

## Pengaruh Krisis Peperangan Terhadap Amalan Perakaunan Pengurusan Perusahaan Kecil Sederhana (PKS) di Yaman

SOFIAH MD. AUZAIR, RAMY BASLOOM, MUSLIM HAR SANI & AMIZAWATI MOHD AMIR

### ABSTRAK

*Kajian ini meneroka amalan perakaunan pengurusan (APP) di perusahaan kecil sederhana (PKS) di Yaman yang berhadapan krisis peperangan semenjak tahun 2015. Situasi krisis dioperasikan sebagai ketidakpastian faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi (PEST) manakala APP dikaji dari perspektif APP kontemporari dan tradisional. Menggunakan asas teori kontingensi dengan pendekatan konfigurasi, kajian ini menjangkakan PKS di Yaman akan memberi penekanan yang berbeza terhadap APP tradisional dan kontemporari dipengaruhi oleh persepsi kestabilan politik dan ekonomi, serta kemajuan sosial dan teknologi. Sebanyak 287 soalselidik telah diedarkan kepada pengurus atasan PKS di lima wilayah negara Yaman iaitu Sana, Aden, Hadhramout, Taiz, and AlHodiadah. Nilai min bagi kesemua faktor PEST yang rendah menyokong persepsi terhadap situasi krisis di Yaman. Bagi menguji hipotesis, dua kluster firma PKS telah dibentuk. Di dapati, Kluster 1 yang memaparkan PKS dalam keadaan politik dan ekonomi lebih stabil dan situasi sosial dan teknologi lebih maju telah menekankan penggunaan APP tradisional berbanding APP kontemporari. Manakala PKS Kluster 2 memaparkan keadaan politik dan ekonomi kurang stabil dan situasi sosial dan teknologi kurang maju memberi penekanan hampir sama terhadap APP tradisional dan APP kontemporari. Sejajar dengan jangkaan, firma PKS di kluster 1 yang menghampiri padanan kerangka kontingensi telah menunjukkan prestasi firma yang lebih baik berbanding kluster 2. Penemuan ini memberi implikasi tentang kepentingan pemahaman dan amalan APP yang sesuai walaupun berada dalam situasi krisis.*

*Kata kunci: Amalan Perakaunan Pengurusan (APP); Yaman; politik; ekonomi; sosial; teknologi; teori kontingensi*

### ABSTRACT

*This study explores the management accounting practices (MAPs) in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Yemen that has been in war crisis since 2015. The crisis situations are operationalized as uncertainties of politics, economy, social and technology (PEST) factors while MAPs are operationalized using the contemporary and traditional dimensions. Based on the configuration approach of contingency theory, it is expected that the SMEs in Yemen will place different emphasis on traditional and contemporary MAPs influenced by the political and economic stability, and the progress of the social and technology perceptions. A total of 287 questionnaires were distributed to top management of the SMEs operating in Sana, Aden, Hadramout, Taiz and AlHodiadah. The low mean value of all PEST variables suggest support to the perceptions of the crisis situations in Yemen. In order to test the hypotheses, two SMEs clusters were formed. Cluster 1 that exhibits a more stable political and economic situation, with more advanced social and technological progress appear to emphasize traditional MAPs compared to contemporary MAPs. Cluster 2 that displays a less stable political and economic situation, with less advanced social and technological progress place almost equal emphasis on traditional and contemporary MAPs. In line with the expectation, Cluster 1 that is closer to the contingency 'fit' expectation, exhibits higher performance than Cluster 2. The findings of this study implicates the importance of understanding and practicing appropriate MAPs even in crisis situations.*

*Keywords: Management Accounting Practices (MAPs); Yemen; political; economic; social and technology, contingency theory*

### PENGENALAN

Mutakhir ini menyaksikan kitaran krisis yang melanda hampir seluruh pelusuk dunia, dengan kebimbangan terkini terhadap kekurangan bekalan makanan, samada disebabkan isu seperti ketegangan geopolitik di antara Amerika Syarikat (AS) dengan China yang berterusan, peperangan antara Rusia dan Ukraine, kesan pandemik Covid-19 sehinggalah kepada ancaman perubahan iklim

seperti banjir dan kemarau. Krisis merupakan kejadian yang tidak dijangka yang selalunya memberi kesan negatif kepada masyarakat dan organisasi (Taneja et al. 2014; Du Plessis & Keyter 2020). Dari sudut perniagaan, ia adalah satu fasa yang boleh menyebabkan penentangan, ancaman, kekeliruan, gangguan mahupun situasi cemas kepada mana-mana bentuk organisasi (Du Plessis & Keyter 2020).

Di negara Yaman, krisis peperangan yang berlaku semenjak tahun 2015 telah memburukkan keadaan perniagaan dan mengganggu agihan perkhidmatan di semua kawasan utama hingga menyebabkan inflasi, ketidakpastian situasi ekonomi, Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) yang negatif dan kejatuhan Riyal Yaman (YER). Isu ini secara tidak langsung telah menggugat kelangsungan sektor Perniagaan Kecil dan Sederhana (PKS) yang merupakan sumber utama ekonomi negara tersebut (World Bank 2019; UNOCHA 2015; ILO 2018). PKS dan perusahaan mikro merangkumi 99.49 peratus unit perniagaan di Yaman (Al-Maamari dan Vedava, 2020). Demi memenuhi keperluan penduduk setempat, perniagaan PKS di Yaman tetap diteruskan walaupun dalam situasi yang penuh kepayahan dan ketidakpastian (AlQershi 2021). Konflik kestabilan politik dan ekonomi serta ketinggalan dalam perkembangan sosial dan teknologi telah memberi kesan negatif terhadap persekitaran perniagaan PKS. Namun begitu, sektor PKS yang masih beroperasi perlu setidaknya-tidaknya mencapai prestasi yang stabil bagi mengekalkan kelangsungan dan berfungsi untuk memenuhi keperluan.

Kajian lalu membuktikan, maklumat dari sistem perakaunan pengurusan dapat memberi manfaat daya saing kepada perniagaan kerana berupaya memberi arah kepada proses pembuatan keputusan, menyediakan pelbagai maklumat untuk perancangan dan ukuran prestasi yang menyokong pencapaian matlamat yang dirancang (Hayne 2022; Gichaaga 2014). Pendekatan kerangka kontingensi menunjukkan penggunaan maklumat perakaunan pengurusan yang berpadanan dengan situasi persekitaran berupaya meningkatkan prestasi perniagaan. Persoalannya, apakah bentuk APP yang bersesuaian mengambilkira kondisi persekitaran yang pelbagai dan berlaku serentak? Otley (2016) menegaskan tentang kekangan praktikal dalam memahami interaksi kompleks yang mungkin wujud apabila pelbagai pembolehubah kontingen wujud pada satu masa. Malahan, sorotan terhadap kajian lalu menggunakan pendekatan kontingensi memaparkan kecenderungan untuk mengkaji hubungan antara APP dan pembolehubah kontingen secara berasingan menggunakan pendekatan Cartesian (Gerdin & Greve 2004; Auzair 2015).

Umumnya, kajian dalam bidang perakaunan berkait implikasi krisis global ke atas organisasi, perniagaan dan masyarakat sehingga kini masih terhad dan belum konklusif (Ahrens & Ferry 2020). Malahan sehingga kini kajian yang dilakukan didapati kurang komprehensif dalam mencadangkan satu kerangka kajian yang sistematik berkait strategi pengurusan bagi perniagaan yang menghadapi pelbagai krisis. Bukti empirikal dari kajian yang menumpu kepada konteks pengurusan bencana atau risiko merumuskan kebanyakan organisasi, industri dan masyarakat masih belum bersedia

untuk menangani pada skala yang besar (Sargiacomo & Walker 2020; Lai et al. 2014). Justeru, kajian ini mengisi jurang ilmu dengan meneliti kesan krisis politik, ekonomi, sosial dan teknologi, yang berlaku di Yaman, terhadap penggunaan APP di PKS. Model kajian ini mengetengahkan pendekatan konfigurasi berasaskan teori kontingensi dengan mencadangkan krisis sebagai faktor kontingen. Situasi krisis peperangan Yaman diambilkira sebagai medan ujian bagi mengoperasi krisis politik, ekonomi, sosial dan teknologi secara serentak.

#### ULASAN KARYA DAN PEMBENTUKAN HIPOTESIS

Organisasi yang berhadapan dengan krisis memerlukan sokongan untuk mengenalpasti maklumat yang bersesuaian dalam menangani situasi genting. Kajian lalu mendapati, organisasi menilai dan mengemaskini maklumat dari sistem perakaunan pengurusan untuk menyokong pembuatan keputusan apabila berhadapan dengan situasi pemotongan bajet yang serious dan krisis ekonomi, serta menyemak semula penggunaan maklumat perakaunan ini sewaktu dilanda pandemik Covid-19 (Pavlatos 2020; Carr & Beck 2022). Malahan, maklumat perakaunan pengurusan didapati telah mencorak persepsi pembuat keputusan terhadap krisis.

Krisis organisasi merupakan satu bentuk situasi kontingen dengan keadaan yang sangat mencabar dan strategi menanganinya yang sukar difahami (Hayne 2022). Kajian-kajian pendekatan kontingensi menetapkan hujah bahawa tiada satu cara yang universal dalam mengurus, namun, prestasi organisasi ditentukan oleh padanan yang sesuai antara pelbagai faktor-faktor kontingen seperti teknologi, persekitaran dan struktur (Otley 2016). Dalam situasi krisis, faktor kontingen ini berada dalam keadaan tidak stabil, oleh itu, pengurus di organisasi perlu menilai keadaan persekitaran ini dan melaksanakan strategi yang berpatutan (Leoni et al. 2021).

Sorotan kajian lalu memperlihatkan syarikat perniagaan telah mempertingkatkan dan meminda teknik perakaunan pengurusan yang digunakan untuk mendapat maklumat yang sesuai bagi mengatasi situasi krisis. Misalnya, kajian oleh Pavlatos dan Kostakis (2015) menunjukkan peningkatan dalam penggunaan sistem pengekosan berasaskan aktiviti (ABC) dan teknik perakaunan pengurusan strategik berlaku seiringan dengan penurunan penggunaan teknik perakaunan kos tradisional sewaktu krisis ekonomi di Greek. APP kontemporari dilihat dapat memberikan maklumat kos yang lebih berkualiti dan dapat disandari bagi membuat keputusan kawalan dan pengurusan kos. Jadual 1 memaparkan teknik-teknik APP kontemporari dan tradisional mengikut kategori seperti yang dikaji oleh Pavlatos dan Kostakis (2015).

JADUAL 1. Amalan Perakaunan Pengurusan (APP) Kontemporari dan Tradisional

Kategori	APP Kontemporari	APP Tradisional
Praktis Perakaunan Kos	• Pengekosan Berasaskan Aktiviti (ABC)	• Pengekosan Standard
Praktis Perancangna dan Belanjawan	• Belanjawan Berasaskan Aktiviti (ABB)	• Perancangan Strategik Formal • Belanjawan Modal
Penilaian Prestasi	• Nilai Tambah Ekonomik (EVA) • Kad Skor Terimbang (BSC)	• Pulangan atas Pelaburan (ROI) • Analisis Sisihan
Sokongan Pembuatan Keputusan	• <i>Just In Time</i> (JIT) • Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) • Pengurusan Berasaskan Aktiviti (ABM)	• Analisis Kos-Volum-Untung (CVP)

Sumber: Pavlatos dan Kostakis (2015)

Di kategorikan sebagai APP kontemporari, praktis perakaunan masakini dibentuk bukan sahaja menekankan data kewangan, tetapi juga mengambilkira data bukan kewangan yang boleh dikaitkan dengan tatacara, proses dan/atau aktiviti dengan isu strategik sesebuah perniagaan (Yap et al. 2013). Tambahan, praktis seperti pengekosan berasaskan aktiviti (ABC), pengurusan kualiti menyeluruh (TQM), filosofi *Just-in-time* (JIT), dan pengekosan sasaran akan meningkatkan keupayaan perniagaan untuk bersaing secara global. Namun begitu, Al-Dhubaibi et al. (2014) yang mengkaji tahap penggunaan APP di Yaman mendapati 65 peratus firma di negara ini masih berada di tahap 1 dan 2 dalam penggunaan APP menurut kerangka IFAC. Dalam erti kata lain, penumpuan penggunaan APP adalah terhadap teknik tradisional dalam pengekosan produk dan analisis sisihan bagi tujuan kawalan kos. Malahan, kajian lalu mengenai penggunaan APP di sesetengah negara-negara maju dan membangunkan mencadangkan APP tradisional seperti pengekosan berubah, pengukuran prestasi kewangan dan belanjawan tradisional masih mendominasi praktis (Abdel-Kader & Luther 2006; Angelakis et al. 2010; Pavlatos & Kostakis 2015).

Karya lalu dari pendekatan kontingensi mencadangkan persekitaran sesebuah perniagaan sebagai faktor yang mempengaruhi APP (Al Dhubaibi et al. 2015; Abu Galia & Mehafdi 2018). Kesepakatan teori kontingensi dalam perakaunan pengurusan adalah, kesepadanan antara faktor persekitaran atau situasi perniagaan dengan APP berupaya meningkatkan prestasi perniagaan tersebut (Chenhall 2003; Otley 2016). Namun, sorotan terhadap karya berkaitan APP dalam persekitaran krisis menemukan kajian yang menumpu hanya kepada krisis ekonomi (Pavlatos & Kostakis 2015; Erokhin et al. 2019). Walaupun terdapat kajian terkini yang meneroka kesan krisis pandemik terhadap APP dan sistem kawalan pengurusan, namun, penemuan diperolehi masih tidak konsisten dan belum konklusif. Ini mungkin kerana kajian-kajian ini memberi penumpuan terhadap krisis secara berasingan. Situasi semasa, walau bagaimanapun membuktikan krisis tidak berlaku bersendirian, malahan pandemik Covid19 misalnya membuktikan krisis kesihatan yang berlaku diikuti krisis politik, sosial dan

seterusnya krisis ekonomi, yang berlaku secara serentak di kebanyakan negara di dunia. Kesan yang belum menerima perhatian secara holistik ini menunjukkan jurang dalam pengetahuan yang wajar diteroka. Melalui pendekatan konfigurasi teori kontingensi, kajian ini akan memaparkan krisis sebagai kontingensi persekitaran yang mempengaruhi APP. Sejalan itu, padanan yang sesuai antara faktor kontingen dan APP organisasi dijangka akan berupaya meningkatkan prestasi perniagaan.

Umumnya, APP memberi nilai tambah kepada pengetahuan perakaunan di PKS bagi memperbaiki fungsi pengurusan kerana APP merangkumi dan memberi penekanan kepada kedua-dua maklumat kewangan dan bukan kewangan (Azudin & Mansor 2018). APP tradisional bersifat lebih menumpukan kepada maklumat kewangan manakala APP kontemporari mengambilkira bukan sahaja maklumat kewangan tetapi juga maklumat bukan kewangan. Namun begitu, teori kontingensi mencadangkan APP yang berupaya meningkatkan prestasi sesebuah organisasi bergantung kepada padanan sesuai dengan situasi dimana ia diamalkan. Oleh itu, kajian ini mencadangkan, APP yang sesuai dengan persekitaran perniagaan akan meningkatkan prestasi PKS di Yaman.

H<sub>1</sub> APP akan meningkatkan prestasi PKS Yaman

Prestasi organisasi ditentukan antara lain melalui interaksi pelbagai faktor seperti teknologi, persekitaran luaran dan struktur (Otley 2016). Bagi negara Yaman yang berhadapan dengan krisis akibat peperangan yang berlanjutan, PKS yang beroperasi berhadapan tekanan untuk mempertingkatkan prestasi kesan ketidakpastian politik, isu ekonomi dan ketinggalan dalam kemajuan teknologi dan sosial (World Bank 2019; UNOCHA 2015; ILO 2018). Dalam kondisi sedemikian, pengurus PKS perlu cakna persekitaran dan kreatif melaksanakan strategi pengurusan yang bersesuaian. Amalan sistem perakaunan pengurusan yang berpadanan dijangka dapat menyediakan maklumat bagi membolehkan PKS mengadaptasi pelbagai keadaan bagi mengekalkan kelangsungan (Ping et al. 2011).

Keadaan politik seperti konflik dan perubahan perundangan, boleh memberi impak signifikan terhadap sistem pengurusan organisasi perniagaan. Walaupun

keadaan ini tidak dapat dikawal secara langsung oleh sesebuah perniagaan, namun, kesannya dapat dikurangkan atau dielakkan melalui praktis dan polisi pengurusan yang bersesuaian (de Nichilo 2021). Abdel-Kader dan Luther (2008) mencadangkan, didalam keadaan persekitaran normal, organisasi boleh membuat penilaian yang tepat tentang pasaran tanpa memerlukan sistem yang rumit. Namun, firma yang beroperasi dalam keadaan ketidakpastian persekitaran yang tinggi, akan menggunakan APP yang canggih untuk membuat keputusan dan menilai prestasi (Shahzadi et al. 2018). Apabila berlaku gangguan peperangan, terutama kekurangan pengeluaran dan kapasiti terhad, bukti empirikal menunjukkan pengekosan standard (APP tradisional) diganti dengan pengekosan kontemporari (Fleischman & Penny Marquette 2003). APP kontemporari menyokong organisasi untuk bertahan dalam situasi kompetitif, persekitaran yang tidak menentu kerana ia berupaya mengarah proses pembuatan keputusan yang lebih (Gichaaga 2014). Ulasan karya lalu ini merumuskan, perniagaan sewajarnya menumpukan APP kontemporari apabila keadaan politik kurang stabil.

Dalam keadaan krisis ekonomi, ketidakpastian persekitaran perniagaan akan lebih tinggi dan ini memaksa maklumat kos yang lebih konsisten dan tepat untuk pembuatan keputusan (Bourletidis & Triantafyllopoulos 2014). Dijangkakan, firma akan lebih memerlukan maklumat yang boleh disandari untuk mengurus dan mengawal kos seperti yang disediakan oleh APP kontemporari. Pavlatos and Kostakis (2015) mendapati APP kontemporari seperti ABC dan praktis perakaunan pengurusan strategik dipertingkatkan ketika krisis ekonomi di Greek seiring dengan penurunan penggunaan APP tradisional.

APP menyediakan firma satu asas untuk membuat polisi dan satu struktur untuk mencipta pandangan, selain dari merupakan satu set tatacara yang sistematik (Innocenti et.al. 2021). Justeru, inovasi dalam teknik APP yang menyediakan maklumat kepada firma harus sepadan dengan kondisi sosial organisasi seperti latarbelakang pendidikan pengurusan, latihan kakitangan dan kemudahan sokongan industri. Umumnya, negara Yaman menunjukkan kadar pertumbuhan sosial dan agihan pendapatan dan perkembangan pendidikan yang sangat rendah (USAID 2016). Natijahnya, banyak PKS menghadapi kesukaran menarik kakitangan yang berkelayakan, mahupun mengekalkan kakitangan bagi melaksanakan sistem APP yang canggih (Laitinen 2003). Hal sedemikian menjadi asas menjangkakan, APP tradisional akan lebih ditumpukan apabila PKS ketinggalan dalam perkembangan sosial.

Yaman masih lagi berdepan dengan masalah yang dikaitkan dengan aspek teknologi disebabkan oleh ketidakpastian politik, pendapatan isirumah yang rendah infrastruktur elektrik yang lemah dan kekurangan tenaga kerja mahir Yaman (Hypponen 2013; Abdullah et al. 2015; Al-Mamary et al. 2015). Persekitaran peperangan

yang berlanjutan di Yaman, antara lain telah mengekang PKS di Yaman untuk meningkatkan inovasi dan teknologi khususnya dalam penambakan rekabentuk sistem perakaunan perniagaan (Alshebami & Khandare 2014; Azudin & Mansor 2018; Haldma & Laats 2002). Namun, dalam persekitaran perniagaan yang kurang kompleks, pergantungan terhadap teknologi dianggap tidak kritikal. Shil et al. (2021) mendapati sebuah sistem yang sofistikated memerlukan teknologi yang cukup 'pintar' untuk memberi maklum balas segera kepada pembuat keputusan. Pelaburan terhadap teknologi maklumat yang rendah, ketiadaan buruh mahir dan lain-lain infrastruktur menyebabkan maklumat dari satu sistem yang mudah tidak dapat disampaikan pada 'masa sebenar' dan perlu ditangguhkan ke masa hadapan. Dengan situasi semasa, dijangkakan kebanyakan PKS Yaman akan lebih menekankan kepada APP tradisional.

Pendekatan konfigurasi mencadangkan satu pandangan yang holistik dengan anggapan hanya terdapat beberapa keadaan yang sepadan antara konteks dan struktur, yang membawa kepada anjakan kuantum satu keadaan kepada keadaan yang lain (Auzair 2015). Mengambil pendekatan sedemikian bererti menegaskan bahawa hubungan antara pelbagai konstruk organisasi tidak wajar difahami secara berasingan, tetapi harus dikaji secara holistic (Meyer et al. 1993). Di dalam penyelidikan perakaunan pengurusan, hubungan ini dirangkumi melalui analisis kluster atau jarak Euclidean (Chenhall & Langfield-Smith 1998; Moores & Yuen 2001; Auzair 2015; Ismail et al. 2019).

Justeru, merujuk kepada perbincangan sebelumnya dua hipotesis hubungan antara APP dan faktor kontingen PEST berikut dicadangkan:

- H<sub>2</sub> PKS dalam keadaan politik dan ekonomi tidak stabil serta perkembangan sosial dan teknologi yang tinggi akan menumpukan penggunaan APP kontemporari berbanding APP tradisional.
- H<sub>3</sub> PKS dalam keadaan politik dan ekonomi yang lebih stabil, serta perkembangan sosial dan teknologi yang rendah akan menumpukan penggunaan APP tradisional berbanding APP kontemporari.

## METODOLOGI KAJIAN

### KUTIPAN DATA

Data kajian diperoleh melalui satu set borang soal selidik yang dihantar kepada PKS yang beroperasi di lima wilayah terbesar di Yaman, iaitu Sana'a, Taiz, Aden, Hadhramout and Hodiadah. Wilayah yang ini dipilih kerana mengambilkira saiz kawasan dan taburan PKS bersaiz kecil dan sederhana yang sedang beroperasi. Terdapat sejumlah 5,838 PKS di Yaman yang dikelaskan sebagai kecil dan sederhana<sup>1</sup> di mana 18 peratus berada di Sana'a, 14 peratus di Taiz, dan anggaran 45 di Aden,

Hadhramout and Hodiadah, manakala selebihnya sebanyak 23 peratus berada di lain-lain wilayah (YMIT 2014; Qaied & Basavaraj 2020).

Responden yang dikenal pasti untuk menjawab soal selidik adalah dalam kalangan pihak pengurusan PKS, yang dijangka mempunyai pengetahuan jelas tentang selok-belok operasi perniagaan mereka. Ini termasuk pemilik, pengurus atasan dan akauntan. Sebelum borang soal selidik dihantar kepada responden sasaran, ia telah dinilai terlebih dahulu melalui ujian pra (*pretest*) bagi memastikan kesesuaian item pengukuran dan gaya bahasa yang digunakan. Ujian pra ini telah dijalankan melalui perbincangan bersama pensyarah dalam bidang Perakaunan Pengurusan di dua buah universiti tempatan. Hasil daripada siri perbincangan tersebut, borang soal selidik telah diperbaiki sebelum dihantar kepada PKS di Yaman untuk ujian rintis. Kesemua responden ujian rintis menyatakan kefahaman mereka terhadap pernyataan yang terdapat di dalam borang soal selidik. Analisis kebolehpercayaan ke atas data juga menunjukkan item pengukuran yang digunakan berada pada tahap

konsistensi dalaman yang boleh diterima. Kutipan data sebenar mendapati 287 (67 peratus) soalselidik telah diterima dan boleh digunakan bagi analisis seterusnya. Menurut Tabachnick and Fidell (1989) saiz sampel melebihi 200 adalah memadai untuk kebanyakan analisis statistik yang bakal dilaksanakan.

#### PENGUKURAN PEMBOLEHUBAH KAJIAN

Instrumen pengukuran untuk pemboleh ubah APP telah dirujuk dari kajian lalu (Ahmad 2012; Pavlatos & Kostakis 2015; Bakhsh et al. 2019) dan disesuaikan bagi maksud kajian semasa. Responden diminta menyatakan tahap penggunaan APP di perusahaan mereka berdasarkan empat kategori utama teknik perakaunan pengurusan iaitu 1) praktis perakaunan kos, 2) praktis perancangan dan belanjawan, 3) penilaian prestasi dan 4) sokongan pembuatan keputusan (rujuk Jadual 3). Skala dengan julat 5 mata digunakan dengan skor 1 membayangkan 'tidak langsung digunakan' manakala skor 5 menandakan 'sangat kerap digunakan'.

JADUAL 3. Item pengukuran amalan perakaunan pengurusan

Dimensi Pembolehubah	Item Pengukuran
Praktis Perakaunan Kos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengekosan Berasaskan Aktiviti (ABC)</li> <li>• Pengekosan Standard</li> </ul>
Praktis Perancangan dan Belanjawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belanjawan Berasaskan Aktiviti (ABB)</li> <li>• Perancangan Strategik Formal</li> <li>• Belanjawan Modal</li> </ul>
Penilaian Prestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai Tambah Ekonomik (EVA)</li> <li>• Kad Skor Terimbang (BSC)</li> <li>• Pulangan Atas Pelaburan (ROI)</li> <li>• Analisis Sisihan</li> </ul>
Sokongan Pembuatan Keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Just In Time</i> (JIT)</li> <li>• Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)</li> <li>• Pengurusan Berasaskan Aktiviti (ABM)</li> <li>• Analisis Kos Volum Untung</li> </ul>

Bagi mengukur pembolehubah kontingen dalam kajian, item-item yang dikenalpasti di bawah faktor-faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi (PEST) melalui kajian lalu telah disenaraikan. Namun, berbeza dengan banyak kajian yang menggunakan pendekatan kontingensi, kajian ini bukan sahaja mengetengahkan item-item PEST ini melalui rujukan terhadap karya lalu, tetapi, item-item ini juga telah disahkan kerelevanan

dan pengaruhnya terhadap APP melalui maklumbalas pengamal industri PKS di Yaman di mana soalselidik yang menyenaraikan 52 item untuk kesemua faktor PEST telah diedarkan. Sebanyak 53 respon yang diterima seterusnya dijadikan asas untuk mengatur item-item PEST. Jadual 4 menyenaraikan item-item pengukuran pembolehubah PEST mengikut keutamaan lima teratas.

JADUAL 4. Item pengukuran faktor PEST

Dimensi Pembolehubah	Item Pengukuran
Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflik dan peperangan</li> <li>• Peraturan antarabangsa</li> <li>• Badan penguatkuasa</li> <li>• Polisi perdagangan</li> <li>• Lobi pasaran</li> </ul>
Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflasi</li> <li>• Kadar kakitangan</li> <li>• Pencukaian</li> <li>• Tren ekonomi</li> <li>• Populasi</li> </ul>
Sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publisiti dan pengiklanan</li> <li>• Peristiwa utama</li> <li>• Jenama, syarikat dan imej</li> <li>• Capaian membeli</li> <li>• Pembelian pengguna</li> </ul>
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT</li> <li>• Komunikasi global</li> <li>• Perubahan teknologi</li> <li>• Capaian teknologi</li> <li>• Lesen</li> </ul>

Responden diminta untuk menyatakan tahap kestabilan politik dan ekonomi serta kemajuan sosial dan teknologi yang dihadapi oleh PKS masing menggunakan skala dengan julat 5 mata. Skor 1 menunjukkan politik dan ekonomi sangat tidak stabil dan kemajuan sosial dan teknologi yang rendah. Manakala skor 5 adalah sebaliknya.

Instrumen bagi mengukur prestasi PKS merupakan item yang diadaptasi dari kajian lalu (Hoque 2004; Jusoh & Parnell 2008; Ahmed 2012). Responden diminta menilai prestasi perusahaan mereka pada sebelum dan

selepas krisis peperangan dalam empat perkara, iaitu 1) pertumbuhan jualan 2) kadar pertumbuhan aliran tunai 3) kualiti keluaran dan 4) tahap produktiviti. Skala pada julat lima mata digunakan dengan skor 1 menunjukkan 'pengurangan signifikan' dan skor 5 menandakan 'meningkat secara signifikan'.

## ANALISIS DATA DAN PENEMUAN

## PROFIL RESPONDEN

JADUAL 5. Latarbelakang responden

	Kekerapan	Peratus
<i>Pemilikan</i>		
Pemilik	128	44.6
Bukan pemilik	159	55.4
<i>Kedudukan Jawatan</i>		
Pengurus atasan	85	29.6
Pengurus pertengahan	79	27.5
Pengurus operasi	59	20.6
Akauntan	47	16.4
Lain-lain	17	5.9
<i>Kelayakan Akademik</i>		
Ph.D.	35	12.2
Sarjana	71	24.7
Sarjanamuda	134	46.7
Sekolah tinggi	39	13.6
Lain-lain	8	2.8

bersambung ...

... sambungan

<i>Tempoh beroperasi (tahun)</i>		
1-3	54	18.8
4-7	77	26.8
8-10	94	32.8
Lebih 10 tahun	62	21.6
<i>Industri</i>		
Produk makanan dan minuman	56	19.5
Produk galian bukan metalik	58	20.2
Produk logam buatan	64	22.3
Produk pakaian	58	20.2
Lain-lain (perkhidmatan, peruncitan)	51	17.8
<i>Bilangan kakitangan (orang)</i>		
4 to 9	70	24.4
10 to 20	77	26.8
21 to 31	79	27.5
32 to 42	25	8.7
43 to 50	36	12.5
<i>Jualan</i>		
Kurang dari YER 200,000	74	25.8
YER 201,000 - YER 500,000	54	18.8
YER 501,000 - YER 1.0 juta	67	23.3
YER 2.6 juta - YER 3.0 juta	38	13.2
Lebih dari YER 3.0 juta	54	18.8
N	287	100

Jadual 5 memaparkan data berkaitan latarbelakang responden kajian. Dapat diperhatikan sejumlah 55 peratus responden adalah bukan pemilik PKS namun lebih 50 peratus mereka memegang jawatan pengurus pertengahan dan atasan. Tambahan, 16 peratus adalah merupakan akauntan syarikat. Ini memberi keyakinan bahawa responden merupakan individu yang memahami selok belok perniagaan dan amalan perakaunan yang dilaksanakan. Majoriti responden pula memiliki ijazah sarjanamuda (46.7 peratus), manakala hampir 40 peratus lagi memiliki sarjana dan PhD.

Kebanyakan PKS yang mengambil bahagian dalam kajian ini telah beroperasi antara 8 hingga 10 tahun, sekaligus memberi indikasi keupayaan perusahaan mengekalkan kelangsungan di sepanjang tempoh krisis peperangan yang berlaku. Menarik diperhatikan juga adalah sebilangan hampir 19 peratus dari jumlah PKS muncul di tengah-tengah krisis dengan tempoh operasi antara 1 hingga 3 tahun. Taburan PKS mengikut industri pula agak sekata dengan bilangan tertinggi merupakan PKS dalam industri produk logam buatan.

#### STATISTIK DESKRIPTIF

Hasil analisis statistik deskriptif yang meliputi tiga jenis ukuran ditunjukkan dalam Jadual 6. Ukuran pertama, perbandingan antara julat teoretikal dan julat sebenar mendapati julat sebenar pemboleh ubah berada dalam julat teoretikal yang dicadangkan. Ini menandakan tidak berlakunya sebarang kesilapan semasa kemasukan data. Ukuran kedua iaitu nilai min bagi setiap pemboleh ubah didapati kurang dari skala pertengahan 3. Ketara bagi pemboleh ubah prestasi organisasi, respon diperolehi memberi gambaran prestasi PKS di Yaman yang meruncing kesan krisis peperangan. Nilai min bagi faktor-faktor PEST juga umumnya menyokong situasi PKS Yaman yang berhadapan dengan krisis ekonomi dan politik yang tidak stabil serta keadaan sosial dan politik yang kurang maju. Seterusnya, ujian kebolehsandaran pemboleh ubah menunjukkan nilai Alpha Cronbach masing-masing pemboleh ubah melebihi paras minima 0.7 yang dicadangkan oleh Nunnally (1978).

JADUAL 6. Statistik deskriptif

	Julat Teoritik	Julat Sebenar	Min	Sisihan Piawai	Alpha Cronbach
APP kontemporari	1-5	1-5	2.33	0.808	.941
APP tradisional	1-5	1-5	2.39	0.829	.941
Politik	1-5	1-4.2	2.26	0.688	.767
Ekonomi	1-5	1-4.6	2.28	0.744	.820
Sosial	1-5	1-4.4	2.29	0.737	.837
Teknologi	1-5	1-5	2.27	0.749	.836
Prestasi Organisasi	1-5	1-4.75	2.16	0.705	.789

## PENGUJIAN HIPOTESIS

Bagi menguji hipotesis 1 dan 2 ini, PKS telah dikelaskan kepada dua kategori menggunakan analisis kluster. Analisis kluster *k-means* telah digunakan untuk mengasingkan set data pemboleh ubah kepada kumpulan atau *kluster* yang tidak bertindan menggunakan kriteria PEST (Na et al. 2010). Dua kluster yang terbentuk dikenalpasti dengan darjah kesamaan yang tinggi dalam kumpulan dan darjah kesamaan yang rendah antara kumpulan (Hastie et al. 2009). Justeru, dua kluster iaitu dikenali sebagai kluster 1 dan kluster 2 yang terhasil membenarkan penelitian visual tentang ciri-ciri PKS dan penumpuan penggunaan alat perakaunan pengurusan yang sejajar dengannya.

Kluster 1 (N=99) memaparkan PKS dengan skor lebih tinggi untuk semua pemboleh ubah, iaitu memberi indikasi PKS yang berada dalam keadaan politik dan ekonomi lebih stabil dan perkembangan sosial dan teknologi lebih maju. Manakala kluster 2 (N=188) dengan skor lebih rendah untuk semua pemboleh ubah memberi indikasi PKS yang berada dalam keadaan politik dan ekonomi kurang stabil dan perkembangan sosial dan teknologi kurang maju. Visual nilai min ini membayangkan lebih banyak PKS di Yaman memberi respon mereka kini berada dalam situasi krisis yang lebih kompleks. Hasil ujian T tentang perbezaan min kedua-dua kluster ini dipaparkan dalam Jadual 7.

JADUAL 7. Hasil Ujian T

Pemboleh ubah	Kluster 1	Kluster 2	Sig. (2-tailed)
Politik	2.88	1.93	.000
Ekonomi	3.01	1.89	.000
Sosial	2.93	1.92	.000
Teknologi	3.03	1.90	.000
APP tradisional	2.99	2.07	.000
APP kontemporari	2.87	2.04	.000
Prestasi Organisasi	2.61	1.91	.000
N	99	188	

Hipotesis 2 menjangkakan bahawa, PKS dalam keadaan politik dan ekonomi yang tidak stabil, serta perkembangan sosial dan teknologi yang tinggi akan menumpukan penggunaan APP kontemporari berbanding APP tradisional. Hasil analisis kluster menemukan, PKS yang dikelompokkan dalam Kluster 2 dengan keadaan politik dan ekonomi yang kurang stabil berbanding Kluster 1, telah memberi penumpuan penggunaan APP kontemporari dan tradisional yang hampir sama (nilai min 2.04 dan 2.07 masing-masing). Data juga menunjukkan Kluster 2 adalah PKS dengan perkembangan sosial dan teknologi kurang maju, dan penemuan ini sekaligus tidak dapat menyokong hipotesis 2. Tanggapan bahawa APP kontemporari akan diberi penekanan ketika keadaan

persekitaran tidak pasti tidak dapat disokong melalui data yang diperolehi dari kajian ini.

Seterusnya, hipotesis 3 menjangkakan PKS dalam keadaan politik dan ekonomi yang stabil, serta perkembangan sosial dan teknologi yang rendah akan menumpukan penggunaan APP tradisional berbanding APP kontemporari. Hasil analisis kluster menemukan, PKS yang dikelompokkan di Kluster 1 dengan keadaan politik dan ekonomi yang lebih stabil berbanding Kluster 2, telah memberi lebih penumpuan terhadap penggunaan APP tradisional (nilai min 2.99) berbanding APP kontemporari (nilai min 2.87). Namun, data juga menunjukkan Kluster 1 adalah PKS dengan perkembangan sosial dan teknologi lebih maju, dan penemuan ini sekaligus menunjukkan



sokongan separa terhadap Hipotesis 3. Dapat diperhatikan, Kluster 1 yang memaparkan ciri-ciri yang mendekati saranan kerangka kontingensi juga menunjukkan prestasi yang lebih tinggi.

Merujuk kepada teori kontingensi perakaunan pengurusan, prestasi organisasi akan meningkat apabila praktis perakaunan pengurusan organisasi itu sepadan

dengan situasi persekitaran perniagaan organisasi tersebut. Justeru, hipotesis 1 mencadangkan bahawa APP mempunyai hubungan positif terhadap prestasi PKS. Hasil penemuan dari ujian analisis regresi menunjukkan hubungan positif dan signifikan APP terhadap prestasi PKS ( $\beta = .367$ ,  $p = .000$ ) sekaligus memperkukuh penemuan analisis kluster dan menyokong hipotesis 1.

JADUAL 8. Penemuan prestasi sebagai pembolehubah bersandar

	$\beta$	t
Amalan Perakaunan Pengurusan (APP)	.367	6.652 ( $p = .000$ )
Nilai F		178.044
R <sup>2</sup> terlaras		0.553

Umumnya, tanggapan bahawa APP kontemporari diberi penekanan oleh PKS dalam keadaan persekitaran politik dan ekonomi yang lebih stabil dapat disokong melalui data yang diperolehi dari kajian ini. Namun, perkembangan rendah faktor sosial dan teknologi yang mencirikan Kluster 1, bertentangan dengan jangkaan awal hipotesis 3, sekaligus mencabar karya berkaitan ketidakpastian persekitaran dan penggunaan APP tradisional.

Bagi menjelaskan pengaruh faktor PEST terhadap penggunaan amalan perakaunan pengurusan di PKS ini,

analisis tambahan telah dilaksanakan. Dua persamaan seperti berikut telah dibentuk:

$$(1) \text{ APP kontemporari} = \alpha + \beta_1 \text{ POL} + \beta_2 \text{ ECON} + \beta_3 \text{ SOC} + \beta_4 \text{ TECH} \dots \quad (1)$$

$$(2) \text{ APP tradisional} = \alpha + \beta_1 \text{ POL} + \beta_2 \text{ ECON} + \beta_3 \text{ SOC} + \beta_4 \text{ TECH} \dots \quad (2)$$

Di mana POL adalah faktor politik, ECON adalah faktor ekonomi, SOC adalah faktor sosial dan TECH adalah faktor teknologi.

JADUAL 9. Analisis regresi

Pembolehubah	Pembolehubah bersandar	
	APP Kontemporari (1)	APP Tradisional (2)
POL ( $\beta_1$ )	.165** ( $t = 2.476$ , $p = 0.014$ )	.194** ( $t = 2.935$ , $p = 0.04$ )
ECON ( $\beta_2$ )	.125 ( $t = 1.614$ , $p = 0.108$ )	.149 ( $t = 1.946$ , $p = 0.053$ )
SOC ( $\beta_3$ )	.009 ( $t = 0.110$ , $p = 0.913$ )	-.052 ( $t = 0.668$ , $p = 0.505$ )
TECH ( $\beta_4$ )	.464** ( $t = 7.319$ , $p = 0.000$ )	.481** ( $t = 7.675$ , $p = 0.000$ )
F	59.706	62.866
R <sup>2</sup> terlaras	0.451	0.464

Hasil penemuan analisis regresi ini menunjukkan dua faktor yang signifikan dalam mempengaruhi APP kontemporari dan tradisional. Faktor politik memaparkan, semakin tinggi persepsi terhadap kestabilan politik, semakin tinggi penggunaan APP kontemporari ( $\beta = 0.165$ ,  $p = 0.014$ ) dan APP tradisional ( $\beta = 0.194$ ,  $p = 0.04$ ). Manakala faktor teknologi memaparkan, semakin tinggi persepsi terhadap kemajuan teknologi, semakin tinggi penggunaan APP kontemporari ( $\beta = 0.464$ ,  $p = 0.000$ ) dan APP tradisional ( $\beta = 0.481$ ,  $p = 0.000$ ). Penemuan

ini memberi indikasi kemungkinan faktor politik dan teknologi sebagai faktor yang lebih kuat dalam pengaruh penggunaan APP di PKS ketika berhadapan dengan pelbagai situasi krisis.

#### KESIMPULAN

Statistik deskriptif mengetengahkan bahawa perakaunan pengurusan yang diamalkan oleh PKS di Yaman memberi penekanan yang seimbang antara APP tradisional dan

kontemporari. Penemuan ini berbeza dengan kebanyakan kajian lalu yang menunjukkan PKS di negara membangun memberi penekanan lebih tinggi ke atas APP tradisional (Azudin & Mansor 2018). Namun, hasil ujian kluster menampilkan skor APP lebih tinggi atau penekanan amalan perakaunan pengurusan yang lebih apabila situasi politik dan ekonomi dilihat sebagai lebih stabil. Dapat diperhatikan, hasil pengujian analisis kluster telah berupaya menyerlahkan APP dan ciri-ciri PKS yang berhadapan dengan pelbagai krisis yang berlaku dalam masa yang sama. Menyokong kajian lalu, (lihat Gerdin & Greve 2004; Auzair 2015), pendekatan konfigurasi dalam teori kontingensi dari kajian ini telah membayangkan sudut pandang yang lebih holistik berbanding analisis pemboleh ubah kontingensi secara berasingan. Ringkasnya, hasil kajian menemui, PKS yang berhadapan dengan situasi politik dan ekonomi tidak stabil adalah juga yang berada dalam keadaan perkembangan sosial dan teknologi yang kurang maju (Kluster 2), manakala PKS yang berhadapan dengan situasi politik dan ekonomi lebih stabil adalah juga yang berada dalam keadaan perkembangan sosial dan teknologi yang lebih tinggi (Kluster 1). Analisis tambahan dengan regresi pemboleh ubah PEST seterusnya menunjukkan, apabila diuji secara serentak, dua faktor yang lebih signifikan dalam menentukan penggunaan APP adalah politik dan teknologi. Hasil kajian ini memperpanjangkan penemuan kajian lalu berkait penggunaan APP dalam situasi krisis ekonomi (Pavlatos & Kostakis 2015; Erokhin et al. 2019).

Realiti semasa menunjukkan, kesan peperangan mahupun pandemik menatijahkan krisis pelbagai yang berlaku serentak. Dari sudut teori, kerangka yang dicadangkan dalam kajian ini memberi sumbangan dengan memperpanjangkan teori kontingensi mengambil pendekatan konfigurasi dengan mengambilkira krisis organisasi sebagai satu kontingensi yang diuji secara holistik (lihat Auzair 2015). Manakala kajian ini juga menyumbang dari sudut metodologi, kajian ini menyumbang dengan membangunkan item-item pengukuran PEST yang khusus untuk menguji krisis keempat-empat faktor melalui pengesahan pengamal di industri PKS yang terlibat. Lokasi kajian juga merupakan negara mundur yang jarang mendapat perhatian pengkaji bidang perakaunan pengurusan, namun menjadi medan ujian signifikan bagi memperlihatkan kesan krisis pelbagai yang berlaku serentak. Dari sudut praktis, hasil kajian ini memberi indikasi kepentingan peranan amalan perakaunan pengurusan kepada perniagaan kecil dan sederhana, walaupun ketika berada dalam situasi krisis. Seiringan dengan penemuan kajian Alvarez et al. (2021), penemuan kajian ini juga telah menegaskan peranan APP apabila berupaya membuktikan secara empirikal hubungan yang signifikan antara APP dan prestasi PKS di Yaman.

Namun begitu, limitasi kajian ini wajar dipertimbangkan dalam meneliti hasil penemuannya. Kajian ini mengaitkan situasi krisis menggunakan

faktor PEST kepada APP melalui dimensi tradisional dan kontemporari. Penumpuan ini telah menghadkan penemuan kajian kepada maklumat yang digunakan secara formal. Oleh itu, kajian akan datang boleh diperpanjangkan dengan mengkaji APP dari dimensi formal dan tidak formal yang lebih luas liputan terutama bila membahaskan penggunaannya dalam organisasi yang berhadapan dalam situasi krisis. Kajian masa hadapan wajar diperkembangkan mengambilkira lokasi di negara-negara yang kurang mendapat perhatian pengkaji barat bagi memperkemas teori yang sekian lama mendominasi ilmu perakaunan pengurusan. Kajian hadapan juga boleh mereplikasi model kajian ini dengan menguji semula dua faktor yang berpengaruh signifikan terhadap penggunaan APP dalam situasi krisis yang berbeza.

Ringkasnya, organisasi perniagaan sememangnya beroperasi dalam persekitaran penuh ketidakpastian. Persaingan dan kekangan tidak mungkin dapat dijangka dengan tepat kerana organisasi tidak akan pernah kebal dari perubahan. Namun, keupayaan membuat pertimbangan proaktif terhadap peranan APP dan gabungan pelbagai situasi kontingen mampu meningkatkan ketangkasan pengurusan mengadaptasi perubahan dan meningkatkan keupayaan pembelajaran organisasi.

#### NOTA

- <sup>1</sup> Kerajaan Yaman mendefinisikan PKS sebagai perusahaan saiz sederhana dengan bilangan pekerja antara 10 dan 50 orang, manakala perusahaan saiz kecil sebagai firma dengan pekerja antara 4 hingga 9 orang (YMIT 2014)

#### RUJUKAN

- Abdel-Kader, M. & Luther, R. 2006. Management accounting practices in the British food and drinks industry. *British Food Journal* 108(5): 336-357.
- Abdel-Kader, M. & Luther, R. 2008. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review* 40(1): 2-27.
- Abdel-Maksoud, A., Cheffi, W. & Ghoudi, K. 2016. The mediating effect of shop-floor involvement on relationships between advanced management accounting practices and operational non-financial performance indicators. *The British Accounting Review* 48(2): 169-184.
- Abdullah, A., Thomas, B. & Metcalfe, S. 2015. Measuring the E-Business activities of SMEs in Yemen. *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)* 10(49): 4-9.
- Abiola, O. 2014. The impact of information and communication technology on internal auditors' independence: a PEST analysis of Nigeria. *Journal of Scientific Research and Reports* 3(13): 1738-1752.
- Abugalia, M. & Mehafdi, M. 2018. The influence of external environment and business strategy on the effectiveness of management accounting practices: a contingency theory perspective. *Scientific Research Journal (SCIRJ)* VI(II): 87-99.
- Ahmad, K. (2012, May). *The Use of Management Accounting Practices in Malaysian SMEs. Doctor of Philosophy in Accountancy*. Exeter, Streatham Court., United Kingdom: Business School, University of Exeter.

- Ahmad, K. 2017. The implementation of management accounting practice and its relationship with performance in Small and Medium Enterprises sector. *International Review of Management and Marketing* 7(1).
- Ahmad, K. & Zabri, M.S. 2007. Management Accounting Practices Among Small And Medium Enterprises. (p. Vol. 9 p. 10). *28th International Business Information Management Association Conference*.
- Ahmad, K. & Zabri, S.M. 2017. Management accounting practices among small and medium enterprises. *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference*. Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth .
- Ahmad, M. & Leftesi, A. 2014. An exploratory study of the level of sophistication of management accounting practices in Libyan manufacturing companies. *International Journal of Business and Management* 2(2): 1.
- Al-Dhubaibi, A.A., Abdul Rahman, I.K., Haniff, M.N. & Sanusi, Z.M. 2015. Variations in management accounting practices: explanatory factors. *Asia-Pacific Management Accounting Journal* 10(2): 80-102.
- Alleyne, P. & Weekes-Marshall, D. 2011. An exploratory study of management accounting practices in manufacturing companies in Barbados. *International Journal of Business and Social Science* 2(10).
- Al-Mamary, Y., Shamsuddin, A. & Abdul Hamid, N.A. 2015. Investigating the key factors influencing on management information systems adoption among telecommunication companies in Yemen: the conceptual framework development. *International Journal of Energy, Information and Communications* 6(1): 59-68.
- Al-Maamari, Osamah Ahmed Ali & Dr. Vedava. P. 2020. The successive crises in Yemen and their impact on micro, small and medium enterprises (msmes) sector. *International Journal of Research -Granthaalayah* 8(12): 5-14.
- AlQershi, N. 2021. Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters* 11(3): 1003-1012.
- Alsharari, N.M. 2019. Management accounting and organizational change: alternative perspectives. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Alshebami, A.S. & Khandare, D.M. 2014. Microfinance in Yemen "Challenges and Opportunities. *International Journal in Management and Social Science* 2(12): 400-413.
- Alvarez, T., Sensini, L., Bello, C. & Vazquez, M. 2021. Management accounting practices and performance of SMEs in the hotel industry: evidence from an emerging economy. *International Journal of Business and Social Science* 12(2): 24-35.
- Angelakis, G., Theriou, N. & Floropoulos, I. 2010. Adoption and benefits of management accounting practices: evidence from Greece and Finland. *Advances in Accounting* 26(1): 87-96.
- Anh, N.P., Nguyen, D.D.T. & Mia, L. 2011. Western management accounting practices in Vietnamese enterprises: adoption and perceived benefits. *Pacific Accounting Review* 23(2): 142-164.
- Armitage, H.M., Webb, A. & Glynn, J. 2016. The use of management accounting techniques by small and medium-sized enterprises: a field study of Canadian and Australian practice. *Accounting Perspectives* 15(1): 31-69.
- Arnold, P. 2009. Global financial crisis: the challenge to accounting research. *Accounting, organizations and society* 34(6-7): 803-809.
- Ashfaq, K., Younas, S., Usman, M. & Hanif, Z. 2014. Traditional vs. contemporary management accounting practices and its role and usage across business life cycle stages: evidence from Pakistani financial sector. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 4(4): 104-125.
- Auzair, S.M. 2015. A configuration approach to management control systems design in service organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change* 11(1).
- Azudin, A. & Mansor, N. 2018. Management accounting practices of SMEs: the impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review* 23(3): 222-226.
- Baksh, A., Mahmood, Z. & Chaudhry, S. 2019. The adoption of management accounting practices (maps) in small and medium enterprises (SMEs) of Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies* 5(2).
- Bangara, S.N. 2017. Contextual factors influencing management accounting practices adopted by large manufacturing companies in Kenya. *Research Journal of Finance and Accounting* 8(23): 7-19.
- Bourletidis, K. & Triantafyllopoulos, Y. 2014. SMEs survival in time of crisis: strategies, tactics and commercial success stories. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 148: 639-644.
- CARE. 2019. *Humanitarian Crisis in Yemen*. Geneva, Switzerland: CARE org.
- Carr, M. & Beck, M. 2022. Accounting practices and professional power dynamics during a crisis. *The British Accounting Review* 101085.
- Chenhall, R. 2003. Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2-3): 127-168.
- Chenhall, R.H. & Moers, F. 2015. The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, organizations and society* 47: 1-13.
- CIA. (2018, DEC). *The World Factbook*. . Washington, D.C.: Central Intelligence Agency.
- Collins, H.M. 1981. Stages in the empirical programme of relativism. *Social Studies of Science* 11(1): 3-10.
- de Nichilo, S. 2021. Management accounting in European finance for smart tourism and sustainable destinations: how organizations deficiency? *European Journal of Social Impact and Circular Economy* 2(1): 45-74.
- Diamantopoulos, A.S. 2012. Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40(3): 434-449.
- Duncan, R.B. 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*: 313-327.
- Erokhin, V., Endovitsky, D., Bobryshev, A., Kulagina, N. & Ivo. 2019. Management accounting change as a sustainable economic development strategy during pre-recession and recession periods: evidence from Russia. *Sustainability* 11(11): 3139.
- Fleischman, R.K. & Penny Marquette, R. 2003. The impact of world war ii on cost accounting at the sperry corporation. *The Accounting Historians Journal* 30(2): 67-104.

- Gichaaga, P.M. 2014. *Effects of management accounting practices on financial performance of manufacturing companies in Kenya*. Nairobi: School of Business, University of Nairobi.
- Haldma, T. & Lääts, K. 2002. Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management accounting research* 13(4): 379-400.
- Hayne, C. 2022. The effect of discontinuous and unpredictable environmental change on management accounting during organizational crisis: a field study. *Contemporary Accounting Research* 39(3).
- Hoque, Z. 2004. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review* 13: 485–502.
- Hussein, A. 2018. Adoption, importance and barriers to the implementation of contemporary management accounting practices: evidence from Egypt. *Accounting and Finance Research* 7(1): 192-213.
- ILO. 2018. *Small and Medium-sized Enterprises Damage Assessment: Yemen (Sana'a City and Suburbs)*. Beirut: International Labour Organization, (ILO) - Regional Office for Arab States. Retrieved from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms\\_644720.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms_644720.pdf)
- IMA. 2008. Institute of Management Accountants. Montvale: Statements on Management Accounting: Practice of Management Accounting. Retrieved from [www.imanet.org/](http://www.imanet.org/)
- Indris, S. & Primiana, I. 2015. Internal and external environment analysis on the performance of small and medium industries (Smes) in Indonesia. *International journal of scientific & technology research* 4(4): 188-198.
- Innocenti, R.M., Lunkes, R.J. & Gasparetto, V. 2021. Institutionalization of management accounting rules and routines in a private educational foundation in Santa Catarina: institutional approach of the Brazilian third sector. *Revista Ambiente Contábil-Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte* 13(1): 2176-9036.
- International Labour Office (ILO). 2018. *Small and Mediumsized Enterprises Damage Assessment: Yemen (Sana'a city and suburbs)*. Sana'a, Republic of Yemen: International Labour Organization, Regional Office for Arab States.
- Ismail, Z., Auzair, S. & Amir, A.M. 2019. Configuring the performance measurement systems of small medium enterprises from the life cycle perspective. *Asian Journal of Accounting & Governance* 11: 151-161.
- Kalkan, A. & Bozkurt, Ö.Ç. 2013. The choice and use of strategic planning tools and techniques in Turkish SMEs according to attitudes of executives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 99: 1016-1025.
- Leftesi, A. 2008. *The Diffusion of Management Accounting Practices in Developing Countries: Evidence from Libya*. Huddersfield: University of Huddersfield.
- Leoni, G., Lai, A., Stacchezzini, R., Steccolini, I., Brammer, S., Linnenluecke, M. & Demirag, I. 2021. Accounting, management and accountability in times of crisis: lessons from the COVID-19 pandemic. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 34(6): 1305-1319.
- LYNCH, C. 2019. *Document of the Week: U.N. Study on the Yemen War's Impact*. Washington, D.C.: The FP Group. Retrieved from <https://foreignpolicy.com/2019/05/03/document-of-the-week-united-nations-yemen-war-impact-study/>
- Mahameed, M.A., Belal, A., Gebreiter, F. & Lowe, A. 2020. Social accounting in the context of profound political, social and economic crisis: the case of the Arab Spring. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 34(5).
- Malmi, T. & Granlund, M. 2009. In search of management accounting theory. *European Accounting Review* 18(3): 597-620.
- Mbawuni, J. & Anertey, A.R. 2014. Exploring management accounting practices in emerging telecommunication market in Ghana. *Accounting and Finance Research* 3(4): 71.
- Nair, S. & Nian, Y.S. 2017. Factors affecting management accounting practices in Malaysia. *International Journal of Business and Management* 12(10): 177.
- Nandan, R. 2010. Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: a renewed research agenda. *Journal of applied management accounting research* 8(1).
- Nichilo, S. d. 2021. Management accounting in European affairs: a memorandum methodology for formalize audit evidence. *Corporate Governance and Research & Development studies-Open Access* 1.
- Nimtrakoon, S. & Tayles, M. 2015. Explaining management accounting practices and strategy in Thailand: a selection approach using cluster analysis. *Journal of Accounting in Emerging Economies* 5(3): 269-298.
- OCHA. 2018. *Crisis Overview*. New York: United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). Retrieved from <https://www.unocha.org/yemen/crisis-overview>
- OECD. 2017. *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Otley, D. 2016. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research* 31: 45-62.
- P.Soundari. 2016. PEST analysis of the health care sector in coimbatore district. *Scholars Journal of Economics, Business and Management* 3(5): 271-274.
- Pavlatos, O., Kostakis, H. & Digkas, D. 2021. Crisis management in the Greek hotel industry in response to COVID-19 pandemic. *Anatolia* 32(1): 80-92.
- Pavlatos, O. & Kostakis, H. 2015. Management accounting practices before and during economic crisis: evidence from Greece. *Advances in accounting* 31(1): 150-164.
- Pavlatos, O. & Kostakis, H. 2018. Management accounting innovations in a time of economic crisis. *The Journal of Economic Asymmetries* 18.
- Pearson, C.M. & Mitroff, I.I. 1993. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives* 7(1): 48-59.
- Ping, W., Cui, T. & Pan, S.L. 2011. Strategies of crisis management from contingent perspective. *Pacific Asia Conference on Information Systems*. Queensland, Australia: Quality Research in Pacific Asia, Brisbane.
- Qaied, M.M.M. & Basavaraj, K. 2020. The role of small and micro enterprises in light of the current crisis in Yemen. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* 8(5): 2454-2461.
- Rhemtulla, M., van Bork, R. & Borsboom, D. 2020. Worse than measurement error: consequences of inappropriate latent variable measurement models. *Psychological Methods* 25(1): 30.

- Rozlan, R. & Hashim, J.H. 2018. The Management Accounting Practices (Maps) and Financial Performance Of Small & Medium Enterprises (SMEs): the evidences from the Northern Corridor Implementation Authority (Ncia)'S Region. *Al Qimah Al Mudhafah The Journal of Management and Science* 4(1).
- Scapens, R.W. 2006. Understanding management accounting practices: a personal journey. *The British Accounting Review* 38(1): 1-30.
- SFD. (2017, Oct 1). *PROGRAMS*. Retrieved from Social fund for development (SFD): <http://www.sfd-yemen.org/content/20/39>
- Shahzadi, S., Khan, R., Toor, M. & Haq, A.U. 2018. Impact of external and internal factors on management accounting practices: a study of Pakistan. *Asian Journal of Accounting Research* 3(2): 211-223.
- Shil, N.C., Hoque, M. & Akter, M. 2021. Factors influencing the choice of sophisticated management accounting practices- exploratory evidence from an emerging market. *EMAJ: Emerging Markets Journal* 11(1): 1-12.
- Soundari, B.P. 2016. PEST analysis of the health care sector in Coimbatore district. *Journal of Economics, Business and Management* 3(5): 271-274.
- Tabachnik, D. & Fidel, J. 2012. Structural equation modeling: guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods: A Multidisciplinary Journal* 6(1): 1-55.
- The World Bank, MENA Economic Monitor. 2017. *The Economics of Post-Conflict Reconstruction in MENA*. Washington, DC: The World Bank.
- TRADING ECONOMICS. (2018, DEC 14). Yemen Interest Rate. Retrieved from TRADING ECONOMICS: <https://tradingeconomics.com/yemen/interest-rate>
- USAID. 2016. *Civil Society Organizations Sustainability Report 2016 for the Middle East and North Africa Region*. Washington: United States Agency for International Development (USAID).
- USAID. 2021. *Yemen – Complex Emergency*. New York: United States Agency for International Development.
- Van der Stede, W.A. 2011. Management accounting research in the wake of the crisis: some reflections. *European Accounting Review* 20(4): 605-623.
- Ward, D. (2005, June). An overview of strategy development models and the Ward-Rivani model. *Economics Working Papers*: 1-24.
- World Bank. 2011. *World development report 2011: Conflict, security, and development*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. 2015. *Joint Social and Economic Assessment for the Republic of Yemen*. Washington, DC: World Bank. Retrieved from <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Joint%20Social%20and%20Economic%20Assessment%20for%20the%20Republic%20of%20Yemen.pdf>
- Yalcin, S. 2012. Adoption and benefits of management accounting practices: an inter-country comparison. *Accounting in Europe* 9(1): 95-110.
- Yap, K.H.A., Lee, T.H., Said, J. & Yap, S.T. 2013. Adoption, benefits and challenges of strategic management accounting practices: evidence from emerging market. *Asia-Pacific Management Accounting Journal (APMAJ)* 8(2): 27-45.
- Yemen Ministry and Trade Industry Report- YMIT. 2014.
- Zainudin, A. 2012. *Research Methodology and Data Analysis* (5th Edn ed.). Shah Alam: University Technology MARA Publication Centre UiTM Press.
- Zhang, A., Huang, G. Q. & Liu, X. 2012. Impacts of business environment changes on global manufacturing in the Chinese Greater Pearl River Delta: a supply chain perspective. *Applied Economics* 44: 4505-4514.

Sofiah Md. Auzair\*  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.  
E-mel: sofiah@ukm.edu.my

Ramy Basloom  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.  
E-mel: ramybasloom@gmail.com

Muslim Har Sani  
Department of Accounting  
Kulliyah of Economics and Management Sciences  
International Islamic University Malaysia  
P.O. Box 10, 50728 Kuala Lumpur, MALAYSIA.  
E-mel: muslimh@iiu.edu.my

Amizawati Mohd Amir  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.  
E-mel: amiza@ukm.edu.my

\* Penulis koresponden