

**HUBUNGAN PERILAKU BERDASARKAN BELANJAWAN
DAN PRESTASI PENGURUS PERLADANGAN:
MOTIVASI DAN SIKAP SEBAGAI PENCELAH**

Oleh:

GALUMBANG HUTAGALUNG

**Tesis yang diserahkan untuk
memenuhi keperluan bagi Ijazah
Doktor Falsafah**

Julai 2005

PENGHARGAAN

Puji syukur dipanjatkan kepada Baba, Putra dan Roh Kudus kerana dengan berkat dan kasih KaruniaNya saya dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini. Kejayaan ini tidak akan dicapai tanpa bantuan daripada pengarah dan pengurus perladangan di PT. Perkebunan Nusantara II, III dan IV, secara khususnya kepada mereka yang telah bersedia menjadi responden dalam kajian ini.

Ucapan terima kasih paling khusus dan tulus saya tujukan kepada penyelia saya Prof. Madya Yuserrie Zainuddin atas segala bimbingan, tunjuk ajar, kritik, dan kesabarannya dalam membimbing saya hingga ke akhir proses penyelesaian disertasi ini. Terima kasih juga disampaikan kepada Prof. Kenneth W. Milani (University of Notre Dame, Indiana), Prof. Robert J. Swieringa (Cornell University) dan Prof. Norman B. Macintosh (Queen's University, Kingstone Ontarion, Canada) yang banyak memberikan saranan mulai dari awal penyelidikan, pembentukan model sampai proses penulisan disertasi ini selesai.

Sekalung budi disampaikan kepada Dekan Pusat Pengajian Pengurusan dan Dekan Institut Pengajian Siswazah Universiti Sains Malaysia yang telah memberikan kesempatan, fasiliti, dan kemudahan selama proses penyelesaian program PhD ini. Terima kasih juga disampaikan kepada Prof. Madya Hasnah Haron, Prof. Madya Zainal Ariffin Ahmad, Prof Madya T. Ramayah, Dr. Siti Nabiha, atas semua kritik dan saranan selama proses penyusunan disertasi ini hingga selesai. Juga disampaikan terima kasih kepada Pn. Rusnah, Kak Aton,

THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGET-RELATED BEHAVIOR AND
PLANTATION MANAGERS' PERFORMANCE:
MOTIVATION AND ATTITUDE AS MEDIATORS

Abstract

This research examined the effect of budget-related behavior and plantation manager's performance. The dimensions of budget-related behavior in this research are budgetary participation, budget pressure, budget communication and enabling change. Other interests of this research were to test the effect of motivation and attitude as possible mediating variables. A survey method was conducted on 179 managers involved in budgetary process in plantation industry in Indonesia using self-administered structured questionnaire. The findings support the postulation that there was a direct relationship of budget-related behavior and plantation managers' performance. It was found that budgetary participation and enabling change significantly and positively influenced plantation managers' performance. Meanwhile, budget pressure and budget communication did not significantly influence on plantation managers' performance. Hierarchical regression analysis was conducted to test the motivation and attitude as mediating variables. The study discovered that motivation (intrinsic) acted as a mediating variable in the relationship between budget participation and plantation managers' performance. It also mediated the relationship between enabling change and plantation managers' performance. This study also discovered that extrinsic motivation, attitude toward job and attitude toward plantation did not been mediate the relationship between budget-related behavior and plantation managers' performance. It was concluded that motivation (intrinsic motivation) acted more as a mediating variable than attitude in the relationship between budget-related behavior and plantation managers' performance.

ABSTRAK

Kajian ini mengkaji pengaruh perilaku berdasarkan belanjawan dan prestasi pengurus perladangan. Dimensi-dimensi perilaku berdasarkan belanjawan dikenalpasti dalam penyelidikan ini ialah penyertaan dalam belanjawan, tekanan belanjawan, komunikasi belanjawan, dan kebolehan berubah. Tumpuan juga adalah untuk melihat kesan motivasi (motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik) dan sikap (sikap terhadap pekerjaan dan sikap terhadap perusahaan) sebagai pembolehubah pencelah. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan soal selidik yang berstruktur dan dikendalikan sendiri oleh pengkaji. Sebanyak 179 pengurus yang terlibat dalam proses dan amalan belanjawan dalam industri perladangan di Indonesia telah memberi maklum balas ke atas soal selidik. Kajian ini mendapati bahawa perilaku berdasarkan belanjawan mempunyai hubungan yang positif secara signifikan dengan prestasi kerja pengurus ladang. Penyertaan dalam belanjawan dan kebolehan berubah mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif ke atas prestasi kerja pengurus ladang. Manakala tekanan belanjawan dan komunikasi belanjawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan. Analisis regresi berhirarki juga dilakukan untuk mengenalpasti peranan motivasi dan sikap sebagai pembolehubah pencelah. Analisis mendapati bahawa motivasi (motivasi intrinsik) mempunyai kesan sebagai pembolehubah pencelah ke atas perhubungan penyertaan dalam belanjawan dengan prestasi pengurus ladang, dan juga ke atas perhubungan antara kebolehan berubah dengan prestasi kerja pengurus ladang. Manakala motivasi ekstrinsik, sikap terhadap pekerjaan, dan sikap terhadap perusahaan adalah didapati tidak wujud sebagai pembolehubah pencelah. Oleh itu kajian ini mendapati bahawa motivasi (motivasi intrinsik) lebih berperanan memediasi hubungan antara perilaku berdasarkan belanjawan (penyertaan dalam belanjawan dan kebolehan berubah) dengan prestasi pengurus ladang dibandingkan dengan sikap.

SUSUNAN KANDUNGAN

	Halaman
PENGHARGAAN	i
ABSTRAK	iii
SUSUNAN KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.0 Pengenalan	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Penyataan Masalah	8
1.3 Soalan Kajian	9
1.4 Objektif Kajian	10
1.5 Sumbangan Kajian	10
1.5.1 Sumbangan Teoretikal	11
1.5.2 Sumbangan Praktikal	12
1.5.3 Sumbangan Kepada Organisasi	12
1.6 Defenisi Pembolehubah	13
1.6.1 Pembolehubah Bersandar	13
1.6.1.1 Prestasi Pengurus	13
1.6.2 Pembolehubah Tak Bersandar	13
1.6.2.1 Penyertaan Dalam Belanjawan	13
1.6.2.2 Tekanan Belanjawan	14
1.6.2.3 Komunikasi Belanjawan	14
1.6.2.4 Kebolehan Berubah	14
1.6.3 Pembolehubah Pencilah	15
1.6.3.1 Motivasi	15
1.6.3.2 Sikap	15
1.7 Urutan Laporan Tesis	15

BAB 2 INDUSTRI PERLADANGAN DI INDONESIA

2.0	Pengenalan	17
2.1	Sejarah Perladangan di Indonesia	17
2.2	PT Perkebunan Nusantara II	21
2.3	PT Perkebunan Nusantara III	23
2.4	PT Perkebunan Nusantara IV	25
2.5	Proses Belanjawan di PT. Perkebunan Nusantara	27
2.5.1	Penyusunan Belanjawan Peringkat Ladang	28
2.5.2	Penyusunan Belanjawan Peringkat Syarikat	30
2.5.3	Pelaksanaan dan Pengawalan Belanjawan	31
2.6	Ringkasan	33

BAB 3 SOROTAN KARYA

3.0	Pengenalan	34
3.1	Perilaku Berdasarkan Belanjawan (PBB)	34
3.1.1	Penyertaan Dalam Belanjawan	42
3.1.2	Tekanan Belanjawan	45
3.1.3	Komunikasi Dalam Belanjawan	49
3.1.4	Kebolehan Berubah	53
3.2	Motivasi dan Sikap: Gambaran Umum	54
3.3	Pembolehubah Pencelah	57
3.3.1	Motivasi	58
3.3.2	Sikap	63
3.4	Ringkasan	66

BAB 4 KERANGKA TEORETIKAL DAN HIPOTESIS

4.0	Pengenalan	68
4.1	Perilaku Berdasarkan Belanjawan (PBB)	68
4.1.1	Penyertaan Dalam Belanjawan	72
4.1.1.1	Model Universalistik	73
4.1.1.1.1	Dapatan Hubungan Positif	73
4.1.1.1.2	Dapatan Hubungan Negatif	75
4.1.1.2	Model Kontingensi	76
4.1.1.3	Model Pembolehubah Pencelah	79

4.1.2	Tekanan Belanjawan	81
4.1.3	Komunikasi Belanjawan	89
4.1.4	Kebolehan Berubah	92
4.2	Pembolehkan Pencelah: Motivasi dan Sikap	93
4.2.1	Motivasi	94
4.2.2	Sikap	96
4.3	Prestasi Pengurus	97
4.3.1	PBB Dengan Prestasi	99
4.3.2	Motivasi Dengan Prestasi	100
4.3.3	Sikap Dengan Prestasi	101
4.4	Hipotesis – Hipotesis Kajian	103
4.4.1	Hubungan PBB Dengan Prestasi	103
4.4.2	Dimensi-Dimensi PBB Dengan Prestasi	104
4.4.2.1	Penyertaan Dalam Belanjawan	104
4.4.2.2	Tekanan Belanjawan	105
4.4.2.3	Komunikasi Belanjawan	105
4.4.2.4	Kebolehan Berubah	106
4.4.3	Motivasi Sebagai Pencelah	106
4.4.4	Sikap Sebagai Pencelah	108
4.5	Ringkasan	109

BAB 5 METODOLOGI PENYELIDIKAN

5.0	Pengenalan	111
5.1	Kaedah Kajian	111
5.2	Pembentukan Soal Slidik	112
5.3	Kajian Rintis	113
5.4	Persampelan	115
5.4.1	Pemilihan Sampel	115
5.4.2	Saiz Sampel	117
5.5	Tahap Analisis	118
5.6	Teknik Pengumpulan Data	118
5.7	Teknik-Teknik Analisis Statistik	119
5.7.1	Mengkod Dan Mengklasifikasikan Data	120
5.7.2	Analisis Bias Maklum Balas	120

5.7.3	Statistik Deskriptif	120
5.7.4	Penilaian Instrumen	121
5.7.5	Analisis Korelasi	122
5.7.6	Analisis Heteroskedastisiti	123
5.7.7	Analisis Normaliti	124
5.7.8	Analisis Autokorelasi	125
5.7.9	Analisis Regresi	125
5.8	Pengukuran Pembolehubah-Pembolehubah	126
5.8.1	Penyertaan Dalam Belanjawan	126
5.8.2	Tekanan Belanjawan	127
5.8.3	Komunikasi Belanjawan	128
5.8.4	Kebolehan Berubah	128
5.8.5	Motivasi	128
5.8.6	Sikap	129
5.8.7	Prestasi Pengurus	130
5.9	Kekangan Untuk Menjalankan Kajian	131
5.9.1	Mendapatkan Kerjasama	131
5.9.2	Penentuan Populasi Sebenar dan Sasaran	131
5.10	Ringkasan	132

BAB 6 KEPUTUSAN KAJIAN

6.0	Pengenalan	133
6.1	Bias Maklum Balas	133
6.2	Deskripsi Sampel	135
6.3	Analisis Faktor	139
6.3.1	Analisis Faktor – PBB	139
6.3.2	Analisis Faktor – Motivasi	143
6.3.3	Analisis Faktor – Sikap	145
6.3.4	Analisis Faktor – Prestasi	149
6.4	Kebolehpercayaan Pengukuran	151
6.5	Kaedah Analisis Data	153
6.5.1	Analisis Deskriptif	153
6.5.2	Analisis Ujian Model Regresi	156
6.5.2.1	Ujian Multikolineariti	156

6.5.2.2	Ujian Heteroskedastisiti	158
6.5.2.3	Uji Normaliti	159
6.6	Pengujian Hipotesis	160
6.6.1	PBB Dengan Prestasi Pengurus	161
6.6.2	Pembolehubah Pencelah	163
6.6.2.1	Kesan Motivasi Ektrinsik Sebagai Pembolehubah Pencelah Terhadap Hubungan Antara Penyertaan Dalam Belanjawan Dengan Prestasi	164
6.6.2.2	Kesan Motivasi Intrinsik Sebagai Pembolehubah Pencelah Terhadap Hubungan Antara Penyertaan Dalam Belanjawan Dengan Prestasi	165
6.6.2.3	Kesan Motivasi Ektrinsik Sebagai Pembolehubah Pencelah Terhadap Hubungan Antara Kebolehan Berubah Dengan Prestasi	167
6.6.2.4	Kesan Motivasi Intrinsik Sebagai Pembolehubah Pencelah Terhadap Hubungan Antara Kebolehan Berubah Dengan Prestasi	168
6.6.2.5	Kesan Sikap Terhadap Pekerjaan Sebagai Pembolehubah Pencelah Terhadap Hubungan Antara Penyertaan Dalam Belanjawan Dengan Prestasi	170
6.6.2.6	Kesan Sikap Terhadap Perladangan Sebagai Pembolehubah Pencelah Terhadap Hubungan Antara Penyertaan Dalam Belanjawan Dengan Prestasi	172

6.6.2.7	Kesan Sikap Terhadap Pekerjaan Sebagai Pembolehubah Pencelah Terhadap Hubungan Antara Kebolehan Berubah Dengan Prestasi	173
6.6.2.8	Kesan Sikap Terhadap Perladangan Sebagai Pembolehubah Pencelah Terhadap Hubungan Antara Kebolehan Berubah Dengan Prestasi	174
6.7	Ringkasan	176

BAB 7 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

7.0	Pengenalan	179
7.1	Ringkasan Dan Interpretasi Penemuan kajian	179
7.1.1	Kesan Perilaku Berdasarkan Belanjawan	
	Dengan Prestasi Pengurus	180
7.1.1.1	Penyertaan Dalam Belanjawan	182
7.1.1.2	Tekanan Belanjawan	185
7.1.1.3	Komunikasi Belanjawan	188
7.1.1.4	Kebolehan Berubah	190
7.1.1.5	Rumusan	192
7.1.2	Pembolehubah Pencelah – Motivasi	193
7.1.2.1	Penyertaan Dalam Belanjawan-Motivasi- Prestasi	193
7.1.2.2	Tekanan Belanjawan-Motivasi-Prestasi	196
7.1.2.3	Komunikasi Belanjawan-Motivasi-Prestasi	197
7.1.2.4	Kebolehan Berubah-Motivasi-Prestasi	197
7.1.2.5	Rumusan	200
7.1.3	Pembolehubah Pencelah – Sikap	200
7.1.3.1	Penyertaan Dalam Belanjawan-Sikap- Prestasi	201
7.1.3.2	Tekanan Belanjawan- Sikap-Prestasi	205
7.1.3.3	Komunikasi Belanjawan- Sikap- Prestasi	205
7.1.3.4	Kebolehan Berubah-Sikap-Prestasi	205
7.1.3.5	Rumusan	207

7.2	Implikasi	209
7.2.1	Implikasi Ke Atas Teori	209
7.2.2	Implikasi Ke Atas Amalan Pengurusan	211
7.3	Batasan Kajian	214
7.4	Cadangan Penyelidikan Masa Hadapan	215
7.5	Kesimpulan	216

RUJUKAN		217
----------------	--	-----

LAMPIRAN-LAMPIRAN

A	Saiz Sampel untuk Beberapa Saiz Populasi
B	Butiran Soal Selidik
C	Uji Respon Bias
D	Faktor Analisis
E	Uji Tambahan Kebolehpercayaan Pembolehubah Prestasi
F	Uji Kebolehpercayaan
G	Deskriptif Statistik
H	Korelasi Di Antara Pembolehubah
I	Uji Normaliti
J	Pengujian Perilaku Berdasarkan Belanjawan Dengan Prestasi
K	Pengujian Motivasi Sebagai Pembolehubah Pencelah
L	Pengujian Sikap Sebagai Pembolehubah Pencelah
M	Bagan Arus Anggaran Belanja PTPN

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 2.1 Statistik PTPN2	22
Jadual 2.2 Statistik PTPN3	24
Jadual 2.3 Statistik PTPN4	26
Jadual 3.1 Dimensi-dimensi Perilaku Berdasarkan Belanjawan Dalam Kajian Lalu	42
Jadual 4.1 Dimensi-Dimensi Perilaku Berdasarkan Belanjawan Yang Dikaji	69
Jadual 5.1 Hasil Kajian Rintis	115
Jadual 6.1 Perbezaan soal selidik yang diterima awal Dan akhir	135
Jadual 6.2 Jantina responden	136
Jadual 6.3 Umur responden	136
Jadual 6.4 Pendidikan responden	137
Jadual 6.5 Tempoh berkhidmat dalam perladangan	138
Jadual 6.6 Tempoh memegang jawatan	138
Jadual 6.7 Analisis faktor butiran-butiran perilaku Berdasarkan belanjawan	140
Jadual 6.8 Analisis faktor butiran-butiran motivasi	144
Jadual 6.9 Analisis faktor butiran-butiran sikap	146
Jadual 6.10 Analisis faktor butiran-butiran prestasi	150
Jadual 6.11 Korelasi di antara dimensi prestasi	151
Jadual 6.12 Kebolehpercayaan pembolehubah	152
Jadual 6.13 Deskripsi statistik perilaku berdasarkan Belanjawan, motivasi, sikap dan prestasi	154
Jadual 6.14 Korelasi di antara pembolehubah	157

Jadual 6.15	Uji Normaliti	160
Jadual 6.16	Ringkasan hasil regresi perilaku berdasarkan Belanjawan ke atas prestasi pengurus	162
Jadual 6.17	Ringkasan hasil pengujian hipotesis	176

SENARAI RAJAH

	Halaman	
Rajah 2.1	Peta Wilayah Sumatera Utara	20
Rajah 3.1	Model Motivasi Ektrinsik	60
Rajah 3.2	Model Motivasi Intrinsik	61
Rajah 4.1	Model Hubungan Perilaku Berdasarkan Belanjawan, Motivasi, Sikap dan Prestasi	72
Rajah 4.2	Model Konsepsual Perilaku Berdasarkan Belanjawan, Motivasi, Sikap dan Prestasi	103
Rajah 6.1	Pengujian heteroskedastisiti	159
Rajah 6.2	Kaedah pengujian peranan pembolehubah pencilah	163
Rajah 6.3	Pengujian kesan pencilah motivasi ektrinsik di antara penyertaan dalam belanjawan dengan prestasi	164
Rajah 6.4	Pengujian kesan pencilah motivasi intrinsik di antara penyertaan dalam belanjawan dengan prestasi	166
Rajah 6.5	Pengujian kesan pencilah motivasi ektrinsik di antara kebolehan berubah dengan prestasi	167
Rajah 6.6	Pengujian kesan pencilah motivasi intrinsik di antara kebolehan berubah dengan prestasi	169
Rajah 6.7	Pengujian kesan pencilah sikap terhadap pekerjaan di antara penyertaan dalam belanjawan dengan prestasi	171
Rajah 6.8	Pengujian kesan pencilah sikap terhadap Perladangan di antara penyertaan dalam belanjawan dengan prestasi	172
Rajah 6.9	Pengujian kesan pencilah sikap terhadap pekerjaan di antara kebolehan berubah dengan prestasi	173
Rajah 6.10	Pengujian kesan pencilah sikap terhadap perladangan di antara kebolehan berubah dengan prestasi	175

BAB 1

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Penyelidikan ini mengkaji pengaruh perilaku berdasarkan belanjawan (PBB) terhadap prestasi pengurus. Bahagian ini akan menjuruskan perbincangan tentang persoalan hubungan PBB, motivasi, dan sikap ke atas prestasi pengurus. Tumpuan akan dibuat terhadap latar belakang yang mendasari hubungan antara pembolehubah, pernyataan masalah, objektif kajian, sumbangan kajian kepada teori, praktikal, dan organisasi. Bahagian ini diakhiri dengan pembentangan urutan tesis.

1.1 Latar Belakang Masalah

Belanjawan dalam organisasi menjadi begitu penting dalam kajian perakaunan pengurusan memandangkan ianya bukan sekadar berperanan sebagai teknik perakaunan untuk mengagih sumber kewangan tetapi juga merupakan amalan untuk melaksanakan kawalan pengurusan, penilaian prestasi, maklumat belanjawan dan motivasi (Argyris, 1952; Becker & Green, 1962; Hopwood, 1972; 1974).

Syarikat menggunakan belanjawan sebagai sasaran pencapaian yang dilaksanakan melalui berbagai-bagai perancangan jangka pendek mahupun jangka panjang. Selain daripada itu, tujuan belanjawan diwujudkan di dalam organisasi adalah bagi mengukur rancangan organisasi dan mengawal organisasi supaya tidak menyimpang daripada rancangan yang telah digariskan (Cherington & Cherington, 1973; Searfoss, 1973). Bagaimanapun, pelbagai

aspek telah dikenalpasti oleh pengkaji-pengkaji pengurusan perakaunan yang berhubungan dengan belanjawan. Antaranya ialah pengaruh belanjawan terhadap manusia (Argyris, 1952; Hoopwood, 1974), pengaruh manusia terhadap belanjawan (Nouri, 1993; Onsi, 1973), dan tekanan persekitaran terhadap amalan belanjawan (Hopwood, 1972; Otley, 1978). Manakala Kenis (1979) telah mengkaji matlamat belanjawan dari aspek penyertaan dalam belanjawan, kejelasan matlamat, maklumbalas belanjawan, penilaian belanjawan, dan kesukaran sasaran belanjawan.

Selanjutnya Milani (1975) telah mengkaji penyertaan di dalam proses penyusunan belanjawan dan sikap, ke atas prestasi pengurus. Penyertaan belanjawan kemudiannya menjadi aspek belanjawan yang paling banyak dikaji sama ada sebagai pembolehubah tunggal (Brownell, 1981, 1983) mahupun pembolehubah berkumpulan (Merchant 1981, 1985; Williams, Macintosh & Moore, 1990) serta dihubungkan dengan prestasi dan motivasi (Shields & Shields, 1988). Dengan kata lain, tumpuan utama kajian belanjawan yang telah diselidiki oleh pengkaji-pengkaji sebelumnya adalah mengenai perspektif pengaruh belanjawan terhadap manusia. Ini termasuk kesan belanjawan terhadap prestasi, kepimpinan, sikap, dan motivasi. Manakala isu yang dikaji melalui kajian ini ialah kesan **perilaku berdasarkan belanjawan (PBB)** ke atas prestasi pengurus (Birnberg, 1972; Bruns & Waterhouse, 1975; Goddard, 1997; Macintosh & Williams, 1992; Swieringa & Moncur, 1972; Williams et al., 1990). Hopwood (1974) dan Kenis (1979) telah mengenalpasti PBB sebagai satu pembolehubah yang penting untuk membolehkan organisasi mencapai matlamat dan meningkatkan prestasi. Dalam kajian belanjawan yang lalu dimensi PBB dikenalpasti, iaitu penyertaan dalam belanjawan (Argyris, 1952;

Hofstede, 1968), kesukaran matlamat belanjawan (Hirst & Lowry, 1988; Kenis 1979), komunikasi belanjawan (Kenis, 1979; Macintosh & Williams, 1992; Williams et al., 1990), dan gaya penilaian belanjawan (Hopwood 1972, 1974; Otley, 1978).

Dimensi pertama dari PBB yang akan dikaji dalam penyelidikan ini ialah penyertaan dalam belanjawan. Dari aspek penyertaan dalam belanjawan, proses penyertaan dalam belanjawan akan dapat memberikan kesempatan kepada pihak bawahan untuk meminta penjelasan dari pihak atasan tentang pengetahuan dan pemahaman tugas yang boleh meningkatkan prestasi pengurus (Lawler, 1973). Kajian-kajian terdahulu secara kajian kes telah menunjukkan kepentingan dimensi penyertaan tersebut dan menghubungkannya dengan gaya kepimpinan (DeCoster & Fertakis, 1968), meningkatkan motivasi (Hosftede, 1968), sikap (Milani 1975), dan kesan ke atas perlakuan berhubung-kerja (Swieringa & Moncur, 1972, 1975). Dalam pada itu, penyertaan dalam belanjawan dapat mengurangkan kesamaran peranan yang menyokong perbaikan prestasi (Chenhall & Brownell, 1988). Ketika pengurus bawahan memiliki matlamat yang lebih baik daripada atasannya, maka sistem kawalan pengurusan yang bersifat penyertaan memungkinan bawahan mengungkapkan matlamatnya, kemudian ia boleh dimasukkan dalam belanjawan semasa prestasi mereka dinilai (Baiman & Evans, 1983).

Dimensi kedua dari PBB dalam penyelidikan ini ialah penekanan belanjawan. Penekanan belanjawan telah diuji dan menghasilkan kesan prestasi yang memuaskan (Merchant, 1981, 1985; Otley, 1978; Searfoss, 1976). Kepentingan dimensi penekanan belanjawan-prestasi menjadi perkara

topikal apabila ia telah menimbulkan debat yang berpanjangan di kalangan pengkaji-pengkaji dalam bidang perakaunan mengenai kesannya ke atas motivasi dan prestasi. Keputusan kajian menunjukkan kesan prestasi penekanan belanjawan adalah saling bercanggah. Kajian Hopwood (1972, 1974) umpamanya mendapati bahawa penekanan belanjawan yang kaku dan bersifat menghukum meningkatkan ketegangan hubungan kerja. Manakala Otley (1978) mendapati penekanan belanjawan meningkatkan prestasi belanjawan. Konflik ini seakan-akan melandasi setiap penemuan dapatan yang berbeza-beza di dalam kajian-kajian selanjutnya (Brownell 1982a, 1982b; Hirst, 1987b). Sebahagiannya mendapati dimensi ini meningkatkan prestasi (Merchant, 1981, 1985; Otley, 1978) manakala pengkaji yang lain mendapati ianya berhubungan secara negatif (Hirst, 1987b; Imoisili, 1989). Secara umum mekanisme penekanan belanjawan merendahkan prestasi boleh dijelaskan melalui tindakan pengurus lebih cenderung mencipta pengendalian belanjawan, dan kecenderungan untuk meninggikan peluang mencapai sasaran belanjawan (Onsi, 1973). Selain daripada kesan negatif ke atas ketegangan kerja dan kepuasan kerja, juga kerana belanjawan dianggap tidak lengkap sebagai petunjuk keseluruhan prestasi kerja (Kenis, 1979).

Dimensi ketiga dari PBB dalam penyelidikan ini ialah komunikasi dalam belanjawan. Komunikasi belanjawan mempunyai perkaitan dengan maklumbalas matlamat belanjawan antara pengurus dengan pengurusan atasan. Ia merujuk kepada sejauhmana pencapaian matlamat belanjawan dimaklumkan dan dikomunikasikan kepada pengurus bertanggungjawab (Kenis, 1979). Komunikasi dapat mengukuh atau mengubah aktiviti jika sesuatu pelaksanaan belanjawan menghadapi masalah atau mencapai kejayaan.

Maklumbalas mengenai aktiviti mereka dapat menggerakkan kepada pencapaian yang lebih berkesan (Locke & Latham, 1990). Komunikasi secara formal, terutama sekali kepada interaksi yang jarang dilakukan dengan atasan, adalah ciri-ciri belanjawan dengan pengaruh yang positif kepada ciri-ciri prestasi (Williams et al., 1990). Penyelidikan lainnya menemukan bahawa komunikasi dalam belanjawan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan pekerjaan (Zainuddin & Haron, 1999).

Dimensi terakhir dari PBB yang dikaji dalam penyelidikan ini adalah kebolehan berubah. Dari penyelidikan sebelumnya, hanya satu penyelidik yang meletakkan kebolehan berubah sebagai pembolehubah yang mempengaruhi prestasi pengurus (Williams et al., 1990). Mereka menemukan bahawa kebolehan berubah mempunyai hubungan positif yang agak minimum terhadap prestasi.

Walaupun isu tentang PBB telah banyak dikaji oleh penyelidik sebelumnya tetapi belum ada yang melakukan penyelidikan di industri berasaskan perladangan. Kajian-kajian perlakuan pembelanjawan yang terdahulu menumpukan kajian mereka kepada sektor swasta khususnya industri perkilangan. Sehinggalah Williams et al. (1990) memecah tradisi tersebut dengan menghujahkan kajian mengenai belanjawan di sektor awam boleh dilaksanakan berdasarkan pandangan tokoh kajian organisasi Mac Weber dan Thompson yang tidak membezakan kedua-duanya selagi organisasi itu mempunyai sifat yang sama iaitu besar dan kompleks, yang menggunakan struktur pentadbiran birokratik. Ciri-ciri organisasi iaitu saiz dan tingkat kerumitannya mempengaruhi kepentingan dimensi perlakuan pembelanjawan. Jadi berdasarkan hal tersebut, kajian ini dijalankan di industri perladangan.

Industri perladangan yang menjadi objek kajian dalam penyelidikan ini iaitu PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) 2, 3, dan 4 di kawasan Propinsi Sumatera Utara Indonesia. Perusahaan ini merupakan industri perladangan yang memiliki organisasi yang besar dan kompleks, memiliki kawasan seluas 374,849 hektar dan tenaga kerja sebanyak 105,755 orang. Dalam menjalankan aktiviti-aktivitinya syarikat ini menggunakan belanjawan yang dapat membantu pengurus melakukan perancangan, penyelarasan dan kawalan.

Pemerhatian awal yang dilakukan melalui dokumen-dokumen perusahaan, perbincangan dengan pengurus di ibupejabat, perbincangan dengan beberapa pengurus ladang di PTPN2, PTPN3, dan PTPN4, diketahui bahawa setiap pengurus yang ada di ladang memberikan laporan pengurusan bulanan kepada pengarah di ibupejabat mengenai pencapaian matlamat mereka masing-masing. Berasaskan laporan ini pengarah akan menilai apakah pencapaian matlamat belanjawan seseorang pengurus ladang itu baik atau tidak. Dari hasil pemerhatian awal melalui dokumen-dokumen perusahaan didapati bahawa secara amnya pengurus ladang belum dapat mencapai matlamat belanjawan sebagaimana yang telah ditetapkan. Ketika pengkaji melakukan perbincangan dengan pengurus ladang, mereka menyatakan bahawa hal itu adalah wujud. Berasaskan perbincangan dengan pengurus ladang mahupun pengurus di ibupejabat juga diketahui bahawa prestasi pengurus ladang tidak dinilai berasaskan varians belanjawan, tetapi lebih kepada bagaimana mereka melakukan fungsi kepengurusan mereka di ladang sehingga matlamat belanjawan dapat dicapai secara berkesan. Mereka juga menjelaskan bahawa pihak pengurus di ibupejabat masih memerlukan maklumat varians belanjawan untuk tujuan pengawasan dan kawalan aktiviti,

yang diperoleh melalui laporan pengurusan bulanan. Oleh itu pengkaji menunjukkan bahawa perilaku pengurus ladang di dalam proses dan amalan belanjawan mempengaruhi prestasi kerja mereka.

Industri perladangan ini menjadi fokus yang menarik kerana ianya mempunyai ciri-ciri yang spesifik mengenai operasi, lokasi dan persekitaran kerja. Indonesia sebagai negara yang sedang membangun menyedari pentingnya peranan industri perladangan di dalam proses pembangunan. Pelbagai usaha telah dibuat pemerintah, antara lain dengan melakukan penggabungan industri perladangan kerajaan supaya lebih kompetitif, dan menggalakkan perladangan untuk rakyat dengan sistem Pola Perusahaan Inti Rakyat Perkebunan (Pola PIR), iaitu pola pelaksanaan pengembangan perladangan dengan menggunakan perladangan besar sebagai inti yang membantu dan membimbing perladangan rakyat di sekitarnya sebagai plasma dalam suatu sistem kerjasama yang saling menguntungkan, utuh dan berkesinambungan. Selain daripada itu, perusahaan perladangan mempunyai peranan penting, khususnya di dalam membuka peluang kerja, memberikan sumbangan kepada ekonomi dan pembangunan nasional dan memelihara kelestarian sumber daya alam dan persekitaran, air, serta kesuburan tanah.

Menyedari bahawa tidak ada kajian-kajian sebelumnya yang dijalankan mengenai PBB di sektor industri perladangan, maka kajian ini telah membuat pendekatan berasaskan kepentingan dimensi yang diketahui melalui dapatan kajian sektor awam oleh William et al. (1990) dan Macintosh dan Williams (1992), iaitu penyertaan dalam belanjawan, tekanan belanjawan, komunikasi belanjawan, dan kebolehan berubah.

Penyelidikan ini dianggap penting untuk melihat hubungan pengurus yang bekerja pada industri perladangan yang berkaitan dengan PBB terhadap prestasi pengurus ladang, khususnya di Indonesia. Oleh itu, penyelidikan ini cuba mengkaji hubungan antara PBB dan prestasi pengurus ladang, dan bagaimana hubungan tersebut dimediasi oleh motivasi dan sikap.

1.2 Penyataan Masalah

Selama ini belanjawan dianggap sebagai satu alat untuk mencapai suatu tujuan. Selain digunakan sebagai sasaran, belanjawan juga dapat membantu pengurus mengawasi prestasi mereka. Hal ini menunjukkan bahawa perilaku pengurus seperti bagaimana mereka melakukan perancangan, penyelarasan, dan mengawasi aktiviti-aktiviti perusahaan, akan menentukan prestasi mereka dalam mencapai tujuan belanjawan tersebut. Bila pengurus tidak dapat mencapai tujuan belanjawan, hal ini menunjukkan bahawa prestasinya tidak baik. Hal ini juga terjadi pada industri perladangan. Industri ini menggunakan belanjawan sebagai alat bantuan kepada pengurus dalam mengawasi aktiviti organisasi. Dan permasalahan yang terjadi dalam industri perladangan adalah pencapaian belanjawan belum dapat sepenuhnya dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga hal ini mempengaruhi prestasi kerja pengurus ladang. Dengan demikian, masalah di dalam kajian ini adalah sejauhmanakah prestasi pengurus ladang dipengaruhi oleh PBB, motivasi dan sikap.

Hasil-hasil penyelidikan sebelumnya menunjukkan bahawa prestasi pengurus dipengaruhi oleh banyak faktor yang di antaranya adalah penyertaan, motivasi dan sikap. Selain dari pada itu bahawa tekanan dari atasan,

komunikasi, dan kebolehan pengurus untuk mengubah prestasinya, akan mempengaruhi prestasi mereka. Walau bagaimanapun kajian terdahulu memiliki dimensi yang berhubungan dengan PBB dan prestasi pengurus. Dalam kajian ini dimensi daripada PBB iaitu penyertaan dalam belanjawan, tekanan dalam belanjawan, komunikasi dalam belanjawan, dan kebolehan untuk berubah.

Walaupun banyak kajian yang dilakukan dengan menumpukan pada bidang pembuatan dan perkhidmatan, namun tidak satupun penyelidikan yang telah mengkaji dalam industri perladangan. Oleh itu, masalah dalam penyelidikan ini adalah sampai sejauhmanakah pengaruh hubungan PBB seperti penyertaan, tekanan, komunikasi, kebolehan berubah, dan faktor yang lain (motivasi dan sikap) terhadap penilaian prestasi pengurus perladangan.

1.3 Soalan Kajian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka soalan kajian dalam penyelidikan ini adalah:

- a. Apakah ada hubungan antara perilaku berdasarkan belanjawan dan prestasi pengurus ladang? Dimensi manakah yang mempunyai hubungan paling kuat dengan prestasi pengurus ladang?
- b. Apakah pembolehubah motivasi memediasi hubungan antara PBB dan prestasi pengurus ladang? Dimensi motivasi manakah yang mempunyai hubungan paling kuat.
- c. Apakah pembolehubah sikap memediasi hubungan antara PBB dan prestasi pengurus ladang? Dimensi sikap manakah yang mempunyai hubungan paling kuat.

- d. Apakah pembolehubah motivasi atau sikap yang lebih kuat memediasi hubungan antara PBB dan prestasi pengurus ladang?

1.4 Objektif Kajian

Matlamat kajian ini untuk menguji, mengesahkan, dan menerangkan beberapa penemuan yang bercanggah dalam kajian yang diakibatkan oleh belanjawan. Berasaskan permasalahan dan soalan kajian di atas, maka secara khusus kajian ini bermatlamat untuk mengkaji:

1. Untuk menguji hubungan antara PBB dan prestasi pengurus ladang, dan dimensi mana yang mempunyai hubungan yang paling kuat.
2. Untuk menguji peranan motivasi sebagai pembolehubah pencelah dalam hubungan antara PBB dan prestasi pengurus dan dimensi mana yang mempunyai hubungan yang paling kuat.
3. Untuk menguji peranan sikap sebagai pembolehubah pencelah dalam hubungan antara PBB dan prestasi pengurus dan dimensi mana yang mempunyai hubungan yang paling kuat.
4. Untuk menyelidiki apakah motivasi atau sikap yang paling kuat memediasi hubungan antara PBB dan prestasi pengurus.

1.5 Sumbangan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk memberikan beberapa sumbangan yang berkaitan dengan PBB. Perbincangan ini dibahagikan kepada sumbangan teoretikal, sumbangan praktikal dan sumbangan kepada organisasi.

1.5.1 Sumbangan Teoretikal

Kajian ini dirancang untuk menambah kerangka teoretikal dalam konteks PBB dan prestasi. Kerangka tersebut dapat menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi pengurusan. Sebagaimana kajian-kajian yang telah dilakukan mengenai PBB (Bruns & Waterhouse, 1975; Goddard, 1997; Macintosh & Williams, 1992; Swieringa & Moncur, 1972; Williams et al., 1990; Zainuddin, 1998), kajian ini menggunakan dimensi yang berbeza dengan mereka - iaitu penyertaan, tekanan, komunikasi, dan kebolehan berubah. Sebagai contoh, dimesi PBB daripada Williams et al. (1990) iaitu pengukuran dan penyeliaan, penyertaan, komunikasi, dan kebolehan berubah. Sedangkan Zainuddin (1998) menggunakan dimensi penyertaan, kejelasan, komunikasi, kesukaran, dan gaya penilaian.

Kajian ini juga menggunakan pengukuran dimensi PBB dan prestasi yang berbeza dengan pengkaji-pengkaji sebelumnya. Sebagai contoh kajian ini menggunakan pengukuran Milani (1975) untuk mengukur penyertaan, manakala Williams et al. (1990) menggunakan pengukuran yang dikembangkan dari DeCoster dan Fertakis (1968). Begitu pula untuk pengukuran prestasi, kajian ini menggunakan pengukuran Mahoney et al. (1965) manakala Swieringa dan Moncur (1972) menggunakan pengukuran aspek kewangan seperti purata jumlah simpanan, purata jumlah pinjaman, purata jumlah staff, caruman pendapatan, dan varians belanjawan.

Selain daripada itu, kajian ini menggunakan teori pembentukan matlamat (goal setting theory) dalam konteks perhubungan PBB dengan prestasi, teori pengharapan (expectancy theory) dalam konteks motivasi dan teori ketidakserasian kognitif (cognitive dissonance theory) dalam konteks sikap.

1.5.2 Sumbangan Praktikal

Kajian ini memberikan sumbangan praktikal bagi organisasi yang berkaitan untuk menerapkan sistem belanjawan yang keberkesanan dan sebagai alat untuk membantu dalam penilaian prestasi pengurus.

Daripada hasil tersebut, maka kajian ini mempunyai sumbangan praktikal sebagai berikut:

1. Untuk memberikan bukti empirikal apakah ada pengaruh antara PBB, motivasi, dan sikap dengan prestasi pengurus.
2. Untuk memberikan saranan yang diperlukan oleh perladangan tentang pengaruh perilaku berdasarkan belanjawan terhadap prestasi pengurus dan bagaimana motivasi dan sikap memediasi hubungan tersebut.
3. Sebagai rujukan bagi penyelidik yang mempunyai minat dalam subjek yang sama.

1.5.3 Sumbangan Kepada Organisasi

Sumbangan penting kepada organisasi adalah untuk mereka bentuk sistem kawalan belanjawan bagi mengawal aktiviti-aktiviti organisasi terutamanya yang berkaitan dengan penilaian prestasi pengurus. Oleh itu kajian ini cuba untuk menguji model dalam amalan belanjawan (PBB) memberikan pengaruh terhadap motivasi dan sikap. Kemudian bagaimanakah model ini dapat mempengaruhi prestasi pengurus secara langsung ataupun tidak langsung. Ini adalah kerana prestasi pengurus bergantung kepada tanggungjawab mereka terhadap pencapaian belanjawan. Sistem kawalan belanjawan ini dimanifestasikan melalui dimensi-dimensi PBB, yang akan cuba memahami

tindakan pengurus apabila berhadapan dengan motivasi dan sikap yang boleh meningkatkan prestasinya.

Perkara ini merupakan antara bentuk prestasi yang mungkin dapat dikawal oleh pengurus. Oleh kerana pengukuran prestasi yang berasaskan kepada apa yang boleh dikawal oleh pengurus merupakan aspek yang perlu diberi pertimbangan dalam menilai prestasi mereka. Hasil kajian ini dijangka dapat memberikan sumbangan terhadap organisasi bagi meningkatkan prestasi pengurus.

1.6 Definisi Pembolehubah

Dalam kajian ini ada tujuh pembolehubah yang akan diukur, iaitu satu pembolehubah bersandar, empat pembolehubah tidak bersandar, serta dua pembolehubah pencelah.

1.6.1 Pembolehubah Bersandar

1.6.1.1 Prestasi Pengurus

Prestasi pengurus mencakupi tahap kecekapan pengurus dalam melaksanakan aktiviti pengurusan yang meliputi perancangan, penyiasatan, pengkoordinasian, penilaian, pengawasan, pengaturan, perundingan, dan perwakilan (Mahoney, Jerdey & Carol, 1965).

1.6.2 Pembolehubah Tidak Bersandar

1.6.2.1 Penyertaan Dalam Belanjawan

Penyertaan dalam belanjawan didefinisikan sebagai tingkat penglibatan pengurus di dalam pembelanjawan organisasi dan tingkat pengaruh ke atas

matlamat belanjawan pada pusat pertanggungjawaban mereka (Brownell, 1982c; Chalos & Haka, 1989).

1.6.2.2 Tekanan Belanjawan

Penilaian berdasarkan belanjawan didefinisikan sebagai tingkat kekuatan belanjawan diguna sebagai alat penilaian sama ada secara langsung atau tidak langsung. Penilaian berdasarkan belanjawan ini merupakan tekanan belanjawan yang dirasakan oleh pengurus dalam mencapai matlamat belanjawan (Argyris, 1952; DeCoster & Fertakis, 1968; Hopwood, 1972; Hosftede, 1967; Otley, 1980).

1.6.2.3 Komunikasi Belanjawan

Komunikasi belanjawan merujuk kepada kerjasama atau perhubungan antara individu yang berlaku di antara mereka dan anggota kumpulan di dalam proses belanjawan. Definisi Williams et al. (1990) serta Macintosh dan Williams (1992) mengenai komunikasi belanjawan iaitu satu proses di mana ada kerjasama antara pengurus atasan dengan pengurus bawahan di dalam proses belanjawan.

1.6.2.4 Kebolehan Berubah

Kebolehan berubah membantu individu dan kelompok dalam organisasi untuk bekerja bersama-sama secara berkesan. Dalam kajian ini kebolehan berubah iaitu merujuk kepada kesediaan untuk merubah perilaku pengurus di dalam proses belanjawan bagi mencapai matlamat belanjawan (Williams et al. (1990).

1.6.3 Pembolehubah Pencelah

1.6.3.1 Motivasi

Dalam kajian ini motivasi mencakup dua dimensi, iaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik iaitu kepuasan pekerjaan, yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Seperti prestasi, pengukuran, pertanggungjawaban, kemajuan, dan kemungkinan untuk berkembang. Manakala motivasi ekstrinsik iaitu suasana pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas di antara para pekerja apabila suasana ini tidak ada. Seperti kebijaksanaan dan pentadbiran perusahaan, pengawasan, suasana kerja, keamanan kerja, status, dan hubungan kerja antara teman sejawat, bawahan, dan atasan (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1990).

1.6.3.2 Sikap

Sikap adalah pernyataan penilaian apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai objek, orang, atau peristiwa, yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap sesuatu (Robbins, 2001).

1.7 Urutan Laporan Tesis

Laporan kajian ini mencakupi beberapa bab. Bab pertama menjelaskan latar belakang masalah, pernyataan masalah, soalan kajian, objektif kajian, sumbangan kajian, definisi pembolehubah, serta urutan laporan tesis. Bab kedua membahas tentang sejarah industri perladangan, statistik, serta proses dan amalan belanjawan di PT Perkebunan Nusantara (PTPN) 2, 3 dan 4 di wilayah Propinsi Sumatera Utara Indonesia. Bab ketiga menyemak semula

bahan-bahan bertulis yang lalu yang berkaitan dengan persoalan-persoalan dalam kajian ini, mencakupi perakaunan pengurusan dan perilaku organisasi yang berkaitan dengan PBB, motivasi, sikap, dan prestasi. Bab keempat pula membincangkan rangkakerja konseptual dan pembentukan hipotesis-hipotesis kajian. Bab kelima membincangkan metodologi dan rangka kajian yang akan digunakan dalam penyelidikan ini. Dalam bab keenam pula dijelaskan dapatan-dapatan yang ditemui di dalam kajian ini berasaskan data-data yang relevan. Bab .ketujuh merupakan beberapa kesimpulan, perbincangan, batasan penyelidikan dan memberikan implikasi dalam kajian akan datang.

BAB 2

INDUSTRI PERLADANGAN DI INDONESIA

2.0 Pengenalan

Bahagian ini akan membincangkan tentang sejarah industri perladangan di Indonesia, PT Perkebunan Nusantara (PTPN)2, PTPN3, dan PTPN4 di Propinsi Sumatera Utara Indonesia, statistiknya, serta proses belanjawan yang dilaksanakan.

2.1 Sejarah Perladangan di Indonesia

Menurut para ahli, sistem ladang tanaman tahunan pada kawasan tetap telah berlangsung di Indonesia sejak tahun 1200. Pada tempoh ini terdapat berbagai jenis tanaman seperti kelapa dan tebu. Kemudian dalam perkembangan industri perladangan selanjutnya mulai dikenalpasti berbagai jenis tanaman lainnya seperti koko pada tahun 1560, kopi pada tahun 1616, teh pada tahun 1824, kuinin pada tahun 1855, kelapa sawit pada tahun 1848, dan getah pada tahun 1862 (Pakpahan, 1999).

Sejarah perkembangan perladangan di Indonesia tidak dapat dipisahkan dari sejarah perkembangan kolonialisme, kapitalisme, dan modernisme. Pada masa kolonialisme, syarikat dagang Belanda (VOC) yang didirikan tahun 1602, merupakan syarikat yang didukung penuh oleh kerajaan Belanda yang memegang monopoli perdagangan gula dan komoditi perladangan di Indonesia. VOC juga mengembangkan sistem penanaman wajib, misalnya penanaman kopi di daerah Priangan Jawa Barat.

Pada jangka masa 1830 – 1870 perkembangan perladangan di Indonesia menjadi lebih pesat dengan adanya sistem tanam wajib paksa yang dibentuk oleh Gabenor Jenderal Belanda di Indonesia, Johannes Van Den Bosch. Dalam masa tersebut, sistem syarikat perladangan adalah milik kerajaan Belanda. Hal ini berlangsung sehingga tahun 1915. Sejak tahun 1875 sehingga tahun 1930 syarikat-syarikat perladangan kopi dan teh milik swasta, syarikat swasta perladangan tembakau pada tahun 1900 di Jawa Timur dan Jawa Tengah, serta tahun 1930 perladangan tembakau Deli di Sumatera Utara mulai tumbuh. Dengan berkembangnya industri automatif sejak awal abad ke 20, tahun 1900-an mula muncul syarikat-syarikat perladangan getah milik swasta. Perkembangan perladangan milik swasta ini terus berkembang dengan munculnya syarikat swasta perladangan kelapa pada tahun 1910 dan syarikat swasta perladangan kelapa sawit pada tahun 1919. Pada kurun waktu ini juga banyak berkembang perladangan tebu di pulau Jawa, sehingga pada tahun 1935 Indonesia menjadi pengeluar gula terbesar di dunia. Pesatnya perkembangan industri perladangan pada masa ini disebabkan syarikat-syarikat perladangan telah mengadakan modernisme dengan memanfaatkan kemajuan-kemajuan di bidang teknologi dalam menjalankan aktiviti. Hal ini terus berlangsung sampai pada masa pendudukan Jepun. Pada masa pendudukan Jepun dalam tahun 1942 – 1945, industri perladangan kurang berkembang, kerana segala aktiviti ditujukan untuk menyokong kepentingan Jepun dalam menghadapi perang di Asia Timur.

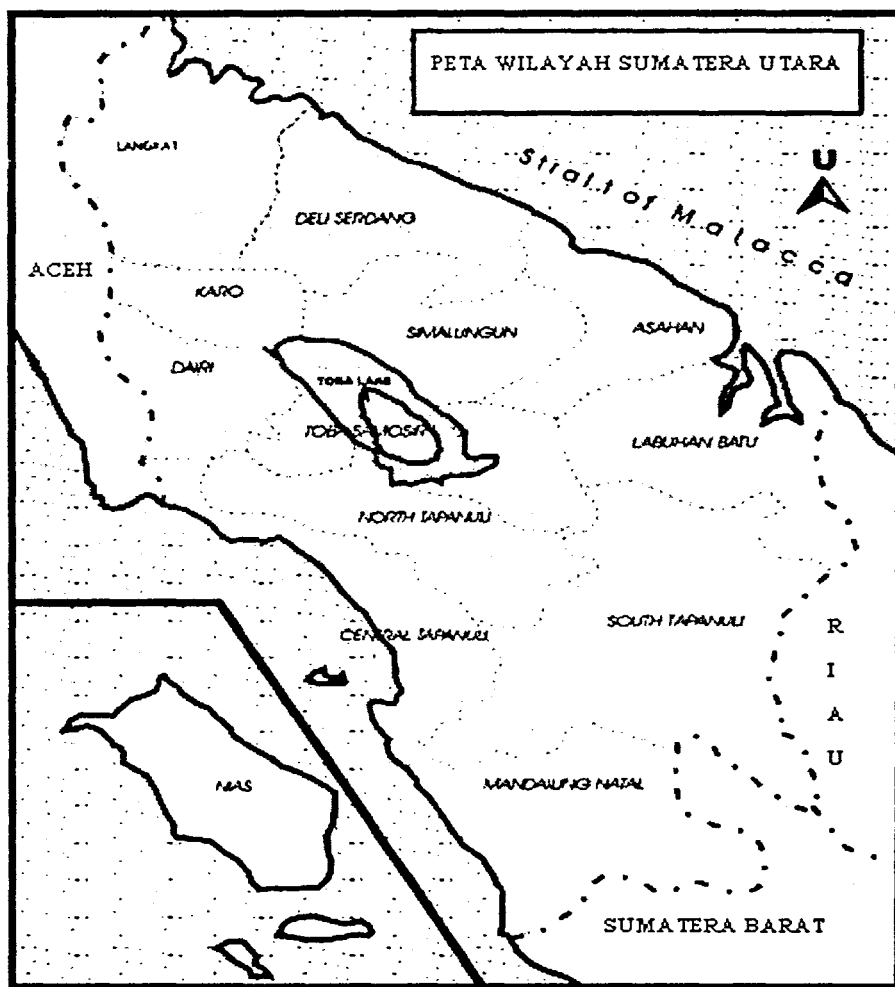
Pada masa sesudah kemerdekaan Indonesia (1945 – 1957) dibentuk Perusahaan Perkebunan Negara (PPN) yang berkedudukan di Solo Jawa Tengah. Selanjutnya pada bulan Disember 1957 pemerintah Indonesia mulai

mengambil alih syarikat milik Belanda dan pihak asing lainnya. Proses pengambilan ini disebut sebagai proses "nasionalisasi" syarikat asing. Untuk selanjutnya diurus oleh pemerintah dalam bentuk syarikat negara. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 24 tahun 1958. Pada tempoh tersebut mulai terdapat gejala pertumbuhan yang baik pada industri perladangan, dengan mulai munculnya gerakan koperasi, pembangunan luar bandar, kelompok usahawan dan badan usaha peribumi seperti Yayasan Kopra dan Getah di Sumatera.

Selanjutnya pada tahun 1963 PPN dibentuk semula menjadi kelompok-kelompok industri perladangan baru berdasarkan jenis komoditi tanaman, seperti PPN Serat Sawit, PPN Tembakau, PPN Getah, dan PPN Aneka Tanaman. Kemudian pada tarikh 13 April 1965, PPN berubah menjadi Perusahaan Negara Perkebunan (PNP). Dalam perkembangan selanjutnya, pada tahun 1985 PNP berubah bentuk menjadi PT Perkebunan (Persero) atau PTP, di mana untuk wilayah Aceh adalah PTP I, sedangkan untuk wilayah Sumatera Utara terdiri dari PTP II hingga PTP IX. Sejak tahun 1996, pemerintah Indonesia melakukan kebijaksanaan dalam industri perladangan, dengan melakukan penggabungan beberapa PTP menjadi satu industri perladangan dengan nama PT. Perkebunan Nusantara (PTPN). Untuk seluruh Indonesia terdapat 14 PTPN, dan di Propinsi Sumatera Utara terdapat tiga PTPN iaitu PTPN2, PTPN3, dan PTPN4.

Secara amnya, setiap ladang yang ada di PTPN 2, 3, dan 4 memiliki pengurus sebanyak 3-6 orang sesuai dengan luas ladang yang dimiliki. Sedangkan jumlah ladang PTPN2 sebanyak 30 ladang, PTPN3 sebanyak 32 ladang, dan PTPN4 sebanyak 29 ladang. Adapun lokasi ladang-ladang PTPN2,

3 dan 4 tersebar di wilayah Propinsi Sumatera Utara sebagaimana dapat dilihat pada Rajah 2.1. Berdasarkan pada Rajah 2.1 dapat dijelaskan bahwa ladang-ladang PTPN 2, 3 dan 4 di wilayah Sumatera Utara tersebar di daerah Langkat, Deli Serdang, Asahan, Simalungun, Tapanuli Selatan, Labuhan Batu, Tapanuli Tengah, dan Mandailing Natal.



- Sempadan Wilayah
- Sempadan Daerah

Rajah 2.1 Peta Wilayah Sumatera Utara.

2.2 PT Perkebunan Nusantara II (PTPN2)

PTPN2 dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Indonesia No. 7 tahun 1996 bertarikh 14 Februari 1996 tentang penggabungan industri perladangan yang berada di wilayah Sumatera Utara iaitu PTP II dan IX. Ditubuhkan berasaskan Akte Notaris Harun Kamil, SH No.35 bertarikh 11 Mac 1996 dan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C2-8330 HT.01.01 bertarikh 8 Ogos 1996.

Syarikat ini bergerak dalam bidang agrobisnis dengan mengelola ladang kelapa sawit, getah, koko, tembakau, tebu dan memiliki 30 buah ladang. Syarikat ini juga mengembangkan Perladangan Kelapa Sawit dengan pola Perladangan Inti Rakyat (PIR) dan Kredit Koperasi Primer untuk anggota (KKPA).

Visi dari pada PTPN2 adalah menjadi suatu syarikat agrobisnis yang maju dan berjaya serta memiliki daya saing yang kuat melalui upaya pengstrukturian semula dan penswastaan. Sedangkan misinya adalah menghasilkan produk agrobisnis dalam bidang kelapa sawit, getah, koko, tembakau dan tebu untuk keperluan industri dalam dan luar negeri, serta sebagai firma menghasilkan laba dan pelaksana wahana pembangunan.

Sebagai industri perladangan milik pemerintah Indonesia, syarikat ini mempunyai tujuan untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan khususnya di sektor pertanian dalam erti yang seluas-luasnya, berlandaskan kepada asas:

- (i) Mempertahankan dan meningkatkan sumbangan bidang perladangan bagi pendapatan nasional.

(ii) Memperluas peluang kerja.

(iii) Memelihara kelestarian sumber alam dan persekitaran, air serta kesuburan tanah.

Jadual 2.1
Statistik PTPN2 Tahun 2003

Huraian	Keterangan
Komoditi Usaha	Kelapa sawit, Koko, Getah, Tembakau, Gula
Tenaga Kerja Tetap	25,393 orang
Tenaga Kerja Tidak Tetap	8,484 orang
Luas Kawasan Tanaman:	
- Kelapa sawit	61,577 Ha
- Koko	7,370 Ha
- Getah	11,265 Ha
- Tembakau	2,443 Ha
- Gula	14,474 Ha
Jualan (Rp)	608,770,471,334
Untung (Rugi) Bersih (Rp)	(96,165,896,981)

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara II

Merujuk kepada Jadual 2.1 dapat dijelaskan bahawa syarikat ini memiliki tenaga kerja tetap sebanyak 25,393 orang dan tenaga kerja tidak tetap 8,484 orang. Adapun luas kawasan tanaman PTPN2 seluas 97,129 Ha. Pada tahun 2003 jumlah jualan syarikat ini sebanyak Rp 608,770,471,334 dan mengalami kerugian sebanyak Rp 96,165,896,981.

2.3 PT Perkebunan Nusantara III (PTPN3)

Penubuhan PTPN3 dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Indonesia No. 8 tahun 1996 bertarikh 14 Februari 1996 tentang penggabungan industri perladangan yang berada di wilayah Sumatera Utara iaitu PTP III, IV, dan V. Ditubuhkan berasaskan Akte Notaris Harun Kamil, SH No.36 bertarikh 11 Mac 1996 dan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C2-8331 HT.01.01 bertarikh 8 Ogos 1996.

Syarikat ini bergerak dalam bidang agrobisnis dengan mengelola ladang kelapa sawit, getah, koko dan memiliki 32 buah ladang. Syarikat ini juga mengembangkan Perladangan Kelapa Sawit dengan pola Perladangan Inti Rakyat (PIR) dan Kredit Koperasi Primer untuk anggota (KKPA).

Dalam menjalankan aktiviti nya PTPN3 mempunyai visi menjadi perusahaan agrobisnis kelas dunia dengan prestasi utama dan melaksanakan tatacara perniagaan terbaik pada tahun 2008. Sedangkan misi dari syarikat ini iaitu:

1. Mengembangkan industri hilir berasaskan perladangan secara berkesinambungan.
2. Menghasilkan produk berkualiti untuk pelanggan.
3. Menghasilkan pekerja sebagai aset strategik dan mengembangkannya secara optimum.
4. Berupaya menjadi perusahaan terpilih yang memberikan pulangan terbaik bagi para pelabur.
5. Menjadikan perusahaan yang paling menarik dengan mewujudkan perkongsian (business partner).

6. Memotivasi pekerja untuk menyertai secara aktif dalam pengembangan komuniti.
 7. Melaksanakan seluruh aktiviti perusahaan yang berwawasan persekitaran.
- Sesuai dengan penubuhannya, syarikat ini bertujuan untuk melaksanakan polisi dan program pemerintah dengan memberikan sumbangan kepada ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di sub sektor perladangan. Serta untuk memupuk keuntungan dengan prinsip-prinsip syarikat yang maju berasaskan peningkatan nilai tambah bagi pemerintah selaku pemegang saham.

Jadual 2.2
Statistik PTPN3 Tahun 2003

Huraian	Keterangan
Komoditi Usaha	Kelapa sawit, Koko, Getah
Tenaga Kerja Tetap	29,925 orang
Tenaga Kerja Tidak Tetap	21 orang
Luas Kawasan Tanaman:	
- Kelapa sawit	88,287 Ha
- Koko	8,761 Ha
- Getah	45,327 Ha
Jualan (Rp)	1,670,535,109,393
Untung Bersih (Rp)	135,423,567,955

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara III

Merujuk kepada Jadual 2.2 dapat dijelaskan bahawa syarikat ini memiliki tenaga kerja tetap sebanyak 29,925 orang dan tenaga kerja tidak tetap 21 orang. Adapun luas kawasan tanaman PTPN3 seluas 142,375 Ha. Pada tahun