

PENGHARGAAN

Alhamdulillah Alhamdulillah 'Aalamin dipanjatkan kepada Allah SWT kerana dengan rahmat dan hidayahNya jualah penyelidik dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Selawat dan salam juga diatitkan kepada nabi besar Muhammad SAW. Penyelidik mahu mengambil peluang ini untuk merakamkan jutaan terima kasih yang ikhlas kepada kedua-dua penyelia iaitu Profesor Datuk Daing Nasir Ibrahim dan Profesor Madya Dr. Yuserrie Zainuddin seta Dr. Imam Ghozali, Mcom., Akt. sebagai penyelia luar atas bimbingan, tunjuk ajar, kritik dan kesabaran serta pengertian beliau dalam menggalakkan saya sepanjang penyelesaian projek ini.

Terima kasih juga dirakamkan kepada Naib Chanselor, Dekan Pusat Pengajian Pengurusan dan Dekan Institut Pengajian Siswazah Universiti Sains Malaysia yang telah memberikan kesempatan, fasiliti dan kemudahan. Terima kasih kepada Rektor dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang atas ijin dan kepercayaannya. Terima kasih juga dihaturkan kepada Profesor Madya Hasnah Haron, Profesor Madya Fauziah Md Taib, Profesor Ishak Ismail, Profesor Madya Zainal Arifin Ahmad, Pn Rosna, Pn Ina, dan semua kaki tangan di Pusat Pengajian Pengurusan yang telah memberikan perhatian dan dorongan dalam penyelesaian tesis ini. Terima kasih juga disampaikan kepada pihak perpustakaan Universiti Sains Malaysia atas bantuannya.

Untuk Hasbiyah istriku yang telah memberikan semangat yang tulus ikhlas serta dengan penuh kesabaran dalam menjaga serta mendidik anak-anakku Muhammad Rizal Fauzy, Arynal Haq, Hasna Syariva yang dikasihi selama papa tidak di rumah, saya ucapkan terima kasih. Terima kasih kepada teman-teman atas dorongan dan kebersamaan serta seperjalanan antaranya Pak Daryono Rahardjo, Dr. Arifin, Pak Giarto, Pak Giono, Pak Bambang Hartadi, Kang Darno, Mas Edy Yusuf, Pak Iskandar Majid, Pak Puspo, Pak Syahrudin, Pak Yuskar, Mbak Farida, Pak Sukri Lukman, Pak Suhairi, Pak Tafdil, Galombang, Kak Juli, Pak Mahdani, Pak Ali Jamhuri, Pak Buyung, dan teman-teman lain di bilik PhD Pusat Pengajian Pengurusan yang tak dapat disebutkan namanya satu persatu.

Terima kasih yang tulus juga dihaturkan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Tim Pembangunan Sumber Manusia Universiti Diponegoro Semarang Indonesia yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk studi di Malaysia. Terima kasih yang tulus juga dihaturkan kepada pengurus syarikat yang telah memberikan maklumat yang sangat berarti dalam menjayakan penyelesaian tesis ini. Penyelidik mengharapkan semoga Allah SWT membalas kebaikan kepada semua pihak yang memberikan bantuan dalam menjayakan tesis ini. Aamiin

Pulau Pinang,

Mei 2004

Mohamad Nasir

KANDUNGAN

	Muka Surat
PENGHARGAAN	i
SENERAI JADUAL	ix
SENERAI RAJAH	xii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.0 Pengenalan	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pernyataan Masalah	8
1.3 Objektif Kajian	9
1.4 Sumbangan Kajian	10
1.4.1 Sumbangan Kepada Teori	10
1.4.2 Sumbangan Kepada Praktikal	11
1.4.3 Sumbangan Kepada Organisasi	12
1.5 Takrif Pembolehubah	12
1.6 Urutan Laporan Tesis	15
BAB 2 SOROTAN LITERATUR	17
2.0 Pengenalan	17
2.1 Sorotan literatur	17
2.1.1 Takrif dan Konsep Belanjawan	17
2.1.2 Fungsi Belanjawan	20
2.1.3 Manfaat Belanjawan	21

2.1.4	Proses Penyusunan Belanjawan	24
2.1.5	Penyertaan dalam Belanjawan	26
2.1.6	Aspek Perilaku dalam Belanjawan	33
2.1.7	Kecukupan Belanjawan	36
2.1.8	Komitmen Organisasi	38
2.1.9	Motivasi	42
2.1.10	Prestasi Pengurus	45
2.2	Hubungan antara Pembolehubah Kajian	47
2.2.1	Penyertaan dalam Belanjawan dengan Prestasi Pengurus	48
2.2.2	Penyertaan dalam Belanjawan dengan Kecukupan Belanjawan	52
2.2.3	Penyertaan dalam Belanjawan dengan Komitmen Organisasi	53
2.2.4	Penyertaan dalam Belanjawan dengan Motivasi	54
2.2.5	Kecukupan Belanjawan dengan Prestasi Pengurus	56
2.2.6	Komitmen Organisasi dengan Prestasi Pengurus	57
2.2.7	Motivasi dengan Prestasi Pengurus	58
2.2.8	Kecukupan Belanjawan dengan Komitmen Organisasi	59
2.2.9	Komitmen Organisasi dengan Motivasi	61
2.3	Ringkasan	64
BAB 3 KERANGKA TEORETIKAL DAN HIPOTHESIS		66
3.0	Pengenalan	66
3.1	Rangka Kerja Teoretikal	66
3.2	Hipotesis yang Diusulkan	67
3.2.1	Penyertaan dalam Belanjawan dengan Prestasi Pengurus	68
3.2.2	Penyertaan dalam Belanjawan dengan Kecukupan Belanjawan	70

3.2.3	Penyertaan dalam Belanjawan dengan Komitmen Organisasi	70
3.2.4	Penyertaan dalam Belanjawan dengan Motivasi	72
3.2.5	Kecukupan Belanjawan dengan Prestasi Pengurus	73
3.2.6	Komitmen Organisasi dengan Prestasi Pengurus	74
3.2.7	Motivasi dengan Prestasi Pengurusan	77
3.2.8	Kecukupan Belanjawan dengan Komitmen Organisasi	77
3.2.9	Komitmen Organisasi dengan Motivasi	78
BAB 4 METODOLOGI PENYELIDIKAN		80
4.0	Pengenalan	80
4.1	Pemahaman Penggunaan Metodologi Kajian Perakaunan Pengurusan	80
4.2	Metode Kajian	82
4.3	Kajian Rintis	83
4.4	Pembentukan Soalselidik	84
4.5	Persampelan	85
4.5.1	Pemilihan Sampel	85
4.5.2	Saiz Sampel	88
4.6	Pengukuran Pembolehubah	90
4.7	Kaedah Analisis Data	93
4.7.1	Analisis Kualiti Data	93
4.7.2	Analisis Ujian Model Regresi	94
4.7.2.1	Ujian Multikolineariti	95
4.7.2.2	Ujian Heteroskedastisiti	95
4.7.2.3	Ujian Normaliti	96

4.7.2.4 Ujian Authokorelasi	96
4.8 Analisis Hipotesis	97
4.9 Ringkasan	113
BAB 5 ANALISIS DAN KEPUTUSAN KAJIAN	114
5.0 Pengenalan	114
5.1 Ciri-ciri Sampel	114
5.2 Diskripsi Statistik	118
5.3 Pengujian Kesahan dan Kebolehpercayaan	120
5.4 Ujian Andaian Klasik	122
5.4.1 Ujian Multikollineariti	123
5.4.2 Ujian Heteroskedastisiti	124
5.4.3 Ujian Normaliti	125
5.4.4 Ujian Authokorelasi	126
5.5 Analisis Faktor Konfirmatori	126
5.5.1 Analisis Faktor Konfirmatori Penyertaan dalam Belanjawan	128
5.5.2 Analisis Faktor Konfirmatori Kecukupan Belanjawan	132
5.5.3 Analisis Faktor Konfirmatori Komitmen Organisasi	137
5.5.4 Analisis Faktor Konfirmatori Motivasi	145
5.5.5 Analisis Faktor Konfirmatori Prestasi Pengurus	149
5.6 Model Persamaan Struktural	158
5.7 Penilaian atas Andaian Aplikasi SEM	160
5.7.1 Normaliti Data	160
5.7.2 Ujian Outliers	161
5.7.3 Pengujian Terhadap Nilai Residual	162

5.7.4	Penilaian Kriteria Kesesuaian	163
5.7.5	Penilaian atas Regresi untuk Ujian Kausaliti	164
5.8	Pengujian Hipotesis	165
5.8.1	Pengaruh Penyertaan dalam Belanjawan dengan Kecukupan Belanjawan	166
5.8.1	Pengaruh Penyertaan dalam Belanjawan dengan Komitmen Organisasi	167
5.8.3	Pengaruh Penyertaan dalam Belanjawan dengan Motivasi	168
5.8.4	Pengaruh Penyertaan dalam Belanjawan dengan Prestasi Pengurus	169
5.8.5	Pengaruh Kecukupan Belanjawan dengan Prestasi Pengurus	170
5.8.6	Pengaruh Komitmen Organisasi dengan Prestasi Pengurus	170
5.8.7	Pengaruh Motivasi dengan Prestasi Pengurus	171
5.8.8	Pengaruh Timbal Balik antara Kecukupan Belanjawan dengan Komitmen Organisasi	172
5.8.9	Pengaruh Timbal Balik antara Komitmen Organisasi dengan Motivasi	173
5.9	Analisis Pengaruh	174
5.10	Ringkasan	175
BAB 6 PERBINCANGAN DAN REKOMENDASI		177
6.0	Pengenalan	177
6.1	Ulasan dan Interpretasi Keputusan Kajian	177
6.1.1	Butiran-butiran dalam Kajian	178
6.1.2	Keberkesanan antara Pembolehubah	186

6.1.3	Keberkesanan Timbal Balik antara Kecukupan Belanjawan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi	191
6.2	Batasan Kajian	192
6.3	Cadangan Kajian Masa Depan	193
6.4	Kesimpulan	195
	RUJUKAN	196
	LAMPIRAN	222
	Lampiran A Butiran Soalselidik	222
	Lampiran B Ujian Kesahan	231
	Lampiran C Ujian Kebolehpercayaan	236
	Lampiran D Ujian Andaian Klasik	243
	Lampiran E Statistik Deskriptif untuk Ujian Outliers	254
	Lampiran F Ujian Model Persamaan Struktural	255

SENARAI JADUAL

	Muka Surat
Jadual 2.1 Akibat daripada Penyertaan dalam Belanjawan	62
Jadual 3.1 Takrif Komitmen Organisasi	74
Jadual 4.1 Syarikat Tersenarai di Bursa Saham Jakarta	86
Jadual 4.2 Jumlah Sampel daripada Para Penyelidik Terdahulu	87
Jadual 4.3 Persamaan Model Pengukuran untuk Pembolehubah Penyertaan dalam Belanjawan	101
Jadual 4.4 Persamaan Model Pengukuran untuk Pembolehubah Kecukupan Belanjawan	102
Jadual 4.5 Persamaan Model Pengukuran untuk Pembolehubah Komitmen Organisasi	103
Jadual 4.6 Persamaan Model Pengukuran untuk Pembolehubah Motivasi	105
Jadual 4.7 Persamaan Model Pengukuran untuk Pembolehubah Prestasi Pengurusan	107
Jadual 4.8 Kriteria Indeks Kesesuaian	112
Jadual 5.1 Teknik Pengumpulan Data dan Jumlah Responden	115
Jadual 5.2 Klasifikasi Responden Berasaskan Jantina	115
Jadual 5.3 Klasifikasi Responden Berasaskan Pengalaman Bekerja	116
Jadual 5.4 Klasifikasi Responden Berasaskan Umur	117
Jadual 5.5 Klasifikasi Responden Berasaskan Tahap Pendidikan	117
Jadual 5.6 Deskripsi Statistik Penyertaan dalam Belanjawan, Kecukupan Belanjawan, Komitmen Organisasi, Motivasi dan Prestasi Pengurusan	118

Jadual 5.7	Hasil pengukuran Kebolehpercayaan dan Kesahan Pengukuran Butiran Soalan	120
Jadual 5.8	Ujian Multikolinieriti	123
Jadual 5.9	Kriteria Kesesuaian Penyertaan dalam Belanjawan	131
Jadual 5.10	Koefisien Regresi Butiran-butiran Soalan dengan Penyertaan dalam Belanjawan	132
Jadual 5.11	Kriteria Kesesuaian Kecukupan Belanjawan	135
Jadual 5.12	Koefisien Regresi Butiran-butiran Soalan dengan Kecukupan Belanjawan	136
Jadual 5.13	Analisis Faktor Konfirmatori Setelah Dilakukan Kajian Indeks Terubahsuai pada Komitmen Organisasi	141
Jadual 5.14	Kriteria Kesesuaian Komitmen Organisasi	143
Jadual 5.15	Koefisien Regresi Butiran-butiran Soalan dengan Komitmen Organisasi	144
Jadual 5.16	Kriteria Kesesuaian Motivasi	148
Jadual 5.17	Koefisien Regresi Butiran-butiran Soalan dengan Motivasi	149
Jadual 5.18	Analisis Faktor Konfirmatori Setelah Dilakukan Kajian Indeks Terubahsuai pada Prestasi Pengurus	154
Jadual 5.19	Kriteria Kesesuaian Prestasi Pengurus	156
Jadual 5.20	Koefisien Regresi Butiran-butiran Soalan dengan Prestasi Pengurus	157
Jadual 5.21	Ujian Normaliti Data	161
Jadual 5.22	Standard Residual Kovarians	163

Jadual 5.23	Penilaian Kriteria Indeks Kesesuaian	164
Jadual 5.24	Model Persamaan Struktural untuk Koefisien Regresi	165
Jadual 5.25	Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesisi Penyelidikan	173
Jadual 5.26	Analisis Pengaruh Langsung	174
Jadual 5.27	Analisis Pengaruh Tidak Langsung	175

SENARAI RAJAH

	Muka Surat
Rajah 2.1 Model Ekspekstansi menurut Porter dan Lawler	43
Rajah 3.1 Kerangkakerja Teoretikal	67
Rajah 4.1 Kerangkakerja Teoretikal	98
Rajah 4.2 Rajah Laluan	99
Rajah 5.1 Ujian Heteroskedastisiti	124
Rajah 5.2 Ujian Normaliti	125
Rajah 5.3 Analisis faktor konfirmatori penyertaan dalam belanjawan	128
Rajah 5.4 Analisis faktor konfirmatori setelah dilakukan kajian indeks terubahsuai pada penyertaan dalam belanjawan	129
Rajah 5.5 Analisis faktor konfirmatori penyertaan dalam belanjawan	130
Rajah 5.6 Analisis faktor konfirmatori kecukupan belanjawan	133
Rajah 5.7 Analisis faktor konfirmatori setelah dilakukan kajian indeks terubahsuai pada kecukupan belanjawan	134
Rajah 5.8 Analisis faktor konfirmatori kecukupan belanjawan	135
Rajah 5.9 Analisis faktor konfirmatori komitmen organisasi	137
Rajah 5.10 Analisis faktor konfirmatori komitmen organisasi setelah dilakukan penyesuaian	138
Rajah 5.11 Analisis faktor konfirmatori setelah dilakukan kajian indeks terubahsuai pada komitmen organisasi	139
Rajah 5.12 Analisis faktor konfirmatori komitmen organisasi	142
Rajah 5.13 Analisis faktor konfirmatori motivasi	146

Rajah 5.14	Analisis faktor konfirmatori motivasi	147
Rajah 5.15	Analisis faktor konfirmatori prestasi pengurus	150
Rajah 5.16	Analisis faktor konfirmatori setelah dilakukan kajian indeks terubahsuai pada prestasi pengurus	152
Rajah 5.17	Analisis faktor konfirmatori prestasi pengurus	155
Rajah 5.18	Model persamaan struktural	159

**PENYERTAAN DALAM BELANJAWAN, KECUKUPAN BELANJAWAN,
KOMITMEN ORGANISASI, MOTIVASI DAN PRESTASI PENGURUS:
PENDEKATAN MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL**

Abstrak

Kajian ini mengkaji pengaruh kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan motivasi dalam hubungan antara penyertaan dalam belanjawan terhadap prestasi pengurus. Data dikumpulkan daripada 201 responden menggunakan soal selidik yang berstruktur. Analisis kajian menggunakan model persamaan struktural. Respondennya terdiri daripada pengurus atau ketua bahagian yang terlibat dalam proses belanjawan di syarikat perkilangan di Indonesia. Kajian ini mendapati bahawa penyertaan dalam belanjawan mempunyai hubungan positif secara signifikan dengan kecukupan belanjawan, tetapi mempunyai hubungan positif yang tidak signifikan dengan komitmen organisasi. Disamping itu penyertaan dalam belanjawan mempunyai hubungan positif dengan motivasi secara signifikan. Begitu juga penyertaan dalam belanjawan mempunyai hubungan positif secara signifikan dengan prestasi pengurus. Sebaliknya, kecukupan belanjawan mempunyai hubungan negatif dengan prestasi pengurus. Komitmen dalam organisasi mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan prestasi pengurus. Motivasi mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan prestasi pengurus. Manakala penyertaan mempengaruhi prestasi pengurus secara langsung lebih kuat kalau dibandingkan dengan melalui kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan motivasi. Kecukupan belanjawan mempunyai hubungan positif dan timbal balik serta signifikan dengan komitmen organisasi. Demikian pula komitmen organisasi mempunyai hubungan positif dan timbal balik serta signifikan dengan motivasi. Kajian ini hanya menggunakan butiran soalan yang kuat sahaja untuk kesemua pembolehubah yang digunakan. Ini didapati daripada model persamaan struktural di mana ia mempunyai keunggulan. Agenda kajian akan datang perlu dilakukan pengukuran butiran soalan yang kukuh sahaja yang boleh digunakan.

BUDGET PARTICIPATION, BUDGET ADEQUACY, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, MOTIVATION AND MANAGERIAL PERFORMANCE: A STRUCTURAL EQUATION MODEL APPROACH

Abstract

This research investigates the effect of budget adequacy, organizational commitment, and motivation on the relationship between budget participation and managerial performance. Data was collected from 201 respondents by using questionnaire and analyzed by using structural equation model (SEM). Respondents of this study were managers of public listed companies in Indonesia who participated in budget preparation. The study found that budget participation has a significant positive influence on budget adequacy, managerial performance, and motivation. It also found that budget participation has no significant influence on organizational commitment. However, budget adequacy has a negative influence on managerial performance, while organizational commitment has a positive influence on managerial performance. Another finding shows that budget participation directly influences managerial performance more significantly than through budget adequacy, organizational commitment, and motivation. Budget adequacy has a significant positive and reciprocal relationship on organizational commitment. Meanwhile, organizational commitment has a significant positive and reciprocal relationship on motivation. This study only used items with strong measures of relevant variables. They were found by using structural equation model. Therefore, for future research, it is suggested that the same variables may be used but using different measurements.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Kajian ini mengkaji pengaruh penyertaan dalam belanjawan (*budget participation*) terhadap prestasi pengurus (*managerial performance*), kecukupan belanjawan (*budget adequacy*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), dan motivasi. Bab ini akan menjelaskan latar belakang masalah yang mendasari hubungan antara pembolehubah tersebut, pernyataan masalah, objektif kajian, sumbangan kajian kepada teori, sumbangan kepada praktikal, dan sumbangan kepada organisasi. Bab ini diakhiri dengan memperbincangkan urutan tesis.

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era ekonomi global, keputusan yang diambil harus mengikut proses perubahan yang cepat, sama ada keperluan pada faktor strategik mahupun aspek operasional dalam suatu organisasi. Organisasi umumnya telah mengalami perubahan dari yang berasaskan struktur organisasi pemusatan (*centralization*) kepada struktur organisasi terpecah (*decentralization*). Melalui perubahan daripada pemusatan (*centralization*) menjadi terpecah (*decentralization*) diharapkan pengurusan atasan dapat menumpukan lebih banyak pada aspek strategik dan pembuatan keputusan jangka panjang. Dengan kata lain, pengurus operasional harus lebih kreatif dan inovatif sesuai dengan tanggungjawab yang dipikul. Oleh itu, tanggungjawab tersebut boleh diterjemahkan dalam bentuk belanjawan.

Pada umumnya, pengurusan memerlukan belanjawan sebagai salah satu komponen penting dalam sebuah syarikat. Mereka menguruskan agar ia sentiasa

kukuh dan seterusnya berkembang dalam persekitaran perniagaan yang cepat berubah. Termasuk dalam pengurusan adalah belanjawan. Ianya merupakan sebuah perancangan mengenai aktiviti masa hadapan, dan juga mengenalpasti aktiviti agar mencapai objektif serta sebagai salah satu alat untuk menilai prestasi pengurus.

Syarikat mahupun organisasi di Indonesia menggunakan belanjawan sebagai sasaran pencapaian yang dilaksanakan melalui berbagai-bagai perancangan yang disusun, baik perancangan jangka pendek mahupun jangka panjang. Apabila para pengurus sudah menetapkan suatu belanjawan, maka pencapaian sasaran belanjawan tersebut boleh dilakukan melalui beberapa aktiviti yang berkaitan dan yang ditetapkan sebelumnya dalam proses belanjawan. Sesebuah organisasi yang kukuh sudah pasti memerlukan belanjawan untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam perancangan dan matlamat jangka pendek mahupun jangka panjang (Hansen & Mowen, 1997).

Sebagai sasaran daripada suatu perancangan aktiviti yang akan dicapai oleh pengurus syarikat, belanjawan bukan hanya merupakan perancangan kewangan yang merekodkan hasil dan kos yang ingin dicapai, tetapi belanjawan juga menjadi alat utama sebagai kawalan pada setiap syarikat (Cherrington & Cherrington, 1973). Selain sebagai alat mengawal, belanjawan berfungsi sebagai alat untuk menyelaraskan, mengkomunikasi, memotivasikan dan menilai prestasi (Kenis, 1979). Di samping itu belanjawan juga merupakan alat untuk memudahkan perancangan syarikat pada masa hadapan (Chow, Cooper, & Waller, 1988).

Belanjawan juga sebagai alat yang penting untuk perancangan jangka pendek yang efektif dan kawalan dalam organisasi (Argyris, 1953; Govindarajan, 1992). Belanjawan mampu menunjukkan jumlah sumber dan penggunaan sumber dalam organisasi pada tempoh waktu yang diperlukan, biasanya dalam tempoh satu tahun.

Salah satu faedah belanjawan adalah untuk mengawal aktiviti-aktiviti yang sedang dilaksanakan. Belanjawan yang sudah dipersetujui merupakan kesanggupan untuk dilaksanakan, atau dengan kata lain mereka boleh melaksanakan kesanggupan yang telah ditetapkan pada belanjawan, sehingga perancangan aktiviti-aktiviti yang telah ditetapkan boleh dikawal.

Bagaimanapun, belanjawan boleh memberikan kekuatan dan kelemahan. Oleh sebab itu, elemen penting daripada belanjawan ialah pengurusan. Model dan sistem pengurusan menentukan pendekatan organisasi dalam menyelesaikan masalah, termasuk belanjawan. Pengalaman dalam penetapan belanjawan berkecenderungan mempengaruhi amalan pengurus. Masalah utama yang terjadi ialah bahawa amalan belanjawan menggambarkan struktur pengurusan. Pengaruh baik dan buruk daripada perancangan dalam pencapaian syarikat dapat dilihat pada bentuk atau model perancangan. Kenis (1979) menyatakan bahawa didapati beberapa ciri pada penetapan perancangan; iaitu penyertaan dalam belanjawan, kejelasan sasaran belanjawan, maklum balas belanjawan, penilaian belanjawan, dan kesukaran dalam menentukan matlamat belanjawan.

Proses penyusunan belanjawan merupakan aktiviti yang penting dan melibatkan berbagai-bagai pihak baik pengurus atasan mahupun pengurus bawahan. Ia akan berperanan dalam mempersiapkan dan menilai berbagai-bagai pilihan daripada matlamat belanjawan. Belanjawan pula sentiasa digunakan sebagai pengukur prestasi pengurus (Kren, 1992). Belanjawan memberikan kesan langsung terhadap perilaku manusia terutama bagi penyertaan secara langsung dalam penyusunan belanjawan (Siegel, 1989). Aspek perilaku penyertaan dalam belanjawan ditakrifkan oleh Milani (1975) iaitu tahap pengaruh dan penyertaan individu dalam proses perancangan belanjawan.

Penyusunan belanjawan melalui penyertaan diharapkan dapat meningkatkan prestasi pengurus, iaitu sesuatu matlamat dirancang dan penyertaan dipersetujui, maka pekerja akan menginternalisasikan matlamat yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggungjawab peribadi untuk mencapainya kerana mereka menyertai proses penyusunan belanjawan (Milani, 1975). Proses penyertaan dalam belanjawan akan dapat memberikan kesempatan kepada pihak bawahan untuk meminta penjelasan kepada pihak atasan tentang tugas dan strategi penyelesaiannya, serta pemahaman pengetahuan yang berhubungan dengan tugas yang boleh meningkatkan prestasi pengurus (Lawler, 1973).

Penyertaan dalam belanjawan diharapkan agar membentuk proses belanjawan yang efektif supaya pengurusan bawahan boleh memahami tugas dan strategi yang akan digunakan. Untuk membuat belanjawan yang efektif, pengurus memerlukan ramalan suasana yang bakal dihadapi dan akan dijangkakan (Nouri & Parker, 1998). Menurut Argyris (1952) kunci utama prestasi ialah tercapainya matlamat belanjawan. Penyertaan berperanan penting dalam mewujudkan belanjawan. Penyertaan dalam belanjawan menambah matlamat yang dapat mengurangkan kesamaran peranan yang mendokong perbaikan prestasi (Chenhall & Brownell, 1988). Ketika pengurus bawahan memiliki matlamat yang lebih baik daripada pengurusan atasannya, maka sistem kawalan pengurusan yang bersifat penyertaan memungkinkan pengurus bawahan untuk mengungkapkan matlamat peribadinya. Kemudian ia boleh dimasukkan dalam belanjawan semasa prestasi mereka akan dinilai (Baiman & Evans, 1983)

Kajian penyertaan dalam belanjawan terhadap prestasi pengurus masih menunjukkan hasil yang bercanggahan. Beberapa kajian menunjukkan bahawa bukti penyertaan dalam belanjawan mempunyai kesan positif yang kukuh terhadap

prestasi pengurus (Argyris, 1952; Bass & Leavitt, 1963; Becker & Green, 1962). Pengkaji lainnya juga melaporkan bahawa hubungan tersebut positif (Brownell, 1982; Brownell & McInnes, 1986; Frucot & Shearon, 1991; Indriantoro, 1993 Merchant, 1981), manakala kajian lain mendapati bahawa penyertaan dalam belanjawan tidak mempunyai hubungan (Brownell & Hirst, 1986; Cherrington & Cherrington, 1973; Kenis, 1979; Milani, 1975). Hasil kajian yang dilakukan oleh Bryan dan Locke (1967), Stedry (1960) menunjukkan bahawa penyertaan dalam belanjawan dan prestasi mempunyai hubungan yang negatif.

Berasaskan hasil penyelidikan yang tidak konsisten telah mendorong beberapa penyelidik untuk mengkaji pembolehubah terkait. Pembolehubah yang berperanan dalam hubungan antara penyertaan dalam belanjawan dan prestasi antaranya adalah motivasi (Brownell & McInnes, 1986), peranan kesamaran (Brownell, 1988), kecukupan belanjawan dan komitmen organisasi (Nouri & Parker, 1998), motivasi (Brownell, 1986; Lal, Dunk, & Smith, 1995; Nouri & Parker, 1998) dan matlamat yang berkaitan dengan pekerjaan (Kren, 1992).

Kajian teori perilaku telah memberikan alasan bahawa penyertaan memberikan motivasi pada pengurus dalam menyusun belanjawan untuk memperoleh matlamat yang relevan dengan pekerjaan daripada persekitaran eksternal, teman, bawahan, dan atasan (Kren, 1992). Kesan positif penyertaan dalam belanjawan terhadap prestasi didapati oleh para penyelidik (Argyris, 1952; Hofstede, 1967), tetapi hasil kajian yang ada tidak konsisten ketika diuji hubungan antara penyertaan dalam belanjawan dengan prestasi pengurus. Kenyataannya, banyak pertanyaan dalam penyelidikan perakaunan telah mengeneralisasikan beberapa kontroversi (Murray, 1990). Penilaian secara menyeluruh terhadap ulasan karya perakaunan dan perilaku organisasi, Brownell (1982) menyimpulkan bahawa suatu pernyataan yang jelas

tentang hubungan antara penyertaan dalam belanjawan dengan prestasi tidak boleh dibuat. Ada beberapa butiran (*item*) hubungan dalam bahagian ini; iaitu hubungan antara penyertaan dalam belanjawan dengan kecukupan belanjawan dan penyertaan dalam belanjawan dengan komitmen organisasi. Ada pula butiran hubungan penyertaan dalam belanjawan dengan motivasi, penyertaan dalam belanjawan dengan prestasi pengurus, dan kecukupan belanjawan dengan komitmen organisasi. Beberapa butiran lain ada pada hubungan komitmen organisasi dengan motivasi, kecukupan belanjawan dengan prestasi pengurus, komitmen organisasi dengan prestasi pengurus, dan hubungan antara motivasi dengan prestasi pengurus.

Pengkaji pengurusan telah mengemukakan bahawa sumbangan belanjawan boleh mempengaruhi prestasi pengurus (Blumberg & Pringle, 1982; Nouri & Parker, 1998; Peter's & O'Connors, 1980). Kajian mengenai hubungan antara penyertaan penyusunan belanjawan terhadap prestasi pengurus melalui pembolehkan kecukupan belanjawan. Hasilnya menunjukkan bahawa penyertaan dalam belanjawan mempengaruhi prestasi kerja baik secara langsung mahupun tidak langsung. Penyertaan dalam belanjawan menimbulkan adanya kecukupan belanjawan, dan kemudian akan mempengaruhi prestasi pengurus (Nouri & Parker, 1998). Kajian mereka memperlihatkan bahawa ada perbezaan antara para pekerja yang mempunyai sumber-sumber belanjawan dan memadai untuk melaksanakan pekerjaannya. Demikian pula ada para pekerja yang tidak mempunyai sumber-sumber belanjawan yang memadai. Dengan hasil tersebut di atas, bahawa kecukupan belanjawan tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang kukuh ditakrifkan sebagai penerimaan terhadap matlamat organisasi dan kemahuan mengerahkan segala usaha dengan nama syarikat (Angle & Perry, 1981; Porter,

Steers, Mowday & Boulian, 1974). Organisasi bertanggungjawab untuk memastikan bahawa pekerja menerima belanjawan yang memadai, serta kecukupan belanjawan boleh mempererat hubungan pekerja dalam organisasi (Randall, 1990).

Kajian lalu telah menguji hubungan antara beberapa pembolehubah dengan menggunakan analisis lorong (*path analysis*). Kaedah ini hanya mengasaskan spesifikasi hubungan antara beberapa pembolehubah yang tidak boleh diamati secara langsung mahupun tidak langsung dan menyeluruh. Perkara ini ialah sesuatu yang penting dan perlu diuji dengan menggunakan model persamaan struktural atau *structural equation model* (SEM). Alat analisis ini mempunyai kemampuan untuk menggabungkan model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*) secara seiring dan efisien diperbandingkan dengan alat analisis lainnya (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995; Ferdinand, 2002). Model pengukuran merupakan model yang ditujukan untuk mengenalpasti atau mengesahkan sebuah pembolehubah. Pengukuran tersebut mencakupi beberapa butiran-butiran soalan. Sedangkan model struktural iaitu model tentang struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan sebab-akibat (*causality*) antara pembolehubah tersebut (Ferdinand, 2002; Hair et al., 1995; Tabacknik, 1997).

Pengkaji terdahulu belum menjelaskan rangkakerja teoritikal secara serentak tentang pengaruh penyertaan dalam belanjawan terhadap kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, motivasi dan prestasi pengurus. Oleh sebab itu, penyelidikan ini mencadangkan rangkakerja teoretikal secara serentak tentang pengaruh penyertaan dalam belanjawan terhadap kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, motivasi dan prestasi pengurus.

1.2 Pernyataan Masalah

Penyelidikan ini akan mengkaji pengaruh kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan motivasi dalam hubungan antara penyertaan dalam belanjawan terhadap prestasi pengurus. Kajian ini mengambil pendekatan kajian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998) dan cuba untuk menyelidiki kesan penyertaan dalam belanjawan terhadap prestasi pengurus (Brownell & McInnes, 1986). Kajian seperti ini belum didapati dalam kajian lalu secara serentak.

Di samping itu kajian ini cuba untuk menjawab beberapa persoalan yang masih belum terjawab secara konsisten dalam kajian lalu seperti (1) apakah wujud kesan penyertaan dalam belanjawan ke atas kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan ke atas motivasi? (2) sejauhmanakah kesan kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan motivasi ke atas prestasi pengurus? Akhirnya bagaimana kesan kecukupan belanjawan ke atas komitmen organisasi, dan kesan komitmen organisasi ke atas motivasi secara timbal balik?

Berasaskan beberapa persoalan yang lalu menunjukkan adanya kontroversi antara penyertaan dalam belanjawan, kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan prestasi pengurus. Penyelidikan sebelumnya tidak mengkaji hubungan secara timbal balik antara kecukupan belanjawan dengan komitmen organisasi, dan hubungan secara timbal balik antara komitmen organisasi dengan motivasi. Oleh sebab itu, pernyataan masalah dalam kajian ini adalah penting untuk menguji hubungan secara timbal balik antara pembolehubah-pembolehubah tersebut. Demikian pula dalam kajian ini dicuba menjawab persoalan-persoalan berikut:

1. Butiran-butiran mana sahaja yang dapat mempengaruhi terhadap pembolehubah penyertaan dalam belanjawan, kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, motivasi, dan prestasi pengurus?
2. Jika ada beberapa butiran sahaja, adakah keberkesanan penyertaan belanjawan memberikan kesan kepada prestasi pengurus, kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan motivasi? dan adakah keberkesanan kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan motivasi memberikan kesan kepada prestasi pengurus?
3. Jika terdapat keberkesanan kecukupan belanjawan kepada komitmen organisasi, adakah terjadi keberkesanan timbal balik, demikian pula pada keberkesanan komitmen organisasi terhadap motivasi?
4. Jika semua ada keberkesanan antara pembolehubah, bagaimana keberkesanan yang paling kukuh terhadap prestasi pengurus secara langsung atau tidak langsung?

1.3 Objektif Kajian

Matlamat kajian ini untuk menguji, mengesahkan, dan menerangkan beberapa penemuan yang bercanggah dalam kajian yang diakibatkan oleh belanjawan. Selain itu, kajian ini juga ingin mengenalpasti butiran-butiran mana yang kukuh mempengaruhi kepada beberapa pembolehubah tersebut dan bagaimana kesannya dengan prestasi pengurus. Berasaskan kajian lalu dan permasalahan di atas, maka secara khusus kajian ini bermatlamat untuk:

1. mendapati butiran-butiran yang kukuh sahaja setiap pembolehubah dalam kerangka penyelidikan yang telah dicadangkan.

2. mengetahui sama ada wujud kesan penyertaan dalam belanjawan dengan kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, motivasi terhadap prestasi pengurus.
3. menyelidiki sama ada wujud kesan kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan motivasi dengan prestasi pengurus.
4. mengenalpasti sama ada wujud kesan timbal balik antara kecukupan belanjawan dengan komitmen organisasi, dan timbal balik antara komitmen organisasi dengan motivasi.
5. mengenalpasti hubungan yang paling kukuh antara penyertaan dalam belanjawan dengan prestasi pengurus secara langsung atau melalui kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan motivasi.

1.4 Sumbangan Kajian

Kajian ini antara lain bertujuan memberikan beberapa sumbangan yang berkaitan dengan penyertaan dalam belanjawan. Perbincangan ini akan dibahagikan kepada sumbangan teoretikal, sumbangan praktikal, dan sumbangan organisasional.

1.4.1 Sumbangan Kepada Teori

Kajian ini dirancang untuk menambah kerangka teoritikal dalam pengembangan suatu model. Kerangka tersebut dapat menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi pengurus. Kajian ini juga menganggarkan dan mengembangkan teori agensi dalam konteks sistem kawalan melalui belanjawan. Selain itu ia mengembangkan teori *expectancy* dalam konteks motivasi. Kajian ini menjelaskan butiran-butiran apa sahaja yang boleh digunakan dalam penyertaan dalam belanjawan, kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, motivasi, dan

prestasi pengurus. Oleh sebab itu, masing-masing pembolehubah hanya mencakupi beberapa butiran yang kukuh sahaja yang sepatutnya perlu mewakili kepadanya.

Perkara ini boleh menjadi tumpuan pada kajian selanjutnya dan tidak perlu lagi mengkaji seluruh butiran daripada butiran yang telah digunakan oleh penyelidik terdahulu (Ferdinand, 2002; Hair et al., 1995), khususnya yang berkaitan dengan penyertaan dalam belanjawan, kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, motivasi, dan prestasi pengurus.

1.4.2 Sumbangan Kepada Praktikal

Sumbangan penting kepada praktikal khasnya terhadap organisasi adalah untuk mereka bentuk sistem kawalan yang diakibatkan oleh belanjawan bagi aktiviti-aktiviti organisasi terutamanya kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan motivasi dalam penilaian prestasi pengurus. Kajian ini juga memberikan sumbangan praktikal bagi organisasi yang berkaitan untuk menerapkan sistem belanjawan yang keberkesanan dan sebagai alat untuk membantu pengurusan dalam penilaian prestasi pengurus. Butiran-butiran yang sudah kukuh perlu dijelaskan

Daripada hasil tersebut, maka kajian ini mempunyai sumbangan seperti yang berikut.

1. Untuk memberikan bukti empirikal apakah ada pengaruh antara penyertaan dalam belanjawan dengan prestasi pengurus.
2. Untuk memberikan masukan (*input*) yang diperlukan oleh syarikat tentang pengaruh antara penyertaan dalam belanjawan terhadap prestasi pengurus.
3. Sebagai rujukan bagi para panyelidik yang berminat dalam kes yang sama.

1.4.3 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 belanjawan (penyertaan dalam belanjawan) memberikan pengaruh terhadap kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan motivasi. Kemudian bagaimanakah model ini dapat mempengaruhi prestasi pengurus secara langsung ataupun tidak langsung.

Sistem kawalan belanjawan ini dimanifestasikan melalui butiran, yang akan cuba memahami tindakan pengurus apabila berhadapan dengan komitmen organisasi, dan motivasi yang boleh meningkatkan prestasinya. Perkara ini merupakan antara bentuk prestasi yang mungkin dapat dikawal oleh pengurus. Hasil kajian ini dijangka dapat memberikan sumbangan terhadap organisasi bagi meningkatkan prestasi pengurus.

1.5 Takrif Pembolehubah

Dalam kajian ini ada lima pembolehubah yang akan diukur, iaitu satu pembolehubah tidak bersandar dan satu pembolehubah bersandar serta tiga pembolehubah pencelah. Pembolehubah tidak bersandar ialah penyertaan dalam belanjawan, dan pembolehubah bersandar ialah prestasi pengurus, sedangkan pembolehubah pencelah ialah kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan motivasi. Pengukuran pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini dikembangkan daripada butiran soalan yang digunakan oleh penyelidik-penyelidik terdahulu dan yang telah diuji tahap kesahannya dan kebolehpercayaannya.

Walau bagaimanapun pengukuran yang digunakan dalam kajian ini menggunakan butiran yang siap digunakan dan yang telah diuji kebolehpercayaan dan kesahannya oleh penyelidik sebelumnya, masih perlu dilakukan ujian kebolehpercayaan dan kesahan supaya tidak terjadi kebimbangan dalam kajian tersebut. Hal ini disebabkan oleh persekitaran dan waktu yang berbeza dengan penyelidik sebelumnya.

1.5.1 Penyertaan dalam Belanjawan

Penyertaan dalam belanjawan ialah sejauh mana penyertaan pengurus dalam penyusunan belanjawan pada pusat pertanggungjawaban yang mereka urus. Butiran penyertaan terdiri daripada enam butiran soalan yang dikembangkan oleh Milani (1975). Butiran-butiran soalan ini digunakan untuk mengukur penyertaan dalam belanjawan. Penyelidik-penyelidik terdahulu ramai yang menggunakan butiran-butiran ini dengan tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang memuaskan (Brownell 1982; Dunk 1992; Nouri & Parker 1998).

1.5.2 Kecukupan Belanjawan

Kecukupan belanjawan adalah sebagai pembolehubah pencilah, yang dipercayai oleh individu bahawa sumber-sumber belanjawan cukup untuk menjalankan tugas-tugasnya. Kecukupan belanjawan diukur dengan enam butiran soalan yang dikembangkan daripada butiran-butiran soalan kajian yang telah dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998). Butiran-butiran tersebut cuba menentukan apakah seorang pengurus sebagai individu berasa bahawa sumber-sumber belanjawannya mencukupi untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

1.5.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sebagai pembolehubah pencelah yang mencakupi penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan matlamat organisasi. Dalam kajian ini komitmen organisasi terdiri daripada komitmen afektif, komitmen kesinambungan dan komitmen normatif. Pembolehubah tersebut diukur dengan menggunakan butiran-butiran soalan yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990), dengan memperhatikan kajian sebelumnya (Balu, 1987; Nouri, 1994; Nouri & Parker, 1998). Komitmen afektif adalah melekatkan emosi pekerja secara emosional, mengidentifikasi, dan keterlibatannya kepada organisasi. Sedangkan kesinambungan berasaskan kepada pembiayaan yang berhubungan dengan pekerja untuk meninggalkan organisasi. Komitmen normatif iaitu perasaan pekerja dalam kewajiban untuk tinggal pada organisasi (Allen & Meyer, 1990).

1.5.4 Motivasi

Motivasi merupakan keinginan untuk mencapai usaha pada tahap yang lebih tinggi terhadap matlamat syarikat, suasana kemampuan usaha untuk memuaskan keinginan individu. Umumnya, motivasi ditumpukan terhadap usaha pencapaian beberapa matlamat organisasi. Motivasi boleh diarahkan pada fokus matlamat organisasi agar menggambarkan kepentingan individu kepada perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan (Balkoui, 1980). Motivasi diukur daripada butiran-butiran yang telah dikembangkan oleh Hackman dan Porter (1986). Butiran-butiran tersebut dikelompokkan menjadi dua dimensi; iaitu motivasi intrinsik yang mempunyai tujuh butiran sedangkan motivasi ekstrinsik yang mempunyai enam butiran. Butiran tersebut cuba menentukan apakah seorang pengurus sebagai individu merasa bermotivasi dan seterusnya dapat mendorong prestasi mereka.

1.5.5 Prestasi Pengurus

Prestasi pengurus mencakupi tahap kecekapan pengurus dalam melaksanakan aktiviti pengurus yang meliputi perancangan, pengkoordinasian, penyelidikan, pengaturan, perundingan, perwakilan, pengawasan dan penilaian (Brownell & McInnes, 1986; Lal et al., 1995; Mahoney et al., 1963). Pengukuran pembolehubah prestasi pengurus adalah dengan menggunakan butiran soalan yang dikembangkan oleh Mahoney et.al. (1963). Dalam kajian ini digunakan empat dimensi soalan sahaja, yang seterusnya empat dimensi tersebut iaitu perancangan, penyelidikan, penyiasatan, dan penilaian diuraikan. Dimensi-dimensi tersebut kaitannya sangat erat dengan prestasi pengurus dan memiliki dua kelebihan iaitu pertama, memiliki kesahan dan kebolehpercayaan yang memuaskan (Nouri & Parker, 1998) dan kedua, mengungkapkan dimensi-dimensi prestasi pengurus secara realiti dan menghilangkan persoalan-persoalan yang timbul pada pengukuran multi-dimensi.

1.6 Urutan Laporan Tesis

Laporan kajian ini mencakupi beberapa bab. Bab pertama menjelaskan latar belakang masalah, Pernyataan masalah, objektif kajian, sumbangan kajian kepada teoretikal, sumbangan kepada praktikal, sumbangan kepada organisasi, dan takrif pembolehubah, serta urutan laporan tesis.

Bab kedua membahas tinjauan teoritikal tentang pendekatan teori agensi dan teori ekspektansi. Perbincangan teori (*literature*) ini mencakupi perakaunan pengurusan dan gambaran tentang perilaku organisasi yang berkaitan dengan penyertaan dalam belanjawan, prestasi pengurus, kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, dan motivasi.

Bab ketiga pula menggambarkan beberapa pembolehubah yang digunakan, kemudian disusun dalam rangka kerja pemikiran teoretikal, yang seterusnya dibincangkan proses dan pembentukan hipotesis.

Bab keempat membincangkan metoda kajian yang digunakan dan akan menjelaskan pemahaman tentang penggunaan metodologi kajian perakaunan pengurusan. Seterusnya dilanjutkan pada kaedah kajian, kajian rintis, pembentukan soalselidik, persampelan, pengukuran pembolehubah, dan kaedah analisis data. Dalam analisis ini, data diuji dengan analisis faktor konfirmatori dan hipotesis yang telah dibangunkan diuji dengan model persamaan struktural. Pada akhir bab ini pula dibincangkan tentang kesahan dan kebolehpercayaan pengukuran.

Dalam bab ke lima pula dijelaskan hasil analisis berasaskan data yang relevan, profail responden, dan dibincangkan juga penemuan kajian. Bab ke enam membincangkan beberapa kesimpulan, perbincangan, batasan penyelidikan, dan memberikan implikasi dalam kajian mendatang.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.0 Pengenalan

Bab ini membincangkan dan mengulas tiga perkara utama yang berkaitan dengan kajian dalam penyertaan belanjawan:

1. Sorotan literatur ini akan mengenalpasti definisi dan konsep penyertaan dalam belanjawan untuk mempengaruhi kecukupan belanjawan, komitmen organisasi, motivasi, dan prestasi pengurus.
2. Ulasan ini juga menganalisis kesan penyertaan dalam belanjawan terhadap prestasi pengurus, hubungan antara penyertaan dalam belanjawan dengan kecukupan belanjawan, hubungan antara penyertaan dalam belanjawan dengan komitmen organisasi, hubungan antara penyertaan dalam belanjawan dengan motivasi, hubungan antara kecukupan belanjawan dengan prestasi pengurus, hubungan antara komitmen organisasi dengan prestasi pengurus, hubungan antara motivasi dengan prestasi pengurus.
3. Akhir sekali perbincangan mengenai keberkesanan timbal balik antara kecukupan belanjawan dengan komitmen organisasi, keberkesanan timbal balik antara komitmen organisasi dengan motivasi.

2.1 Sorotan literatur

2.1.1 Takrif dan Konsep Belanjawan

Pada asasnya semua kumpulan baik besar mahupun kecil menggunakan belanjawan sebagai langkah awal dalam melaksanakan aktiviti perniagaannya. Perkara ini

mengakibatkan syarikat dituntut agar menyusun rancangan dan strategi dalam memberikan arah yang jelas kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan.

Belanjawan merupakan kenyataan mengenai sesuatu yang diharapkan, dirancangan atau dijangkakan terjadi dalam tempoh tertentu pada masa hadapan (Argyris, 1954; Bronell, 1982b). Belanjawan juga merupakan alat bagi pengurus tahap atas untuk mengawal, menyelaraskan, mengkomunikasikan, dan menilai prestasi, serta memotivasikan pekerja bawahannya (Kenis, 1979). Mulyadi (1993) mentakrifkan belanjawan sebagai suatu rancangan kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam piawai penyatuan wang dan penyatuan lain yang mencakupi tempoh satu tahun. Belanjawan yang disusun memiliki peranan penting sebagai perancangan. Belanjawan ialah mengenai ringkasan suatu rancangan kewangan organisasi pada masa hadapan dan sebagai penilaian prestasi iaitu belanjawan digunakan sebagai sistem kawalan untuk mengukur prestasi pengurus (Schiff & Lewin, 1970).

Secara formal belanjawan dinyatakan dalam bentuk transaksi-transaksi yang diharapkan dan sebagai kesanggupan pengurus masing-masing untuk mengadakan dan menggunakan sumber ekonomi syarikat dan pencapaian hasil-hasil yang diinginkan. Belanjawan kemudian disusun secara terperinci dan dianggarkan dalam laporan kewangan yang diharapkan (Belkaoui, 1983). Hal ini, belanjawan merupakan rancangan pengurusan untuk menjelaskan aktiviti dalam bentuk kewangan, yang sering dikaitkan dengan matlamat organisasi.

Hanson dan Mowen (1997) mentakrifkan belanjawan ialah ungkapan kuantitatif yang formal tentang rancangan pengurusan. Belanjawan induk merangkumi matlamat semua subunit penjualan, pengeluaran atau pengedaran dan kewangan, sedangkan Aranya (1990) mendefinisikan belanjawan ialah suatu

pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan, dijangkakan akan terjadi dalam tempoh tertentu yang dirancang pada masa yang akan datang. Anthony dan Govindarajan (1998) menegaskan takrif belanjawan sebagai suatu rancangan yang disajikan secara kuantitatif dan biasanya dinyatakan dalam penyatuan kewangan yang disusun dalam tempoh yang lain.

Takrif di atas memberikan makna bahawa belanjawan sentiasa mencakupi rancangan-rancangan yang berkaitan dengan aktiviti-aktiviti organisasi dengan menggunakan dan memanfaatkan berbagai-bagai sumber ekonomi organisasi yang kemudian dianggarkan ke dalam laporan kewangan yang diharapkan untuk tempoh tertentu. Rancangan-rancangan organisasi tersebut harus digunakan dalam rancangan jangka panjang. Perkara ini lebih dikenal dengan rancangan strategik. Proses rancangan ini dapat memberikan manfaat kepada organisasi yang diwujudkan dalam belanjawan operasional. Iaitu mencakupi: (1) rangka kerja untuk pengembangan belanjawan tahunan, (2) alat pengembangan pengurusan, (3) suatu mekanisme untuk menyokong pengurus berfikir jangka panjang, (4) membantu pengurus ke arah penugasan syarikat jangka panjang, dan (5) membantu berfikir secara eksplisit tentang tindakan jangka pendek yang diinginkan untuk melaksanakan strategi jangka panjang (Anthony & Govindarajan, 1998).

Belanjawan biasanya mencakupi tempoh satu tahun pendapatan dan pembiayaan yang telah direncanakan. Ciri-cirinya ialah seperti yang berikut.

- a) Belanjawan boleh digunakan untuk menganggarkan keuntungan yang akan diperoleh oleh unit perniagaan, dan boleh diwujudkan dalam penyatuan kewangan dan dapat diganti dengan sejumlah maklumat bukan kewangan.

- b) Belanjawan biasanya mencakup tempoh satu tahun, dan adanya komitmen pengurusan bahawa pengurus bersetuju untuk menerima tanggungjawab bagi mencapai matlamat belanjawan.
- c) Belanjawan yang diusulkan dinilai dan dipersetujui oleh bahagian yang lebih tinggi daripada orang yang menyusun belanjawan.
- d) Apabila belanjawan dipersetujui, maka belanjawan hanya boleh dibuat perubahan jika ada perubahan dalam keadaan tertentu, dan secara bertempoh, perubahan kajian dilakukan iaitu dengan membandingkan prestasi kewangan sebenar dengan belanjawan.

Ada empat matlamat utama dalam menyiapkan belanjawan; iaitu: (1) harus merupakan sebahagian daripada rancangan strategik, (2) untuk membantu penyelarasan aktiviti pada bahagian-bahagian organisasi, (3) untuk meletakkan tanggungjawab kepada para pengurus, untuk menentukan sejumlah wang yang dibenarkan untuk dikeluarkan dan memaklumkan prestasi yang dapat diharapkannya, dan (4) untuk mendapatkan komitmen sebagai asas untuk menilai prestasi sebenar pengurus (Anthony & Govindarajan, 1998).

2.1.2 Fungsi Belanjawan

Belanjawan mempunyai fungsi dalam perancangan, penyelarasan, dan kawalan (Gunawan & Marwan, 1998) yang mengasaskan aktiviti-aktiviti penyelidikan. Belanjawan yang bermanfaat dapat membantu pengurus untuk melakukan penyelidikan, dan menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan aktiviti mereka. Rancangan yang juga dibuat dengan mengerahkan seluruh tenaga dalam syarikat untuk menentukan arah/aktiviti yang paling menguntungkan. Belanjawan disusun untuk tempoh jangka panjang dan mengikut jadual yang teratur.

Perkara ini dapat membantu syarikat mengerahkan tenaga ketua bahagian, jurujual, pengurus cawangan dan semua tenaga yang beroperasi secara tepat. Untuk membantu dasar (*policies*) syarikat, pengurus semestinya dapat menentukan matlamat syarikat dan menetapkan rancangan yang akan dibuat.

Dalam bidang penyelarasan, pengurus membantu menyelaraskan faktor manusia dengan syarikat, menghubungkan aktiviti syarikat dengan trend dunia perniagaan, menempatkan penggunaan modal pada saluran yang menguntungkan, dalam mengimbangi dengan program-program syarikat. Dalam bidang kawalan mempunyai aktiviti untuk mengawal aktiviti dan pengeluaran syarikat. Pada bab satu telah dibincangkan bahawa matlamat utama rancangan ialah untuk memilih aktiviti yang paling menguntungkan syarikat. Aktiviti tersebut tidak hanya dirancangan, tetapi dalam pelaksanaannya harus diadakan kawalan agar betul-betul mengikut perancangan yang dibuat. Kawalan juga dapat mencegah berlakunya pembaziran, dan diharapkan dapat mengurangkannya.

2.1.3 Manfaat Belanjawan

Belanjawan sebagai belanjawan daripada suatu rancangan pengurusan mempunyai beberapa manfaat. Siegel dan Marconi (1989) menerangkan bahawa manfaat belanjawan ialah:

- a) Belanjawan merupakan hasil daripada proses perancangan, yang bererti belanjawan mewakili kesepakatan daripada rundingan antara penyertaan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai matlamat aktiviti pada masa hadapan.

- b) Belanjawan merupakan kejelasan tentang keutamaan peruntukan sumber yang dimiliki dan boleh bertindak sebagai cetakan biru (*blue print*) untuk aktiviti syarikat.
- c) Alat komunikasi ialah antara bahagian belanjawan yang sangat membantu syarikat melakukan komunikasi dalaman antara bahagian organisasi ataupun dengan pengurus atasan.
- d) Alat untuk mengarahkan pengurusan dalam menentukan tindakan yang perlu dilakukan kerana dengan belanjawan dapat ditentukan bahagian daripada organisasi yang kukuh dan yang lemah.
- e) Belanjawan dapat memotivasikan dan mempengaruhi pekerja dan pengurus untuk bekerja dengan lebih konsisten, efektif dan efisien dalam keadaan yang sesuai antara matlamat syarikat dengan matlamat pekerja.

Sementara itu Anthony dan Reece (1998) menyatakan bahawa manfaat belanjawan ialah (1) memberikan bantuan dan menyelaraskan rancangan jangka pendek, (2) alat untuk mengkomunikasikan berbagai-bagai rancangan kepada pengurus di perbagai pusat tanggungjawab, (3) boleh digunakan untuk memberikan motivasi kepada pengurus dalam mencapai matlamat pada pusat pertanggungjawaban, (4) melakukan kawalan aktiviti yang terus-menerus, (5) dapat digunakan sebagai asas untuk menilai prestasi pengurus dalam mencapai matlamat pusat pertanggungjawaban, dan (6) alat untuk mendidik para pengurus.

Pada asasnya manfaat belanjawan memberikan ciri yang sama iaitu menghubungkan para pengurus sama ada pengurus atas mahupun pengurus bawahnya (Robert, 1980; Siegel & Marconi, 1989). Walau bagaimanapun, kebanyakan manfaat diperolehi dengan menyusun belanjawan, namun terdapat beberapa kelemahan yang membatasi belanjawan. Adapun kelemahan belanjawan

ialah apabila belanjawan disusun terlalu ketat atau maklumat yang ditetapkan dalam belanjawan sukar untuk dicapai, sehingga belanjawan dirasakan terlalu menekan (Argyris, 1952). Perkara ini memberi kesan tidak berfungsi belanjawan, iaitu belanjawan yang terlalu menekan akan menimbulkan sikap agresif di hadapan pekerja terhadap pengurus yang mengakibatkan ketegangan dan bahkan menyebabkan belanjawan menjadi tidak efisien. Kelemahan yang lain iaitu apabila seorang pengurus memasukkan kepentingan peribadi dan mencuba hidup dengan belanjawan yang memungkinkan belanjawan disusun tidak berasaskan kemampuan atau produktiviti yang sebenarnya atau adanya regangan (*slack*) belanjawan (Mulyadi, 1993).

Menurut Gunawan dan Marwan (1998) belanjawan mempunyai beberapa kelemahan antaranya adalah:

- 1) Kerana belanjawan disusun berasaskan belanjawan (potensi penjualan, kapasiti produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik aktiviti-aktiviti tersebut bergantung pada ketetapan belanjawan tersebut.
- 2) Belanjawan hanya merupakan rancangan yang berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
- 3) Belanjawan hanya merupakan suatu alat yang digunakan untuk membantu pengurus dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
- 4) Keadaan yang terjadi tidak selalu seratus peratus sama dengan yang dianggarkan sebelumnya, oleh sebab itu belanjawan perlu memiliki sifat yang fleksibel.

2.1.4 Proses Penyusunan Belanjawan

Proses penyusunan dalam belanjawan merupakan aktiviti yang penting dan kompleks, kerana belanjawan mempunyai kemungkinan kesan fungsional dan tidak berfungsi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Argyris 1952 ; Milani 1975). Kesan tersebut ditunjukkan oleh ada tidaknya fungsi belanjawan sebagai alat kawalan yang baik untuk memotivasikan para anggota organisasi dalam meningkatkan prestasinya.

Proses penyusunan dalam belanjawan menurut Siegel dan Marconi (1989), dibahagikan kepada tiga tahap iaitu pertama penetapan sasaran, kedua implementasi, dan ketiga kawalan dan penilaian prestasi. Proses penyusunan dalam belanjawan selain dipengaruhi oleh faktor dalaman syarikat seperti tersedianya data, maklumat dan pengalaman yang terdapat dalam syarikat, juga dipengaruhi oleh faktor luaran yang berkaitan dengan maklumat dari luar syarikat

Proses penyusunan dalam belanjawan memerlukan banyak pertimbangan antara lain struktur organisasi, kerana biasanya pengurusan atasan syarikat ialah paling berkuasa dan bertanggungjawab terhadap aktiviti-aktiviti syarikat secara keseluruhan, namun tugas ini dapat diwakilkan kepada bahagian lain dalam syarikat. Bruns dan Waterhouse (1975) mengemukakan bahawa struktur organisasi yang berbeza juga memberikan perbezaan sikap para pengurus terhadap belanjawan, sedangkan Brownell (1982c) lebih banyak melihat proses penyusunan dalam belanjawan daripada ketidakpastian persekitaran yang stabil dan beroperasi dengan teknologi yang rutin dapat mempertahankan kawalan yang efektif melalui spesifikasi prosedur dan pembuatan keputusan terpusat. Dalam situasi seperti ini proses penyusunan dalam belanjawan dari atas ke bawah (*top-down*) lebih tepat, sebaliknya