

## **Cabaran Melahirkan Tenaga Kerja Mahir Bagi Sektor Perkongsian Perkhidmatan Kewangan Dan Perakaunan**

### *Challenges in Producing Skilled Workforce Shared Financial and Accounting Services*

Aini Aman  
Aszamee Binti Asmui

#### **ABSTRAK**

Kebanyakan organisasi terutamanya organisasi multinasional telah memilih untuk mengamalkan Perkongsian Perkhidmatan di mana fungsi sokongan profesional seperti kewangan, perakaunan, sumber manusia dan teknologi maklumat dikumpul ke dalam satu unit pusat yang baru. Perkhidmatan diberi dari sebuah lokasi kepada beberapa penerima perkhidmatan di beberapa lokasi lain. Kertas kerja ini memberi tumpuan kepada sektor Perkongsian Perkhidmatan Kewangan dan Perakaunan (*Financial and Accounting Shared Services*) di Malaysia. Berdasarkan dapatan dari perbincangan dalam kumpulan fokus, kertas kerja ini akan membincangkan tentang isu dan cabaran melahirkan tenaga kerja mahir bagi menyokong pertumbuhan pesat sektor perkongsian perkhidmatan perakaunan dan bagaimana pihak-pihak berkepentingan boleh memainkan peranan berkenaan isu ini. Perbincangan kumpulan fokus mendapati terdapat cabaran dari segi menarik minat pekerja ke dalam sektor ini. Hasil kertas kerja ini diharap dapat memberi panduan kepada pihak kerajaan dan institusi pengajian tentang isu dan cabaran dalam menghasilkan tenaga kerja mahir bagi sektor ini disamping meningkatkan kemahiran yang sesuai mengikut keperluan sektor ini agar dapat bersaing di peringkat global.

Kata Kunci: Perkongsian perkhidmatan, Perakaunan, Tenaga kerja mahir, Kumpulan fokus

#### **PENGENALAN**

Sesebuah organisasi tidak lagi perlu untuk menjalankan semua fungsi sokongan dengan adanya model Pusat Perkongsian Perkhidmatan (PPP). PPP adalah situasi di mana fungsi-fungsi sokongan profesional seperti kewangan, perakaunan, teknologi maklumat, sumber manusia, perolehan, percukaian dan perundangan yang sebelum ini berada dalam setiap unit perniagaan atau ibu pejabat akan dikumpulkan ke dalam satu unit pusat yang baru (Rothwell, Herbert dan Seal, 2011; Ulbrich, 2006). Kajian oleh Schulz dan Brenner (2010), mendapati penganalisis dan ahli akademik menyatakan PP adalah suatu konsep organisasi yang menggabungkan proses dalam kumpulan untuk mengurangkan pertindihan kerja; memberikan proses sokongan sebagai kompetensi terasnya; pengurangan kos merupakan penggerak utama pelaksanaannya; mempunyai fokus yang jelas terhadap pelanggan dalaman; sejajar dengan pesaing luar; satu unit organisasi yang berasingan dalam kumpulannya; dikendalikan seperti perniagaan. Bagi sebuah syarikat multinasional, adalah tidak ekonomik untuk mengekalkan infrastruktur yang sama dalam setiap kawasan. Namun begitu, masih banyak lagi yang belum diketahui tentang operasi PPP terutama sekali yang khusus dalam menyediakan perkhidmatan kewangan. Pusat Perkongsian Perkhidmatan Kewangan dan Perakaunan (PPPKP) memainkan peranan penting kepada syarikat multinasional untuk pengurusan kos yang efektif (Chen, 2010). PPPKP memberikan perkhidmatan dari sebuah lokasi kepada beberapa penerima perkhidmatan di beberapa lokasi lain.

Malaysia mempunyai lebih daripada 130 PPP yang terdiri daripada syarikat-syarikat tempatan dan juga multinasional (MSC Malaysia). Berdasarkan penemuan yang didedahkan oleh A.T. Kearney dalam Indeks Lokasi Perkhidmatan Global (*Global Services Location Index – GSLI*) 2011, Malaysia berada di tempat ketiga sebagai destinasi terbaik paling menarik untuk aktiviti perkongsian perkhidmatan dan penyumberan-luar daripada 50 negara. Keputusan tersebut diukur berdasarkan kepada keupayaan kewangan sesebuah negara, kemahiran tenaga kerja, serta kestabilan infrastruktur dan persekitaran politik. Sektor PPP di Malaysia dijangka menjana hasil US\$2 bilion pada tahun 2012. Dengan pertumbuhan yang pesat, sebanyak 300,000 peluang pekerjaan bakal diwujudkan dalam sektor

ini. Meskipun begitu, cabaran yang Malaysia hadapi adalah melahirkan tenaga kerja mahir untuk mengisi unjuran peluang pekerjaan tersebut dalam menyokong pertumbuhan pesat sektor PPPKP yang mana ia selaras dengan usaha menggerakkan negara Malaysia menjadi sebuah negara berpendapatan tinggi berasaskan pengetahuan.

Matlamat kertas kerja ini dijalankan adalah bagi mengenalpasti isu dan cabaran yang dihadapi oleh Pusat Perkongsian Perkhidmatan Kewangan dan Perakaunan (PPPKP) untuk mengembangkan aktiviti sedia ada dan peranan pihak-pihak berkepentingan seperti MDeC, Badan Profesional dan Institusi Pengajian Tinggi untuk menyokong pertumbuhan sektor ini. Bagi mencapai objektif ini, persoalan yang timbul untuk menggerakkan kertas kerja ini adalah:

i. Apakah isu dan cabaran yang dihadapi oleh Malaysia untuk melahirkan tenaga kerja mahir bagi PPPKP?

ii. Bagaimana pihak-pihak berkepentingan seperti MDec, Badan Profesional dan Institusi Pengajian Tinggi memainkan peranan untuk menyokong pertumbuhan sektor ini di Malaysia?

Berdasarkan pembentukan satu kumpulan fokus, hasil kertas kerja ini diharap dapat membantu pihak-pihak berkepentingan seperti kerajaan, institusi pengajian tinggi, syarikat PPKP dan bakal graduan, mengetahui apa yang diinginkan oleh sektor ini dan bergerak ke arah menyokong pertumbuhan sektor ini yang diunjurkan sebagai mempunyai potensi besar menyumbang kepada ekonomi Malaysia.

Untuk perbincangan yang lebih lanjut, kertas kerja ini telah disusun seperti berikut. Bahagian kedua akan membincangkan senario PPPKP di Malaysia. Bahagian ketiga adalah berkenaan ulasan karya dan kerangka kerja konseptual. Bahagian keempat pula akan membincangkan rasional pilihan metodologi kertas kerja ini dan bahagian kelima menghuraikan penemuan kertas kerja ini. Akhir sekali, kesimpulan akan dibuat pada bahagian keenam.

## **SENARIO PUSAT PERKONGSIAN PERKHIDMATAN DI MALAYSIA**

Berdasarkan data daripada MSC Malaysia, daripada 185 syarikat PP, 29 syarikat merupakan syarikat perbankan, perkhidmatan kewangan dan insuran (Banking, Financial Services and Insurance – BFSI) yang menjalankan aktiviti perakaunan dan kewangan iaitu mewakili 16%. Sektor PPP menjana sebanyak 22,800 pekerjaan daripada keseluruhan 47,300 pekerjaan disektor pusat perkongsian perkhidmatan (mewakili 48%). Ini menunjukkan hampir separuh daripada pekerjaan dalam sektor pusat perkongsian perkhidmatan di Malaysia sebenarnya datang dari sektor kewangan dan perakaunan. Hasil dari PPPK adalah sebanyak RM1.7 b daripada RM6.2 b (27%) dan eksport adalah sebanyak RM1.4 b daripada RM3.9 b (mewakili 36%).

Oleh itu, sumbangan PPPKP adalah amat signifikan kepada sektor PPP dan ekonomi Malaysia. Sebahagian syarikat melakukan penyumberan-luar proses perniagaan (*business process outsourcing – BPO*) dan sebahagian melakukan penyumberan-luar proses pengetahuan (*knowledge process outsourcing – KPO*) atau perkhidmatan bernilai tinggi (*high value service – HVS*). Bilangan syarikat ini dijangkakan akan terus meningkat kerana Malaysia semakin mendapat perhatian daripada syarikat untuk menempatkan aktiviti perakaunan dan kewangan mereka di sini. Daripada kajian yang dijalankan oleh MDeC dan PriceWaterhouseCoopers mendapati aktiviti perakaunan dan kewangan adalah salah satu daripada aktiviti utama dalam KPO rakyat Malaysia perlu rebut peluang di dalam bidang ini. Antara perkhidmatan di bawah KPO adalah analisis kewangan, penyediaan dan perundingan cukai, pengurusan risiko dan perbendaharaan, belanjawan, penilaian perolehan, pemodelan kewangan dan pemodelan statistik dan ekonometrik.

Melalui Program Transformasi Ekonomi, perkhidmatan perakaunan dan kewangan telah dikenalpasti sebagai salah satu segmen yang mempunyai potensi tinggi di bawah perkhidmatan perniagaan NKRA. Segmen ini difokuskan untuk membantu meningkatkan pendapatan negara kasar daripada RM19.5 b kepada RM78.7 b pada tahun 2020. Usaha sedang dijalankan untuk menjadikan Malaysia sebagai penyumber-luar yang kompetitif di peringkat global dalam bidang perakaunan dan kewangan.

## **ULASAN KARYA DAN KERANGKA KERJA KONSEPTUAL**

### **Graduan Perakaunan**

Pelbagai pihak berkepentingan telah memperkatakan tentang keperluan graduan perakaunan mempunyai set kemahiran yang lebih meluas supaya boleh meneruskan kerjaya dalam profesion

perakaunan (Kavanagh dan Drennan 2008). Kajian Kavanagh dan Drennan (2008) mendapati pelajar menyedari majikan menjangkakan aspek kemahiran komunikasi, profesional, analitikal dan kerja berpasukan. Walaupun majikan masih menjangkakan kefahaman asas perakaunan dan kemahiran analisis yang kukuh, mereka juga memerlukan 'kesedaran perniagaan' dan pengetahuan dari segi 'dunia sebenar'.

Lai dan AhamadNawawi (2010) pula mengkaji kemahiran teknologi maklumat yang diperlukan oleh graduan perakaunan apabila mula menyertai firma percukaian serta cuba untuk mendapatkan pandangan pengamal cukai tentang mengintergrasikan kemahiran teknologi maklumat dan perisian cukai ke dalam kursus percukaian. Hasil kajian mereka mendapati bahawa pengamal cukai senior memberikan penilaian 'sederhana' terhadap kemahiran teknologi maklumat graduan perakaunan baru dan kedua-dua pengamal cukai senior dan junior bersetuju bahawa kemahiran teknologi maklumat dan perisian cukai perlu diintergrasikan dalam kursus cukai yang ditawarkan di peringkat universiti.

Kajian tentang persepsi pelajar sekolah menengah, pelajar pusat pengajian tinggi, tenaga pengajar perakaunan di sekolah menengah dan penasihat kerjaya di New Zealand terhadap perakaunan dan akauntan dijalankan oleh Malthus dan Fowler (2009). Kajian mendapati majoriti pelajar sekolah menengah dan pelajar tahun pertama pusat pengajian tinggi mempunyai pemahaman yang sedikit tentang tugas yang dijalankan oleh akauntan. Manakala penasihat kerjaya melihat kerjaya perakaunan sebagai suatu yang membosankan. Sekiranya persepsi ini sama meluas di Malaysia, agak sukar untuk melahirkan ramai tenaga kerja mahir dalam bidang perakaunan.

Terdapat juga kajian dijalankan untuk menentukan sejauh mana para pelajar perakaunan mempunyai jangkaan realistik terhadap budaya kerja yang mereka akan ceburi. Kajian See dan Kummerow (2008) bertujuan untuk mengenalpasti hubungan antara kesesuaian nilai (berhubung dengan nilai kerja dan nilai kerja-keluarga) dengan kepuasan kerja 'dijangka' dan komitmen organisasi. Hasil kajian mendapati para pelajar dijangka akan memasuki organisasi yang mempunyai budaya kerja yang menyokong nilai kerja berbanding nilai kerja-keluarga. Ini mungkin disebabkan oleh ramai daripada sampel adalah terdiri daripada pelajar yang belum berumah tangga.

### **Perkongsian Perkhidmatan**

Perkhidmatan perkongsian merupakan pilihan yang sesuai terutamanya dalam tugas tertentu seperti aktiviti bukan teras, melakukan transaksi yang berulang, ataupun tugas analitikal yang perlu untuk mengurangkan kos tanpa kehilangan kualiti (Cheese, Farley dan Gibbons, 2006). Sesebuah organisasi yang ingin menjadikan tenaga kerja mereka sebagai suatu kelebihan untuk perniagaan, adalah penting untuk organisasi ini mencari jalan untuk melatih semula pekerja mahir mereka dengan menyesuaikan mereka kepada peranan yang lebih strategik (Cheese et al. 2006).

Evolusi dalam dunia perniagaan yang menjadikan fungsi sokongan mereka sebagai suatu perkongsian perkhidmatan telah memberi kesan kepada kerjaya professional (Rothwell et al. 2011). Kajian yang dijalankan secara kualitatif dan mengambil pendekatan *grounded theory* ini cuba mengkaji pusat perkongsian perkhidmatan sebagai kemunculan satu bentuk organisasi baru yang berpotensi memacu perubahan dalam sifat dan lokasi kerja professional. Kajian ini juga meninjau kesan perubahan ini ke atas pekerja professional individu dan menekankan keperluan untuk memberi tumpuan yang lebih besar ke atas peluang kerjaya individu sebagai trajektori kerjaya keseluruhan.

Kajian empirikal tentang Ericsson mendapati setelah mewujudkan perkongsian perkhidmatan kewangannya, Ericsson berjaya mengurangkan kos dan meningkatkan keefisienan dan keefektifan aktiviti kewangan dan perakaunannya (Lindvall dan Iveroth 2011). Perkongsian perkhidmatan memudahkan proses pematuhan terhadap SOX dan pemerolehan perniagaan baru yang penting untuk pembangunan produk dan perkhidmatan Ericsson. Sebagai contoh, dengan menentukan, mengimplementasi dan menggunakan proses kewangan dan perakaunan yang standard, adalah lebih mudah untuk meningkatkan pengeluaran perkhidmatan, dan intergrasi dengan syarikat-syarikat yang baru diperoleh juga menjadi mudah. Ketelusan dalam kawalan pengurusan juga meningkat.

### **Keupayaan Teras Sistem Maklumat**

Perspektif berasaskan-sumber untuk mencapai kelebihan daya saing telah mendapat perhatian, dan beberapa kajian telah menggunakan perspektif ini untuk melihat sumbangan teknologi maklumat dalam mencapai kelebihan daya saing. Willcocks dan Fenny (2006) membincangkan tentang keupayaan teras sistem maklumat yang perlu syarikat kekalkan dan pelihara, atau cipta atau bangunkan, untuk memastikan keupayaan sistem maklumat yang kukuh dari masa ke masa.

Bagi tujuan kertas kerja ini, konsep keupayaan teras sistem maklumat yang telah dijalankan oleh Willcocks dan Fenny (1998) akan digunakan untuk memahami cabaran melahirkan tenaga mahir bagi industri perkongsian perkhidmatan perakaunan. Ini kerana perkongsian perkhidmatan perakaunan yang dikaji dalam kertas kerja ini adalah suatu unit sokongan professional bertaraf antarabangsa yang mempunyai sistem teknologi maklumat yang canggih. Rajah 1 adalah Kerangka kerja keupayaan teras sistem maklumat.

<b>Keupayaan</b>	<b>Keterangan</b>
Keupayaan 1: Kepimpinan	Memastikan struktur, proses, jumlah kakitangan dan sistem maklumat diintergrasikan untuk tujuan dan aktiviti perniagaan.
Keupayaan 2 : Pemikiran sistem perniagaan	Pemikir sistem perniagaan adalah penyumbang penting kepada pasukan berkaitan penyelesaian masalah perniagaan, kejuruteraan semula proses dan pembangunan strategik.
Keupayaan 3 : Pembinaan hubungan	Mewujudkan persefahaman, kepercayaan dan kerjasama antara pengguna perniagaan dan pakar teknologi maklumat.
Keupayaan 4 : Perancangan <i>Architecture</i>	Cabaran utama adalah untuk menjangka trend teknologi supaya organisasi secara konsisten dapat beroperasi dari platform yang berkesan dan cekap.
Keupayaan 5 : Pembangunan pembekal	Mengenalpasti potensi nilai tambah ke atas perkhidmatan yang diberikan.

RAJAH 1: Kerangka kerja keupayaan teras sistem maklumat

Menurut Willcocks dan Feeny (1998), keupayaan didefinisikan sebagai satu set kemahiran berasaskan-sumber manusia, orientasi, sikap, motivasi, dan kelakuan yang mempunyai potensi, dalam konteks yang bersesuaian, untuk menyumbang ke arah mencapai aktiviti tertentu dan mempengaruhi prestasi perniagaan.

## METODOLOGI KERTAS KERJA

Tujuan menggunakan kumpulan fokus didalam penyelidikan adalah untuk memperolehi seberapa banyak maklumat yang mungkin dari sekumpulan pakar tentang topik yang diberikan (Sutton dan Arnold, 2011). Ini dapat dicapai dengan mendorong kumpulan tersebut melalui topik yang telah ditentukan dan soalan-soalan terbuka yang membenarkan perbincangan untuk berkembang di sekitar soalan-soalan terbuka ini, dan memudahkan interaksi di kalangan peserta. Proses ini membolehkan peserta mencelah pemerhatian dan pemahaman mereka sendiri dan pada masa yang sama menambah idea-idea peserta lain. Penggunaan kumpulan fokus membolehkan penyelidik mendapatkan kepakaran dan pandangan daripada peserta. Kumpulan fokus sangat berguna apabila akses kepada data adalah terhad dan apabila penyelidik menangani fenomena baru yang belum diterokai.

Kumpulan fokus juga dilihat sebagai cara yang sangat berkesan untuk mendapatkan idea-idea beberapa pakar dalam tempoh masa yang singkat berbanding temubual secara individu (Fern, 1982). Kumpulan fokus jenis interaktif memerlukan peserta berada dekat secara fizikal untuk membuat keputusan (Van de Ven dan Delbecq, 1974).

Teknik kumpulan fokus memberi ruang kepada para peserta untuk menyelidik dengan mendalam tentang alasan masing-masing dalam memberikan pandangan tentang sesuatu isu. Seseorang individu mungkin memberikan pendapat dengan cara tertentu, menyokong atau memperbaiki pandangan lain kerana wujudnya peluang mendengar pandangan dari peserta lain (Bryman dan Bell, 2011, p. 504). Ini bermakna dengan wujudnya peluang-peluang perbincangan, kaedah kumpulan fokus sangat membantu dalam menghasilkan pelbagai pandangan yang meluas berhubung dengan isu tertentu. Hutt (1979) menyatakan, teknik kumpulan fokus juga dilihat sebagai suatu cara untuk membantu individu mengenalpasti masalah dan bekerjasama dalam mencari penyelesaian kerana perbincangan kumpulan yang dinamik dapat merangsang idea-idea yang kreatif.

Langkah pertama dalam kertas kerja ini adalah untuk mengenalpasti pihak-pihak berkepentingan yang terlibat dalam memainkan peranan untuk melahirkan tenaga kerja mahir bagi

sektor PPP. Organisasi yang terlibat adalah syarikat PPP, MDeC dan institusi pengajian tinggi. Senarai kehadiran peserta kumpulan fokus adalah seperti di Jadual 1.

JADUAL 1: Bilangan peserta kumpulan fokus

Organisasi	Bilangan
Industri perkongsian perkhidmatan perakaunan	14
MDeC	4
Agensi kerajaan lain	2
Institusi pengajian tinggi awam	3
Institusi pengajian tinggi swasta	3
Badan professional perakaunan	4
Jumlah	30

Perbincangan diadakan didalam persekitaran tidak formal supaya para peserta boleh membuat sumbangan tanpa sebarang kekangan berbanding dalam kes soal selidik (Nwoye, 2002). Moderator yang juga penyelidik kertas kerja ini bertindak untuk memastikan perkara-perkara utama diliputi dalam perbincangan. Sesi kumpulan fokus berlangsung selama 2 jam. Perbincangan difokuskan kepada apakah cabaran melahirkan tenaga kerja pakar bagi sektor PPP dan bagaimana pihak terlibat memainkan peranan untuk membantu sektor ini berkembang. Perbincangan kumpulan fokus ini direkod dan ditranskripsi. Data dianalisis mengikut tema berkaitan dengan cabaran melahirkan tenaga kerja mahir untuk sektor PPP.

## DAPATAN DAN ANALISIS

Perbincangan melalui kumpulan fokus mengenalpasti isu dan cabaran melahirkan tenaga kerja mahir bagi sektor PPP dan cadangan untuk menanganinya. Dapatan ini dikaitkan dengan kerangka kerja oleh Willcocks dan Fenny (1998).

### Keupayaan 1: Kepimpinan -Menarik Minat Para Pelajar

Menurut Willcocks dan Fenny (1998), keupayaan kepimpinan adalah untuk memastikan struktur, proses, jumlah kakitangan dan sistem maklumat diintegrasikan untuk tujuan dan aktiviti perniagaan. Hasil kajian menunjukkan ia berkait rapat dengan usaha untuk menarik minat pelajar.

Sebuah perkongsian perkhidmatan perakaunan akan memastikan tenaga kerja mahir adalah mencukupi untuk memastikan operasi perniagaan berjalan lancar. Para peserta kumpulan fokus ini menekankan tentang bila sebenarnya seseorang itu perlu didedahkan tentang konsep PPP. Untuk melatih tenaga kerja mahir, perkara utama ialah perlu ada para pelajar itu sendiri terlebih dahulu berminat untuk menceburi bidang ini dan seterusnya dilatih menjadi tenaga kerja mahir. Langkah perlu diambil untuk memberi pendedahan lebih awal tentang sektor ini iaitu diperingkat menengah berbanding memberi pendedahan setelah para pelajar bergelar graduan untuk meningkatkan kesedaran tentang konsep sektor ini dan membolehkan para pelajar memilih untuk mengambil bidang akademik yang sesuai bagi memenuhi keperluan sektor ini.

Konsep PPPKP perlu diterapkan dalam kurikulum peringkat menengah untuk menimbulkan minat seawal mungkin, seperti mana yang telah dilakukan untuk sektor teknologi maklumat kerana sekiranya bekalan tenaga tidak diuruskan ke arah memasuki sektor ini, dimanakah PPP akan mendapat tenaga kerja mahir kerana tiada yang berminat. Peserta kumpulan fokus mengutarakan antara idea yang boleh disampaikan kepada para pelajar tentang bekerja di syarikat PPPKP adalah menyatakan bahawa wujud peluang untuk mendapat pendedahan kemahiran teknikal bekerja dipelbagai negara apabila bekerja dengan syarikat-syarikat besar bertaraf antarabangsa.

Selain memberi pendedahan kepada para pelajar, pendedahan juga perlu diberikan kepada pensyarah di pusat pengajian tinggi tentang konsep sektor ini supaya dapat diserapkan dalam proses pembelajaran dan dapat menyampaikan konsep sektor ini kepada para pelajar agar dapat menarik minat para pelajar untuk mengisi keperluan tenaga kerja dalam sektor ini. Peserta kumpulan fokus mencadangkan untuk menjemput para pensyarah untuk bekerja dengan mereka dan menjadi sebahagian daripada PPPKP ini semasa percutian pensyarah tersebut. Mereka berpendapat bahawa orang tidak akan tahu apa jenis kerja yang mereka buat sehingga bekerja sendiri di dalam sektor ini. Akhirnya ini dapat mengelakkan salah faham tentang kerja dan peranan PPP di mana kemungkinan para pensyarah fikir PPPKP hanyalah satu lagi jenis kerja pejabat.

Peserta kumpulan fokus ingin mengadakan kerjasama dengan institusi pengajian tinggi untuk mengadakan taklimat dan sebagainya kepada para pelajar sebelum mereka tamat pengajian. Mereka berpendapat pengurus PPPKP itu sendiri yang perlu memberikan taklimat tersebut supaya gambaran sebenar tentang konsep sektor ini dapat disampaikan dengan jelas. Ini menunjukkan penglibatan tinggi sektor PPPKP dalam isu ini untuk memastikan bekalan tenaga kerja mahir adalah mencukupi. Terdapat peserta yang ingin mengenalpasti institusi kerajaan yang sesuai yang boleh membantu dalam membuat kerjasama antara PPPKP dan universiti ini. Ini adalah kerana mereka telah menghubungi beberapa universiti tetapi sekiranya wujud sokongan dari MDeC misalnya, proses kerjasama antara PPP dan universiti dapat dipermudahkan kerana MDeC boleh memainkan peranan dalam menerangkan tujuan hubungan tersebut kepada universiti.

Peserta kumpulan fokus meminta pihak institusi kerajaan untuk memainkan peranan mempromosikan sektor ini dengan lebih giat lagi sebagai antara pemacu utama ekonomi Malaysia di masa akan datang. Jadi ini boleh meningkatkan lagi kesedaran orang ramai terhadap kewujudan sektor ini. Mereka meminta MDeC untuk meluaskan fokus selain ICT kerana sekiranya kewangan dan perakaunan telah disasarkan akan berlaku pertumbuhan pesat, pasti sesuai sekiranya MDeC benar-benar fokus juga kepada kewangan dan perakaunan dan seterusnya membantu syarikat mengenalpasti tenaga kerja yang sesuai. Terdapat PPPKP yang sukar untuk mendapatkan tenaga kerja mahir untuk syarikat mereka.

## **Keupayaan 2 : Pemikiran Sistem Perniagaan - Kualiti Yang Diperlukan**

Willcocks dan Fenny (1998) mencadangkan bahawa pemikir sistem perniagaan adalah penyumbang penting kepada pasukan berkaitan penyelesaian masalah perniagaan, kejuruteraan semula proses dan pembangunan strategik. Hasil kajian menunjukkan ia berkait rapat dengan kualiti yang diperlukan.

Perkongsi perkhidmatan perlu mengenalpasti kualiti khusus yang diperlukan oleh bakal tenaga kerjanya supaya mampu menjalankan tugas professional kelak. Sebagai sebuah unit perniagaan yang menjalankan fungsi professional, tenaga kerja unit ini nanti seharusnya mempunyai ciri-ciri yang mampu menjalankan tugas sehingga ke tahap pembangunan strategik.

Tidak dapat dinafikan, tenaga kerja mahir untuk sektor PPPKP memerlukan kemahiran berbahasa Inggeris dengan baik. Malah, kelebihan mempunyai kemahiran berbahasa selain bahasa Inggeris adalah amat diperlukan. Ini adalah kerana sektor ini banyak berurusan dengan syarikat-syarikat antarabangsa. Peserta kumpulan fokus ada menekankan bahawa sekiranya mereka mencari seseorang yang boleh berbahasa asing dengan baik atau seseorang yang mahir dalam perakaunan, mereka akan memilih seseorang yang mahir dalam bahasa. Antara bahasa asing yang diperlukan adalah bahasa Perancis, Portugis dan Arab.

Mereka juga berpendapat China dan Malaysia bersaing dalam aras yang sama berkenaan dengan kepelbagaian bahasa. Tetapi berkenaan keselamatan maklumat, perlindungan maklumat, mereka fikir Malaysia terkehadapan dari China. Jadi sekiranya Malaysia boleh mempercepatkan asas berbahasa asing untuk mereka beroperasi di sini, itu adalah sesuatu yang baik. Wakil dari institusi pengajian tinggi memberi komen bahawa mereka perlu tahu berapa bilangan tenaga kerja mahir yang boleh berbahasa asing selain bahasa Inggeris, untuk mengkaji adakah mereka perlu mewujudkan pusat khas untuk tujuan ini atau sekiranya bilangan yang diperlukan tidak begitu ramai, kemahiran ini boleh dibentuk melalui kursus tambahan sahaja.

Terdapat peserta kursus yang mengutarakan polisi yang pernah Malaysia gunakan iaitu menghantar jurutera proses dan graduan kejuruteraan ke Jepun untuk belajar tentang proses di Jepun, kemudian mereka pulang dan menambah kepada amalan baik di bidang pengurusan. Ini bermakna pelajar akan belajar sesuatu ilmu dalam bahasa ilmu itu sendiri. Jadi mereka fikir kerajaan boleh menghantar pelajar ke negara-negara di mana terdapat kemahiran bahasa yang perlu untuk kewangan dan perakaunan ini.

Kemahiran yang dimaksudkan bukan sahaja dari sudut untuk tujuan perbualan malah untuk tujuan fungsi korporat sektor ini seperti membuat perjanjian dan bidang perundangan. Sebagai penyelesaian jangka pendek, kerajaan boleh mewujudkan pusat latihan yang boleh memberikan latihan yang khusus untuk memenuhi keperluan kemahiran bahasa mengikut keperluan sesebuah PPPKP. Peserta kumpulan fokus menyatakan PPPKP tertarik untuk menjalankan perniagaan di Malaysia kerana faktor infrastruktur, kebolehpercayaan infrastruktur, perlindungan informasi berbanding faktor kepelbagaian bahasa kerana mereka merasakan India dan Filipina memiliki kelebihan bahasa. Malaysia perlu memberi perhatian faktor bahasa ini supaya terus kekal dipilih oleh syarikat multinasional menjalankan PPPKP mereka di sini kerana adanya tenaga kerja mahir yang mencukupi dalam memastikan kelancaran aktiviti mereka.

Lokasi perniagaan klien yang berada di seluruh dunia dan kepelbagaian jenis perniagaan itu sendiri menuntut kemahiran khusus bagi menghasilkan kualiti kerja yang memuaskan klien. Peserta kumpulan fokus menyatakan satu daripada cabaran utama mereka dalam menjalankan PPPKP ialah menggaji seseorang di Malaysia yang mempunyai pengetahuan penuh tentang IFRS dan GAAP Amerika Syarikat kerana setiap perubahan dalam GAAP tersebut memberi kesan bukan sahaja di US tetapi di seluruh dunia.

Peserta kumpulan fokus juga sangat mengharapkan bahawa pengetahuan tentang IFRS dan GAAP diberi penekanan dalam proses pembelajaran di IPT kerana ia amat diperlukan dalam sektor ini untuk melancarkan aktiviti PPPKP. Para graduan perlu digalakkan supaya turut memiliki pensijilan dari badan profesional agar menjadi lebih kompetitif untuk bekerja dengan syarikat-syarikat besar di peringkat global.

Apabila kewangan berkembang, PPPKP juga berkembang dari segi set kemahiran yang dipunyai terutamanya perkembangan dalam fungsi kewangan dan yang berkaitan dengan perkongsian perkhidmatan. Jadi syarikat yang berbeza akan memerlukan tahap perkhidmatan yang berbeza. Jadi setiap PPPP perlu mempunyai pekerja yang mempunyai set kemahiran yang diperlukan ini.

Tenaga kerja mahir yang mempunyai pengetahuan tentang kewangan Islam juga telah mula mendapat perhatian PPPKP. Pada masa kini, kemahiran dalam audit syariah, pengurusan islamik dan isu teknikal percutaan amat diperlukan dalam usaha sesebuah syarikat itu memberikan perkhidmatan KPO.

Sektor PPPKP memerlukan kemahiran yang khusus. Antara usaha untuk mewujudkan tenaga kerja mahir bagi memenuhi keperluan sektor ini ialah mengadakan usaha sama dengan badan profesional seperti mendapatkan kelayakan pensijilan CIMA. Kerajaan juga boleh menawarkan subsidi atau insentif untuk menggalakkan syarikat mendapatkan pengiktirafan untuk tenaga kerjanya dan seterusnya mampu untuk melakukan perkhidmatan bernilai tinggi (high value service).

Terdapat peserta kumpulan fokus yang berkongsi pengalaman mereka di mana mereka menghantar pekerja ke Amerika Syarikat untuk selama empat ke lima tahun dan pekerja tersebut pulang dengan menjadi lebih mahir. Pekerja lebih mengenali perniagaan, para pekerja lain dan undang-undang. Selain Amerika Syarikat, pekerja turut dihantar ke Eropah.

### **Keupayaan 3 : Pembinaan Hubungan - Mengekalkan Tenaga Kerja Mahir**

Willcocks dan Fenny (1998) mencadangkan bahawa pembinaan hubungan perlu diwujudkan melalui persefahaman, kepercayaan dan kerjasama antara pengguna perniagaan dan pakar teknologi maklumat. Hasil kajian menunjukkan ia boleh dilakukan melalui usaha mengekalkan tenaga kerja mahir.

PPPKP perlu mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif seperti mewujudkan persefahaman, kepercayaan dan kerjasama untuk mengekalkan tenaga kerja mahir dalam syarikat masing-masing memandangkan tenaga kerja mahir dalam sektor ini mendapat permintaan yang sangat tinggi berbanding pasaran. Ini penting untuk mengurangkan kadar pusing ganti pekerja yang tinggi di dalam PPPKP. Kadar pusing ganti pekerja yang tinggi akan meningkatkan kos operasi seperti mencari tenaga kerja baru serta memberi latihan dan masa yang diambil untuk memastikan pekerja baru mahir untuk menjalankan tugas pastinya akan mengganggu kelancaran aktiviti PPPKP.

Peserta kumpulan fokus mencadangkan bahawa, PPPKP boleh mengimplimentasikan polisi mesra keluarga dan mewujudkan kemudahan pusat jagaan anak di tempat kerja untuk menarik minat tenaga kerja mahir yang sebelum ini membuat keputusan untuk tidak bekerja kerana ingin memberi tumpuan kepada penjagaan anak.

### **Keupayaan 4 : Perancangan *Architecture* - Pembangunan Tenaga Kerja Mahir**

Cabaran utama adalah untuk menjangka trend teknologi supaya organisasi secara konsisten dapat beroperasi dari platform yang berkesan dan cekap (Willcocks dan Fenny, 1998). Dalam usaha untuk mempercepatkan bilangan tenaga kerja mahir yang boleh mengisi keperluan pekerja dalam sektor perkongsian perkhidmatan perakaunan, kerajaan boleh mewujudkan pusat latihan yang memberikan latihan dan pengetahuan yang khusus mengikut keperluan sektor ini. Jangkaan trend teknologi adalah perlu dalam mempersiapkan tenaga kerja mahir supaya sentiasa konsisten bagi menghadapi perubahan dalam dunia perniagaan. Latihan ini boleh disertakan dengan suatu bentuk penilaian, sebagai contoh peperiksaan, supaya PPPKP boleh memilih calon yang sesuai untuk berkhidmat dalam syarikat mereka. Peserta kumpulan fokus menyatakan sebaik sahaja mereka mendapat graduan baru, mereka perlu melatih pekerja baru untuk tiga hingga enam bulan. Adalah lebih baik sekiranya tempoh latihan ini boleh dipendekkan, dengan memberi mereka latihan terlebih dahulu. Kerajaan Malaysia diharap boleh memberi subsidi kepada program latihan ini seperti yang kerajaan lain lakukan.

## Keupayaan 5 : Pembangunan Pembekal

Akhir sekali, pembangunan pembekal memerlukan usaha untuk mengenalpasti potensi nilai tambah ke atas perkhidmatan yang diberikan (Willcocks dan Fenny, 1998). Hasil kajian menunjukkan perakaunan dan kewangan adalah salah satu aktiviti utama dalam KPO. Elemen KPO mempunyai potensi yang besar untuk berkembang di Malaysia dimana ia mengutamakan proses membuat keputusan perniagaan berbanding pemprosesan urutiaga. Cabaran seterusnya ialah mampukah tenaga kerja dalam sektor perkongsian perkhidmatan perakaunan terlibat dalam keputusan strategik lembaga pengarah sesebuah syarikat. Selain fungsi menghasilkan pelaporan kewangan yang berkualiti, akauntan juga perlu membantu perniagaan berkembang. Cabaran untuk melahirkan tenaga kerja yang mahir kini adalah termasuk keupayaan seorang akauntan untuk terlibat dalam pengurusan risiko, menyediakan strategi perniagaan, perancangan cukai dan juga polisi strategi. Seterusnya akauntan juga harus menyampaikan mesej kepada organisasi dan ini melibatkan kemahiran interpersonal menjadi penting. Graduan perlu mempunyai 'soft skills' yang baik dan kemahiran menyelesaikan masalah untuk mendapatkan kerja yang terbaik (Sulaiman dan Burke, 2009).

## PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Hasil perbincangan kumpulan fokus, persoalan kajian bagi kertas kerja ini yang diketengahkan pada awal bahagian telah terjawab. Persoalan pertama, apakah isu dan cabaran yang dihadapi oleh Malaysia untuk melahirkan tenaga kerja mahir bagi sektor PPP? Perbincangan kumpulan fokus mendapati terdapat cabaran dari segi menarik minat pekerja ke dalam sektor ini. Sebagai penyelesaiannya, peserta kumpulan fokus mengharapkan kesedaran tentang sektor ini diberikan seawal pendidikan menengah dan promosi tentang sektor ini digiatkan di peringkat pendidikan tinggi supaya para pelajar boleh membuat pilihan untuk memasuki sektor ini. Kerajaan boleh bertindak sebagai platform untuk menghubungkan PPP dengan universiti supaya mereka boleh memberi taklimat secara terus kepada bakal graduan dan para pensyarah.

Oleh kerana sektor ini banyak berurusan dengan syarikat-syarikat antarabangsa, selain kemahiran dalam bidang perakaunan, kemahiran berbahasa asing adalah kritikal untuk menjalankan tugas dengan efektif seperti bahasa Perancis, Portugis, Arab dan sudah tentunya bahasa Inggeris. Kemahiran yang dimaksudkan bukan sahaja untuk tujuan perbualan malah untuk tujuan fungsi korporat sektor ini seperti membuat perjanjian dan bidang perundangan. Sebagai penyelesaian jangka pendek, kerajaan boleh mewujudkan pusat latihan yang boleh memberikan latihan yang khusus untuk memenuhi keperluan kemahiran bahasa mengikut keperluan sesebuah PPPKP.

Selain daripada isu bahasa, pengetahuan penuh tentang IFRS dan GAAP juga perlu ada pada tenaga kerja mahir di Malaysia. Para graduan perlu digalakkan supaya turut memiliki pensijilan dari badan profesional agar menjadi lebih kompetitif untuk bekerja dengan syarikat-syarikat besar di peringkat global. Tenaga kerja mahir yang mempunyai pengetahuan tentang kewangan Islam seperti audit syariah dan pengurusan islamik telah mula mendapat perhatian PPP dalam usaha sesebuah syarikat itu memberikan perkhidmatan KPO.

Hasil kertas kerja ini diharap dapat memberi panduan kepada pihak kerajaan dan institusi pengajian tentang isu dan cabaran dalam menghasilkan tenaga kerja mahir bagi sektor PPP. Seterusnya berdasarkan perbincangan kumpulan fokus, wakil PPP telah memberi pandangan tentang penyelesaian yang boleh diambil oleh pihak-pihak berkepentingan. Hasil kertas kerja ini juga diharap dapat memberi sumbangan kepada tenaga kerja tempatan untuk meningkatkan kemahiran yang sesuai mengikut keperluan sektor ini agar dapat bersaing di peringkat global.

## RUJUKAN

- A.T.Kearney. (2011). *Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence, The A. T. Kearney Global Services Location Index™*: A. T. Kearney Inc, USA.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3rd ed.). New York: Oxford University Press Inc.
- Cheese, P., Farley, C. S., & Gibbons, A. (2009). The new talent equation. *The Journal of high-performance business*, 2, 10.
- Chen, M. (2010). Accounting treatment and internal controls in financial shared services of multinational corporations. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 6(8), 6.



- Fern, E. F. (1982). The use of focus groups for idea generation: The effects of Group Size, acquaintanceship, and moderator on response quantity and quality. *Journal of Marketing Research*, 19(1), 13.
- Hutt, R. W. (1979). The focus group interview: a technique for counseling small business clients. *Journal of Small Business Management*, 17(1), 5.
- Kavanagh, M. H., & Drennan, L. (2008). What skills and attributes does an accounting graduate need? Evidence from student perceptions and employer expectations, *Accounting and Finance*, p. 22.
- Lai, M. L., & Nawawi, N. H. A. (2010). Intergrating ICT skills and tax software in tax education. *Campus-Wide Information Systems*, 27(5), 15.
- Lindvall, J., & Iveroth, E. (2011). Creating a global network of shared service centres for accounting. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 28.
- Malthus, S., & Fowler, C. (2009). Perceptions of accounting: a qualitative New Zealand study. *Pacific Accounting Review*, 21(1), 22.
- MSC, M. Shared Service & Outsourcing Retrieved 5.12.2011, from <http://www.msomalaysia.my/topic/Shared+Services+Outsourcing>
- Nwoye, M. I. (2002). A focus group discussion approach to the comparative analysis of private and public sector enterprises in Nigeria. *Technovation*, 22(8), 10.
- Rothwell, A. T., Herbert, I. P., & Seal, W. (2011). Shared service centers and professional employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 12.
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 10.
- See, J.-M., & Kummerow, E. H. (2008). Work and work-family values in accountancy. *Pacific Accounting Review*, 20(2), 27.
- Sulaiman, N. I. S., & Burke, M. (2009). A case analysis of knowledge sharing implementation and job searching in Malaysia. *International Journal of Information Management*, 29(4), 5.
- Sutton, S. G., & Arnold, V. (2011). Focus group methods: Using interactive and nominal groups to explore emerging technology-driven phenomena in accounting and information systems. *International Journal of Accounting Information System*. doi: 10.1016/j.accinf.2011.10.001
- Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12(2), 15.
- VandeVen, A. H., & Delbecq, A. L. (1974). The Effectiveness of nominal, delphi, and interacting group decision making processes. *Academy of Management Journal*, 17(4), 17.
- Willcocks, L. P., & Feeny, D. (2006). IT Outsourcing And Core Is Capabilities: Challenges And Lesson At Dupont. *Information Sistem Management*(Winter), 8.