaksanakan PKF, kajian semasa mendapati bahawa maklumat PP bukan hanya untuk penyata kewangan tetapi sangat berguna untuk unjuran kewangan, penganggaran, dan kawalan kos yang berkaitan dengan pelaksanaan PKF. Hasil ini juga bersesuaian dengan penemuan Kotey dan Sharma (2019) yang mendapati bahawa PKF secara langsung meningkatkan pulangan pelaburan pekerja. Maklumat PP sangat penting bagi PSM untuk membuat keputusan pelaksanaan PKF contohnya penganggaran yang melibatkan aktiviti merancang kewangan masa depan. Syarikat melakukan penganggaran untuk perancangan operasi, penilaian prestasi, komunikasi tujuan, mengawal dan mengkoordinasikan sumber (Apostolides 2016).

PSM akan dapat menyampaikan sumber- sumber yang diperlukan dan kos yang diharapkan akan dikeluarkan untuk sebarang program PSM seperti pelaksanaan PKF. Belanjawan adalah mustahak kerana ia dapat membantu syarikat untuk mempunyai proses perancangan terperinci dan menemui masalah yang mungkin berlaku sebelum ia berlaku dan mengesan kekurangan dan ketidakkonsistenan rancangan tersebut (Cunningham et al. 2019). Maklumat PP juga diperlukan untuk tujuan pemantauan kos, yang penting agar anggaran keseluruhan pelaksanaan PKF terkawal. PP dapat membantu PSM dalam membuat perancangan bersama melalui mekanisme kawalan yang lebih dikenali sebagai Pengurusan Sistem Kawalan (PSK). Alat PSK seperti perancangan, penganggaran dan ramalan, pengukuran prestasi, dan laporan (Novas et al. 2017) membolehkan pihak pengurusan memperhitungkan kos dan memantau prestasi pelbagai fungsi perniagaan dalam sebuah organisasi. PSK ini digunakan sebagai rancangan dan kawalan strategik untuk mencapai objektif organisasi melalui penetapan objektif dan perumusan strategi serta mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahawa pekerja melakukan yang terbaik untuk organisasi (Merchant & Van Deer Stede 2017).

Jaringan terakhir di dalam kerangka konseptual yang usulkan oleh kajian ini juga berkongsi tentang jangkaan hasil daripada penghibridan PSM dan PP. Jangkaan hasil ini diambil daripada tema-tema (sila lihat jadual 3) dari persoalan kedua kajian iaitu hasil pandangan para peserta tentang penghibridan antara PSM dan PP dalam pelaksanaan PKF. Contohnya inisiatif PSM dapat diselaraskan dengan matlamat organisasi, kos sumber manusia akan lebih efektif melalui penggabungan PSM dan PP, pulangan pelaburan yang lebih terjamin dan yang terakhir ialah pengurusan bakat lebih efektif dan efisien. Kajian ini mendapati bahawa maklumat PP akan memudahkan PSM dalam menguruskan kos pekerja seperti pengambilan, latihan (pengembangan pekerja), dan mengekalkan pekerja. Integrasi antara PSM dan PP dijangkakan dapat menyumbang kepada strategi perolehan yang dinamik dan efektif. Pelaksanaan baru atau menaik taraf PKF dalam sesuatu organisasi yang ada dalam organisasi mungkin memerlukan tugas sedia ada pekerja dirancang semula, begitu juga dengan keperluan asas pekerjaan lain seperti penjadualan tugas (Armstrong 2006).

Seperti yang ditunjukkan dalam hasil kajian, pelaksanaan PKF mungkin memerlukan kos pembiayaan tambahan seperti teknologi baru yang perlu dalam melancarkan pelaksanaan PKF. Dengan adanya gabungan kepakaran di antara PSM dan PP, analisis kos-manfaat dapat diteliti. Sinergi antara PSM dan PP adalah signifikan untuk memberi kesan yang lebih besar terhadap prestasi proses perniagaan dalaman seperti meningkatkan kecekapan pengeluaran, penjimatan kos, peningkatan kualiti, dan peningkatan penggunaan aset (Tavitayanan et al. 2012; Bititci et al. 2011). Ini dapat dicapai melalui sumber manusia yang kompeten ditambah dengan maklumat perakaunan pengurusan yang tepat dan boleh dipercayai (Hutahayan 2020). Seperti yang telah tegaskan dalam hasil kajian ini, Penghibridan PSM dan PP juga merupakan satu langkah yang bermanfaat dalam meningkatkan keberkesanan dan kecekapan pengurusan PKF. Pelbagai kos yang berkaitan dengan pelaksanaan PKF harus disampaikan kepada pihak pengurusan dan penganggaran adalah cara yang efektif dan efisien untuk menilai keberkesanan pelaksanaan PKF. Oleh itu, diharapkan integrasi PSM dengan PP akan memberikan hubungan strategik yang jelas, bermanfaat kepada pekerja dan organisasi melalui pelaburan strategik pada pelaksanaan PKF.



RAJAH 1. Kerangka Konseptual Pelan Pelaksanaan PKF melalui penghibridan PSM dan PP

## IMPLIKASI PENGURUSAN

Kajian ini mempunyai impak yang besar kerana ia memberi maklumat serta kerangka pelaksanaan PKF yang sangat berguna kepada pihak pengurusan. Dengan adanya gabungan kepakaran di antara PSM dan PP, analisis kos-manfaat dapat diteliti. Sinergi antara PSM dan PP adalah signifikan untuk memberi kesan yang lebih besar terhadap prestasi proses perniagaan dalaman seperti meningkatkan kecekapan pengeluaran, penjimatan kos, peningkatan kualiti, dan peningkatan penggunaan aset (Tavitiyaman et al. 2012; Bititci et al. 2011). Ini dapat dicapai melalui sumber manusia yang kompeten ditambah dengan maklumat perakaunan pengurusan yang tepat dan boleh dipercayai (Hutahayan 2020).

## KESIMPULAN

Kesimpulannya, kajian ini bertujuan untuk memajukan konsep pengurusan PKF melalui penghibridan antara PSM dan PP. Kajian mampu merapatkan jurang kajian sedia ada kerana kajian berkenaan pengurusan strategik dalam PKF masih kurang dalam literatur semasa, contohnya tentang bagaimana PKF ini dapat dikendalikan bagi meningkatkan lagi prestasi organisasi secara keseluruhan, sama ada dari segi kewangan dan bukan kewangan. Oleh itu, kajian ini memberikan wawasan di luar kajian semasa PKF, di mana kajian ini menghubungkan PSM dan PP agar pelaksanaan PKF dapat menjadi efektif dan efisien. PSM dan PP mungkin bekerja di jabatan yang berlainan, tetapi kajian ini telah membuktikan bahawa PSM dan PP mempunyai tanggungjawab bertindan, kedua-dua fungsi organisasi ini harus mempunyai hubungan kerja yang erat untuk membuat rancangan PKF yang lebih efektif dan efisien. Hasil kajian ini mendapati bahawa penghibridan antara PSM dan PP adalah relevan dan membawa manfaat kepada pihak majikan dan juga pekerja. Batasan yang paling mencabar dalam kajian ini adalah kekurangan kajian sedia ada berkaitan dengan penggabungan PSM dan juga PP. Oleh itu, lebih banyak kajian berkenaan PSM dan PP adalah diperlukan untuk membuat analisis sejauh mana kemungkinan penyatuan antara PSM dan PP, bukan hanya dari perspektif kajian PKF tetapi juga dalam bidang lain.

## PENGHARGAAN

Penyelidikan ini dibiayai oleh Kementerian Pendidikan Malaysia di bawah Skim Geran Penyelidikan Fundamental (FRG0461-2017).

## RUJUKAN

- Anell, K. & Hartmann, D. 2007. *Flexible Work Arrangements in Asia: What Companies are Doing, Why They are Doing It and What Lies Ahead*. Boston: Boston College Global Workforce Roundtable. Available at <http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/Flexible%20Work%20Arrangements%20in%20Asia>
- Amirul, S. M., Amirul, S. R., Anwar Abu Bakar, M. A., Mail, R., & Dasan, J. 2019. Does Management Accounting Matters for Effective Flexible Working Arrangements Strategic Plan? *Accounting Centre Accounting Research Series*, Vol 1, 1-6. Available at <https://sites.google.com/ums.edu.my/accounting-research-series/acars-archive/acars-2019>
- Amirul S.R, Shaari S. 2021. An Overview: Twenty Years of Flexible Working Arrangements. *Proceeding of the International Conference on Business and Social Sustainability (ICOBSS2021)*. 29<sup>th</sup> June, Malaysia.
- Andrejic, N. 2017. Navigating the tensions of flexible work: An exploration of the individual strategies employed by flexibly working parents. (*Master's thesis, Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand*). Available at <http://researcharchive.vuw.ac.nz/handle/10063/6421>
- Apostolides, N. 2016. *Management Accounting for Beginners*. 1<sup>st</sup> Ed. Routledge Focus on Business & Management, London, and New York. <https://doi.org/10.4324/9781315630410>
- Appelbaum, S. H., & Hood, J. 1993. Accounting for the Firm's Human Resources. *Managerial Auditing Journal*, 8(2), 17-24.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, Kogan Page Ltd.
- Atkinson, C. and Hall, L. 2009. The Role of Gender in Varying Forms of Flexible Working. *Gender, Work & Organization* (16) 650-666. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00456.x>
- Australia. Workplace Gender Equality Agency (WGEA) 2015. Australia's gender equality scorecard: key findings from the Workplace Gender Equality Agency's 2014-15 reporting data. Available at <http://hdl.voced.edu.au/10707/421467>.
- Ayman, M., Ashoush, A.-L., Elsayed, A. A., & Younis, R. A. 2015. Flexible work arrangements: Related topics and directions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7 (1),
- Bachtiar, M. 2017. Analysis of performance measurement at HR-GR Department using the balance scorecard method. *In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 277, No. 1, p. 012006). IOP

- Publishing. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/277/1/012006>
- Bambrough, J. 2003. *The HR Management Manual, Training Your Staff*, Penguin Book, London.
- Barney, C. E., & Elias, S. M. 2010. Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation. *Personnel Review*, 39(4), 487–502.
- Bell, B. S., Lee, S. & Yeung, S. K. 2006. The impact of eHR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 45(3), 295-308.
- Bell, A. S., Rajendran, D., & Theiler, S. 2012. Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian academics. *E-Journal of Applied Psychology*, 8(1), 25–37.
- Bititci, U. S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., & Shafti, F. 2011. Managerial processes: Business process that sustain performance. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/01443571111153076>
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Bannerman, B. 2003. Making HR a profit center: current technological advancements make it possible for human resource departments to play a strategic role in managing a company's key assets, its people. (Human Resources). *Financial Executive*, 19(4).
- Burgmann, L. 2012. Managing in a Flexible work Environment. Australian Institute of Management. Available at <https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/AIM-Managing-in-a-Flexible-Work-Environment.pdf>
- Caillier, J. G. 2018. Do flexible work schedules reduce turnover in U.S. federal agencies? *Social Science Journal*, 55(2), 108–115. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2017.09.005>
- Cannon F. and Elford N. 2017 *The Agility Mindset: How reframing flexible working delivers competitive advantage*. Palgrave Macmillan. Cham, Switzerland.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 2014. HR: Getting smart about agile working, (November). Available at: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/change/agile-working-report#gref>
- Clake, R. 2005. *Flexible working: the implementation challenge*. CIPD, 3–60. Available at <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/C3B8BDF1-3979-4B95BF90A3C19521560D/0/flexwrkimpman1105.pdf>
- Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. 2015. *Thematic analysis. Qualitative psychology: A practical guide to research methods*, 222-248.
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. 2014. Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576.
- Collier, S. J. 2009. Topologies of power: Foucault's analysis of political government beyond 'governmentality'. *Theory, culture & society*, 26(6), 78-108.
- Chandola, T., C. Booker, M. Kumari, and M. Benzeval. 2019. "Are Flexible Work Arrangements Associated with Lower Levels of Chronic Stress-Related Biomarkers? A Study of 6025 Employees in the UK Household Longitudinal Study." *Sociology* 53 (4):779–799.
- Creswell, J. W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3<sup>rd</sup> ed. Sage Publications, Inc. <http://doi.org/10.2307/1523157>
- Creswell, John, W., & Plano Clark, V. L. 2011. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2<sup>nd</sup> Ed. SAGE Publication.
- Crouch, M., & McKenzie, H. 2006. The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social science information*, 45(4), 483-499.
- Cruzes, D. S., & Dyba, T. 2011. Recommended steps for thematic synthesis in software engineering. In 2011 international symposium on empirical software engineering and measurement (pp. 275-284). *IEEE*. <https://doi.org/10.1109/ESEM.2011.36>
- Cunningham, B. M., Nikolai, L. A., Bazley, J. D., Kavanagh, M., & Simmons, S. 2019. *Accounting information for business decisions* (Third edition). Cengage.
- Currie, D. 2001. Managing Employee Well-Being. *Chandos Publishing Oxford Limited*, Oxford.
- Daft, R. L., & Marcic, D. 2020. Understanding management (11th ed.). *Boston MA*: Cengage.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. 2017. Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21.
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. 2011. Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. 2017. Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051–1070.
- Downes, C., & Koekemoer, E. 2011. Work–life balance policies: Challenges and benefits associated with implementing flexitime. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1–13.
- Dworkin, S. L. 2012. Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews.
- Gilbert, P. 2008. Global justice and poverty relief in nonideal circumstances. *Social Theory and Practice*, 34(3), 411-438.

- Goga-Cooke, J. 2012. "The Benefits of Flexible Working Arrangements", Future Work Institute. Available at <https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/individuals/pdf/benefitsCEOFlex.pdf>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. 2006. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1): 59-82.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. 2012. *Applied thematic analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Gesuele, B. 2015. Human Resource Measurement: A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Human Resource Management*, 3(2), 28. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.s.2015030201.14>
- Hartel, Charmine E. J. and Fujimoto, Yuka. 2014. *Human Resource Management*. 3rd ed. Frenchs, NSW Australia: Pearson Education.
- Haque, A. 2020. "Strategic HRM and organisational performance: does turnover intention matter?" *International Journal of Organizational Analysis*, In Press. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2019-1877>
- Hayman, J. R. 2009. Flexible work arrangements: Exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work & Family*, 327-338. <http://doi.org/10.1080/13668800902966331>
- Hays. 2017. "Asia braces for change: tailoring talent strategies for uncertainty", in *Wright, C.* (10Ed.), Singapore.
- Hegewisch, A. 2009. Flexible working policies: A comparative review. Research Report no. 16. Manchester: Equality and Human Rights Commission. Available at: [http://www.equality-ne.co.uk/downloads/426\\_Flexible-Working-Policies.pdf](http://www.equality-ne.co.uk/downloads/426_Flexible-Working-Policies.pdf)
- Hamouche, S. 2021. Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization* 1-16. doi:10.1017/jmo.2021.15
- Hunter, P. 2019. Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO Reports*, 20(1). <https://doi.org/10.15252/embr.201847435>
- Hutahayan, B. 2020. The mediating role of human capital and management accounting information system in the relationship between innovation strategy and internal process performance and the impact on corporate financial performance. *Benchmarking*, 27(4), 1289-1318. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2018-0034>
- Iqbal Chaudhry, N., & Azam Roomi, M. 2010. Accounting for the development of human capital in manufacturing organizations. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(3), 178-195.
- Jones, D. M. C. 1973. Accounting for human assets. *Management Decision*, 11(3), 183-194.
- Katou, A.A. 2017. "How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66(6), pp. 797-821.
- Kaplan, R. S. 2009. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269.
- Kariyawasam, D.H. 2016. Relationship between Accounting Information and Human Resource Management Related Strategic Decision Making in Sri Lankan Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management Invention*. 5 (12)1-5.
- Katz, L. F., & Krueger, A. B. 2019. The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995-2015. *ILR Review*, 72(2), 382-416.
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2008). "For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19, No. 3, 419-31.
- Kossek, E. E., & Michel, J. 2010. Flexible work schedules. *Handbook of industrial-organizational psychology*, 1, 535-72.
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. 2014. The sustainable workforce: Organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing. In C. Cooper, & P. Chen (Eds.), *Work and wellbeing*. 295-318. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Kotey, B. A. 2017. Flexible working arrangements and strategic positions in SMEs. *Personnel Review*, 46(2), 355-370.
- Kotey, B. A., & Sharma, B. 2019. Pathways from flexible work arrangements to financial performance. *Personnel Review*, 48(3), 731-747.
- Kowalski, T. H. P. & Loretto, W. 2017. Wellbeing and HRM in the changing workplace, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16) 2229-2255.
- Kuroda, S, and I Yamamoto. 2018. "Good boss, bad boss, workers' mental health and productivity: Evidence from Japan", *Japan and the World Economy* 48: 106-118.
- Latif A.B & Amirul, S.R. 2021. Conceptualising The Roles of Human Resource in Managing Flexible Working Arrangements (FWA). *Proceeding of The 9th International Borneo Business Conference (IBBC)*. 3<sup>rd</sup> March, Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.



- Labro, E. 2019. Costing systems. *Foundations and Trends in Accounting*, 13(3–4), 267–404.
- Ladda, R. L. 2014. Nature of the Audit, 1<sup>st</sup> Ed. *Laxmi Book Publication*, Solapur, India.
- Lake, Andy 2013. *Smarter government and its impacts*. Chapters in Smart flexibility (1st ed., pp. 207- 229). Gower Publishing Limited.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. 2012. Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55, 1407–1428.
- Lewis, Suzan and Roper, Ian. 2008. *Flexibility and work-life balance*. In: *Human resource management: a case study approach*. Muller- Camen, Michael and Croucher, Richard and Leigh, Susan, eds. Chartered Institute of Personnel and Development, London, pp. 181- 199.
- Lee, S.-Y., & Hong, J. H. 2011. Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance. *Public Administration Review*, 71(6), 870–879.
- Loon, M., Otaye-Ebede, L., & Stewart, J. 2019. The paradox of employee psychological wellbeing practices: an integrative literature review and new directions for research, *The International Journal of Human Resource Management*, 30:1, 156-187.
- Maguire, M., & Delahunt, B. 2017. Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. \*. *All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 8(3), 3351–33514.
- Mason, J. 2002. *Qualitative researching*, (2nd edn). Sage Publications, London.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., & MacVicar, A. 2007. 'The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses'. *Employee Relations*, 29(2): 138–161.
- Mee Choo, J., L. Desa, N. M., & Abu Hassan Asaari, M. H. (2016). Flexible Working Arrangement toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict. *Studies in Asian Social Science*, 3(1), 21–36
- Mei T.S, Yahya K.K, Teong L.K. 2013. Hubungan antara Pengurusan Sumber Manusia dengan Prestasi Organisasi: Kajian Empirikal Terhadap Organisasi Pembuatan di Malaysia, *Jurnal Pengurusan* 38 111 – 117.
- Merchant, Kenneth A, & Van der Stede, Wim A. 2017. *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives* (Fourth edition.). Pearson Education Limited.
- Morgan, D. L. 2002. Handbook of interview research: Context and method.
- Nguwi, Memory. 2017. *HR Perspective: Best Practice in Developing A Performance Management Policy*. Available at <http://www.financialgazette.co.zw/hr-perspective-best-practice-in-developing-a-performance-management-policy/>
- Novas, J. C., Alves, M. do C. G., & Sousa, A. 2017. The role of management accounting systems in the development of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 286–315.
- Obisi, C. 2017. Impact of Flexible Work Arrangement on Employees Performance in Public Schools in Lagos State, Nigeria. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 9(2), 157–166.
- Olo-Lopez A, Bayo-Moriones A, Larraza-Kintana M. 2010 The Relationship between New Work Practices and Employee Effort. *Journal of Industrial Relations*. 52(2):219-235.
- Orly, Shapira-Lishchinsky. 2015. Simulation-based constructivist approach for education leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(6), 972–988.
- Pini, B. and McDonald, P. (2008), "Men, masculinities and flexible work in local government", *Gender in Management*, 23 (8) 598-612.
- Perveen, A. 2016. Synchronous and asynchronous e-language learning: A case study of virtual university of Pakistan. *Open Praxis*, 8 (1), 21-39.
- Tavitiyaman, P., Qiu Zhang, H. and Qu, H. 2012. "The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (1) 140-159.
- Potter, L. 2007. UK skills: making the grade. *British Chambers of Commerce*, London.
- Quintero, A. H., & Rosario, H. 2016. *Math makes sense! a constructivist approach to the teaching and learning of mathematics*. Imperial College Press; Distributed by World Scientific Publishing Co Pte Ltd.
- Regus. 2012. Flexibility Drives Productivity. Available at [http://www.regus.com/images/Flexibility Drives Productivity\\_tcm8-49367.pdf](http://www.regus.com/images/Flexibility_Drives_Productivity_tcm8-49367.pdf)
- Richardson, J., & Mckenna, S. 2014. Reordering Spatial and Social Relations: A Case Study of Professional and Managerial Flexworkers, 25, 724–736.
- Robson, C. 2002. *Research in the Real World*, 2nd ed. Blackwell.
- Rogier, S. A., & Padgett, M. Y. (2004). The impact of utilizing a flexible work schedule on the perceived career advancement potential of women. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 89–106.
- Scholarios, D., Hesselgreaves, H., Pratt, R. 2017. Unpredictable working time, wellbeing and health in the police service, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:16, 2275-2298.
- Saukkonen, N., Laine, T., & Suomala, P. 2018. Utilizing management accounting information for decision-making. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(2), 181–205.

- Shaari S., Amirul S.R. 2020. Regulating Flexible Working Arrangements (FWAs) In Malaysian Private Sector: Are We There Yet?. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21 (4)
- Society Human Resource Management. 2016. *SHRM Survey Findings: 2016 Strategic Benefits— Flexible Work Arrangements*. Available at <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM-Survey-Findings-Strategic-Benefits-Flexible-Work-Arrangements.pdf>
- Stavrou, E., Spiliotis, S., & Charalambous, C. 2010. Flexible working arrangements in context: an empirical investigation through self-organizing maps. *European Journal of Operational Research*, 202(3), 893–902.
- Subramaniam, A. G., Overton, B. J., & Maniam, C. B. 2015. Flexible working arrangements, work life balance and women in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(1), 34–38.
- Tan, Y., Zhang, Y. & Khodaverdi, R. 2017. Service performance evaluation using data envelopment analysis and balance scorecard approach: an application to automotive industry. *Ann Oper Res* 248, 449–470.
- Theeke, H. A. 2005. A human resource accounting transmission: shifting from failure to a future. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 9(1), 40–59.
- Thompson, R.J., Payne, S.C. and Taylor, A.B. 2015. Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *J Occup Organ Psychol*, 88: 726-749.
- Thomson, P. 2008. "The business benefits of flexible working". *Strategic HR Review*, 7 (2), 17–22.
- Tregaskis, O., Brewster, O., Mayne, L., Hegewisch, A. 1998. Flexible Working in Europe: The Evidence and the Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 61-78.
- van der Voordt, T.J.M. (2004), "Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces", *Journal of Corporate Real Estate* 6(2), 133-148.
- Vedd, R., & Kouhy, R. 2001. Management accounting and strategic human resource management: A UK/Canadian comparative analysis. *Journal of Applied Accounting Research*, 6(2), 90–120.
- Zeng, H. 2018. Reciprocal Interaction between Management Accounting and Other Management Roles. *Open Access Library Journal*, 5 1-8.

Sharifah Rahama Amirul (corresponding author)  
 Faculty of Business, Economics & Accountancy  
 Universiti Malaysia Sabah  
 Jalan UMS, Kota Kinabalu, 88400 Sabah, MALAYSIA.  
 E-Mail: sra@ums.edu.my

Rasid Mail  
 Accounting Centre  
 Faculty of Business, Economics & Accountancy  
 Universiti Malaysia Sabah  
 Jalan UMS, Kota Kinabalu, 88400 Sabah, MALAYSIA.  
 E-Mail: rmail@ums.edu.my

Sharifah Milda Amirul  
 Accounting Centre  
 Faculty of Business, Economics & Accountancy  
 Universiti Malaysia Sabah  
 Jalan UMS, Kota Kinabalu, 88400 Sabah, MALAYSIA.  
 E-Mail: sma@ums.edu.my

Jakaria Bin Dasan  
 Faculty of Business, Economics & Accountancy  
 Universiti Malaysia Sabah  
 Jalan UMS, Kota Kinabalu, 88400 Sabah, MALAYSIA.  
 E-Mail: jakaria@ums.edu.my