

Praktis Pembelanjawan Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) Perkilangan di Malaysia

Budgeting Practice of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Malaysia

Kamar Musa (kamarmusa76@yahoo.com.my)
Sarjana Perakaunan UKM-GSB
Universiti Kebangsaan Malaysia

Rozita Amiruddin (rozita@ukm.my)
Ainun Abd Majid (ainmajid@gmail.com)
Pusat Pengajian Perakaunan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia

ABSTRAK

Tujuan kertas kerja ini ialah mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi praktis pembelanjawan di peringkat keputusan penerimaan dan penggunaan di kalangan Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) perkilangan di Malaysia. Data kajian dikutip melalui 84 buah syarikat PKS perkilangan menggunakan soal selidik secara mel. Analisis regresi *logit* digunakan untuk menganalisis hubungan saiz organisasi, struktur organisasi dan ilmu dan kemahiran pengekosan ke atas keputusan sama ada menerima atau menolak belanjawan. Daripada keseluruhan 84 syarikat, hanya 55 syarikat sahaja menggunakan belanjawan. Seterusnya, analisis regresi *ordinary least square* digunakan untuk menganalisis hubungan ketidakpastian persekitaran, struktur organisasi, strategi perniagaan dan ilmu dan kemahiran pengekosan ke atas penggunaan belanjawan di kalangan 55 syarikat tersebut. Hasil kajian mendapati faktor-faktor yang dikenal pasti dibawah pendekatan kontingensi adalah berguna untuk meramalkan praktis pembelanjawan PKS perkilangan. Secara spesifik, struktur perniagaan mempengaruhi penerimaan belanjawan, dan ilmu dan kemahiran pengekosan mempengaruhi penggunaan belanjawan. Selain menampung kekurangan literatur amalan pembelanjawan di industri PKS, kajian ini dapat menyumbang kepada pihak pengurusan dengan menyediakan garis panduan dalam merangka operasi yang lebih efektif dan kerajaan dalam penetapan polisi dengan menyediakan input terutama dalam aspek pengurusan perniagaan dan latihan perakaunan.

Kata kunci: Pembelanjawan, belanjawan, PKS perkilangan, pendekatan kontingensi

ABSTRACT

The purpose of this paper is to examine factors that influence budgeting practices at adoption decision and extent of use amongst manufacturing Small Medium Enterprises (SME) in Malaysia. Data were collected through mail survey from 84 manufacturing SME. Logic regression was used to analyze the relationship of organization size, organization structure and costing knowledge and expertise on the decision whether to adopt or not to adopt budgets. From the whole 84 companies only 55 companies use budgets. Subsequently, ordinary least square regression was used to analyze the relationships of uncertainty environment, organization structure, business strategy and costing knowledge and expertise on the extent of budget use amongst the 55 companies. The results show that the identified factors under contingency approach are useful to predict budgeting practices of manufacturing SME. Specifically, organization structure influence the adoption of budgeting, and costing knowledge and expertise influence the use of the budgets. Besides provides evidence for the limited literatures on budgeting practices in SME manufacturing, this study can contribute to management by providing guidelines in planning effective operations and to government in determining policy by providing inputs in particularly business management and accounting training.

Keywords: Budgeting, budget, SME manufacturing, contingency approach.

PENGENALAN

Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) merupakan industri penting dalam pembangunan ekonomi dan dan guna tenaga buruh di Malaysia. PKS mewakili 99.2 peratus daripada keseluruhan perniagaan di Malaysia, menyumbang 32 peratus KDNK, 19 peratus eksport dan 56 peratus pekerjaan di Malaysia (Chelliah, Sulaiman & Mohd Yusoff, 2010). Kepentingan pembangunan PKS di titikberatkan oleh kerajaan Malaysia melalui pemberian peruntukan besar sebanyak RM350 juta kepada SME Corp. di mana RM200 juta untuk skim pinjaman mudah PKS, RM 100 juta untuk skim peningkatan dan keupayaan PKS dan baki untuk program penjenamaan dan promosi PKS dalam Bajet 2010. Walaupun begitu, anggaran hutang lapuk Tabung Ekonomi Kumpulan Usaha Niaga (TEKUN) sebanyak RM130 juta akibat kegagalan peminjam melunaskan pinjaman (Mingguan Malaysia, 2009) memberi indikasi bahawa PKS terbabit mempunyai masalah dalam pengurusan kewangannya. Masalah pengurusan kewangan seperti kegagalan untuk merancang alir tunai masa hadapan sering dikaitkan dengan amalan pembelanjawan, salah satu elemen penting dalam sistem kawalan pengurusan (SKP).

Pembelanjawan digunakan secara meluas sebagai alat perancangan dan kawalan oleh syarikat (e.g. Libby & Lindsay, 2010; Abdel- Kader & Luther, 2006; Nik Ahmad, Sulaiman, & Mohd Alwi, 2003). Amalan pembelanjawan yang teratur dan sistematik memberi kelebihan kepada PKS dari aspek pencapaian ketetapan objektif perniagaan sama ada meningkatkan keuntungan atau meningkat jumlah jualan (Peel & Bride, 1999). Selain itu, pembelanjawan dapat memastikan kos operasi syarikat sentiasa rendah dan seterusnya berdaya saing dalam dunia perniagaan melalui fungsinya sebagai kawalan kos (Jones, 2008) lebih-lebih lagi persaingan besar yang dihadapi oleh PKS urutan kemampuan pesaing menawarkan harga yang lebih rendah (Bunce, Fraser & Woodcock, 1995). Walaupun terdapat kelebihan ini, aspek perancangan kewangan dan penyediaan belanjawan dianggap tidak penting dan bukan faktor keutamaan kejayaan PKS (Jayawarna & Macpherson, 2006) serta penumpuan lebih kepada aspek pemasaran (Abratt, Beffon & Ford, 1994) memungkinan amalan pembelanjawan tidak dilaksanakan dengan sewajarnya oleh PKS. Namun kekurangan bukti empirikal terhadap aspek kawalan dalam PKS menghadkan pengetahuan tentang amalan sebenar pembelanjawannya. Kebanyakan bukti empirikal amalan pembelanjawan berskopkan kepada perkilangan besar dengan melihat amalan pembelanjawan dengan faktor-faktor kontingen mempengaruhinya (e.g. Hansen & Van der Stede 2004; Haldma & Laats, 2002; Abernethy & Brownell, 1999).

Pendekatan kontingensi menyarankan tiada satu SKP yang sesuai digunakan oleh semua perniagaan. Sehubungan ini, PKS perkilangan yang mempunyai sktruktur dan kontekstual yang berbeza dengan perkilangan bersaiz besar dijangkakan mempunyai pengaruh yang berbeza ke atas amalan pembelanjawan. Tujuan kajian ialah mengkaji pengaruh faktor-faktor kontingen ke atas amalan pembelanjaan PKS perkilangan di Malaysia. Amalan pembelanjawan dikaji pada dua tahap iaitu (1) keputusan awalan berkaitan penerimaan belanjawan iaitu tahap penerimaan dan (2) keputusan seterusnya berkaitan penggunaan belanjawan iaitu tahap penggunaan.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Pembelanjawan didefinisikan sebagai proses pengagihan sumber kewangan seperti proses penyemakan hasil kewangan secara berkala, anggaran jualan dan penyemakan belanjawan modal, kepada unit, aktiviti dan pelaburan dalam organisasi untuk memastikan matlamat keuntungan syarikat tercapai (Blumentritt, 2006). Belanjawan, rancangan kewangan untuk tempoh tertentu, digunakan sebagai mekanisme dalam pengagihan sumber organisasi. Belanjawan yang efektif menjamin pencapaian matlamat organisasi melalui peranannya sebagai kawalan pengurusan formal (Elbert De With & Dijkman, 2008), alat komunikasi dan tanda aras prestasi (King, Clarkson & Wallace, 2010), penterjemah strategi serta alat pemantauan (Hansen & Van de Stede, 2004), alat koordinasi aktiviti dan motivasi (Covaleski, Evans III & Luft, 2003) dan penilaian prestasi (Anthony & Govindarajan, 2007).

Kajian lepas mendapati praktis belanjawan masih menjadi alat utama kawalan organisasi di kebanyakan negara. Kajian Libby dan Lindsay (2010) ke atas 558 syarikat perkilangan bersaiz sederhana dan besar di Kanada dan USA mendapati majoriti syarikat menggunakan belanjawan sebagai alat kawalan dan dianggap tambah nilai. Wu, Boateng dan Otlely (2007) yang mengkaji implementasi perakaunan pengurusan di China mendapati amalan belanjawan ditanggap tinggi faedahnya kepada organisasi. Di UK contohnya, Abdel-Kader dan Luther (2006) mendapati praktis perakaunan pengurusan tradisional termasuk belanjawan diberi perhatian tinggi oleh industri makanan berbanding praktis perakaunan pengurusan kontemporari. Survei oleh Nik Ahmad et al. (2003) ke atas 162 syarikat di Malaysia membuktikan sebahagian besar syarikat menggunakan belanjawan sebagai mekanisme kawalan dan pembelanjawan. Joshi, Al-Mudhaki dan Bremser (2003) mendapati kesemua

55 syarikat tersenarai dan tidak tersenarai di Bahrain menggunakan belanjawan sebagai praktis kawalan. Penggunaan meluas amalan pembelanjawan dikalangan organisasi menunjukkan kebergunaannya dalam memastikan pencapaian keuntungan organisasi.

Justeru itu, PKS sebagai tulang belakang kepada pembangunan sesebuah negara, memerlukan amalan pembelanjawan yang efektif. Keperluan belanjawan efektif adalah tinggi di PKS dan ini berkaitan dengan masalah-masalah umum PKS. Sian dan Robert (2009) mendapati umumnya PKS menghadapi masalah-masalah seperti kegagalan merancang alir tunai masa hadapan, mengabaikan kepentingan latihan terutama aspek perakaunan dan pengurusan dan membuat keputusan berasaskan sumber rujukan yang tepat. Kewujudan masalah –masalah ini memberi indikasi bahawa pengurusan kewangan PKS adalah lemah dan dapat dikesan kelemahannya berpunca daripada amalan pembelanjawan yang tidak berkesan dan cekap. Kegagalan menyediakan belanjawan akan menyebabkan kegagalan menguruskan tunai dengan baik. Seterusnya, gagal menentukan tepat jumlah keuntungan yang bakal diperolehi pada masa hadapan (DeFond & Hung, 2003) dan memberi gambaran bahawa prestasi organisasi mengalamai masalah (Norita & Shamsul, 2004).

Kajian empirikal mengenai amalan pembelanjawan di PKS amat terhad. Perhatian kurang diberikan ke atas aspek kawalan i.e. pembelanjawan di industri PKS (Wijewardena & DeZoysa 2001). Walaupun begitu, kajian empirikal ini membuktikan kebergunaan pembelanjawan di PKS. Wijewardena dan DeZoysa (2001) yang mengkaji 473 buah SME perkilangan mendapati perancangan dan kawalan kewangan (i.e. pembelanjawan) merupakan sumbangan utama kepada prestasi jualan dan mempunyai hubungan positif. Ini menyokong dapatan Rue dan Nabil (1998) yang membuktikan perniagaan bersaiz kecil yang mempunyai perancangan kewangan (i.e. belanjawan) yang sofistikated mencatatkan pertumbuhan jualan lebih tinggi berbanding perniagaan kecil yang tidak mempunyai perancangan kewangan yang rapi. Sousa, Aspinwall dan Rodrigues (2006) mendapati perusahaan bersaiz sederhana di UK cenderung menggunakan pengukuran berbentuk kewangan memberi indikasi perusahaan tersebut mengamalkan pembelanjawan. Berfokuskan kepada perniagaan kecil penjagaan kesihatan di Australia, kajian King et al. (2010) mendapati amalan pembelanjawan dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu dan pepadanan antara faktor kontingen dan amalan pembelanjawan memberi kesan kepada prestasi syarikat.

Teori kontingensi merupakan salah satu teori dominan dalam SKP dan digunakan untuk menjelaskan pengaruh faktor-faktor tertentu ke atas reka bentuk dan penggunaan SKP termasuk belanjawan (Chenhall, 2003). Kajian lepas mendapati empat faktor kontinjen utama mempengaruhi pembelanjawan. King et al (2010) menggunakan faktor kontingen saiz organisasi, struktur organisasi, strategi perniagaan dan ketidakpastian persekitaran. Keempat-empat faktor kontingen mempengaruhi amalan pembelanjawan pada tahap-tahap berbeza iaitu tahap penerimaan dan tahap penggunaan. Halma dan Laats (2002) mendapati ketidakpastian persekitaran dan saiz memberi kesan kepada pembelanjawan. Faktor lain yang dikaji adalah teknologi dan strategi perniagaan. Hansen dan Van der Stede (2004) menggunakan faktor kontingen struktur organisasi, strategi perniagaan, persekitaran luaran dan saiz organisasi. Kajian mereka menunjukkan bahawa belanjawan digunakan untuk perancangan operasi, penilaian prestasi, mengkomunikasikan matlamat dan pembentukan strategi. Merchant (1981) menggunakan faktor kontingen saiz, strategi perniagaan dan struktur. Kajian beliau mendapati saiz organisasi besar yang berstruktur desentralisasi menggunakan belanjawan lebih formal dan sofistikated. Sebaliknya, organisasi kecil dengan struktur pemusatan menyediakan belanjawan kurang formal. Di samping empat faktor kontingen ini, ilmu dan kemahiran pengekosan mempengaruhi pembelanjawan. Kajian Davila dan Foster (2005, 2007) menunjukkan keputusan yang dibuat oleh pengurus kewangan untuk menerima satu perancangan kewangan (belanjawan) bergantung pada analisa kos dan manfaat yang memerlukan ilmu dan kemahiran pengekosan.

Sebagai industri penting dalam pembangunan ekonomi negara, kejayaan PKS dapat memperkukuhkan KDNK. Pembelanjawan yang cekap dan efektif memastikan pencapaian matlamat keuntungan PKS. Kekurangan bukti empirikal menghadkan pengetahuan amalan pembelanjawan di industri PKS memerlukan bukti tambahan terutama PKS di Malaysia untuk menampung kekurangan tersebut. Dengan melanjutkan kajian King et al. (2010), pengaruh faktor kontingen ke atas amalan pembelanjawan semasa keputusan semasa tahap penerimaan dan tahap penggunaan dapat memberi gambaran awal mengenai aspek pembelanjawan di PKS perkilangan Malaysia. PKS perkilangan menjadi skop kajian disebabkan ia merupakan penyumbang utama pembangunan negara dan amalan belanjawan lebih digunakan ekoran keperluan jumlah jualan antara RM250,000 hingga RM2 juta dan bilangan pekerja yang tinggi berbanding dengan sektor lain. Bahagian berikutnya membincangkan pembentukan hipotesis berdasarkan teori kontingensi dan melibatkan lima faktor iaitu saiz, struktur, strategi perniagaan, ketidakpastian persekitaran dan ilmu dan kemahiran pengekosan.

PEMBENTUKAN HIPOTESIS

Saiz Organisasi

Organisasi bersaiz besar cenderung untuk mengimplementasikan sistem formal seperti belanjawan berbanding organisasi kecil yang lebih cenderung mengimplementasi sistem tidak formal dan lebih berbentuk personel untuk tujuan koordinasi, kawalan dan komunikasi (Sharma, 2002). Organisasi bersaiz besar juga cenderung menerima pembelanjawan disebabkan memiliki sumber modal untuk pembiayaan proses belanjawan dan keperluan kawalan kos untuk bersaing (Davila dan Foster, 2005; Hansen & Van der Stede, 2004; Chenhall, 2003; Haldma & Laats, 2002). Kekangan sumber kewangan dan pekerja oleh organisasi bersaiz kecil dijangkakan menimbulkan masalah terhadap penerimaan belanjawan (Davila & Foster, 2005; Chenhall, 2003). Tambahan itu, kewujudan kekangan sumber menyebabkan organisasi bersaiz kecil lebih menumpukan penggunaan sumber syarikat kepada aktiviti utama menjanakan hasil (King et al. 2010). Dapatan kajian Jayawerna dan Macpherson (2006), perniagaan bersaiz kecil dan mikro didapati tidak membuat perancangan kewangan dan belanjawan dengan baik berbanding dengan perniagaan bersaiz sederhana menyokong pengaruh saiz PKS terhadap amalan pembelanjawan. Selaras dengan hujah King et al. (2010) iaitu saiz tidak memainkan peranan selanjutnya dalam penentuan belanjawan selepas mencapai saiz kritikal dalam menggunakan belanjawan, saiz PKS hanya mempengaruhi keputusan awal penerimaan belanjawan. Oleh itu, hipotesis berikut dibentuk:

H1: Terdapat hubungan positif antara penerimaan belanjawan dengan saiz organisasi.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi berkait rapat dengan spesifikasi peranan secara formal bagi setiap ahli dalam organisasi untuk memastikan aktiviti dilaksanakan seperti dirancangan (Chenhall, 2003). Dapatan kajian King et al. (2010) menunjukkan struktur organisasi mempengaruhi penentuan keputusan awal perniagaan untuk menerima dan seterusnya menggunakan belanjawan. Struktur pembahagian kuasa melibatkan proses pembuatan keputusan daripada pelbagai pihak, golongan bawahan, pertengahan dan seterusnya pihak atasan. Struktur pembahagian kuasa biasanya terdiri daripada pelbagai jabatan atau bahagian. Di mana setiap jabatan dan bahagian tersebut mempunyai tanggungjawab dan perancangannya tersendiri (Otley 1978). Peningkatan perancangan operasi setiap unit dan jabatan tersebut boleh ditingkatkan dengan menggunakan belanjawan (Hansen & Van der Stede, 2004). Selain itu juga, belanjawan memainkan peranan yang penting dalam mengkoordinasi dan mengkomunikasi aktiviti. Ianya amat penting bagi memastikan apa yang dirancang dapat disampaikan dengan tepat dan jelas (Covaleski et al., 2003). Sebaliknya bagi struktur pempusatan kuasa, pembuatan keputusan adalah terhad kepada pihak pengurusan tertinggi dan hanya memerlukan beberapa kawalan pengurusan daripada pemilik ke atas perniagaannya (King et al. 2010). Kawalan pengurusan yang digunakan adalah lebih rendah dan belanjawan yang digunakan adalah kurang sofistikated berbanding struktur pembahagian kuasa yang menggunakan kawalan yang lebih formal (Merchant, 1981; Bruns & Waterhouse, 1975). Dapat disimpulkan bahawa, struktur organisasi mempengaruhi penerimaan dan penggunaan belanjawan oleh perniagaan. Bagi PKS Perkilangan yang mempunyai pelbagai jabatan dan unit, tahap penerimaan dan penggunaan belanjawan mereka adalah lebih tinggi. Oleh itu hipotesis berikut dibentuk.

H2a: Terdapat hubungan positif di antara penerimaan belanjawan dengan struktur perniagaan (pembahagian kuasa)

H2b: Terdapat hubungan positif di antara tahap penggunaan belanjawan dengan struktur perniagaan (pembahagian kuasa)

Strategi Perniagaan

Strategi didefinisikan sebagai corak pembuatan keputusan mengenai masa depan sebuah organisasi untuk terus berdaya saing. Strategi merujuk kepada arah tuju yang perlu dilakukan atau digerakkan oleh sebuah organisasi untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Anthony & Govindarajan, 2007). Belanjawan boleh digunakan untuk menterjemahkan arah tuju yang terkandung dalam strategi dalam bentuk perancangan yang teratur. Dapatan kajian King et al. (2010) membuktikan strategi kepimpinan kos memerlukan penyediaan belanjawan yang lebih tinggi berbanding strategi pembezaan.

Ini kerana strategi kepimpinan kos memerlukan kawalan kos lebih terperinci untuk memastikan syarikat lebih berdaya saing berbanding dengan pesaing. Ianya juga mempunyai hubungan rapat dengan sistem kawalan pengurusan yang lebih fokus kepada pengawalan kos, matlamat operasi dan belanjawan yang lebih khusus dengan kawalan yang lebih tegas berbanding strategi pembezaan. Sebaliknya, strategi pembezaan lebih memfokuskan kepada pesaing, iaitu membezakan produk mereka berbanding pesaing lain yang ada dalam pasaran (Porter, 1980). Strategi pembezaan memerlukan fokus yang lebih besar dan melibatkan pengumpulan maklumat berkaitan pesaing bagi tujuan perancangan strategi (Simons, 1987). Tambahan itu, strategi pembezaan mempunyai hubungan dengan sistem kawalan pengurusan berbentuk perancangan dan strategi yang berasaskan kepada pelanggan dan memfokuskan kepada belanjawan yang kurang formal (Chenhall, 2003). PKS perkilangan melibatkan pengeluaran produk dengan menggunakan sumber terhad. Output berkualiti dengan input yang minima menjadi penekanan kepada aktiviti pengeluaran mereka. Belanjawan yang disediakan adalah dijangkakan lebih terperinci dan kawalan yang lebih tegas bagi tujuan kawalan kos. PKS yang mengamalkan strategi kepimpinan kos akan menggunakan belanjawan yang lebih formal dan tinggi berbanding PKS yang mengamalkan strategi perbezaan. Sehubungan itu, perbentukan hipotesis yang ketiga adalah seperti berikut:

H3: Bagi PKS perkilangan yang menjalankan strategi kepimpinan kos, tahap penggunaan belanjawan adalah lebih tinggi berbanding PKS perkilangan yang menjalankan strategi pembezaan.

Ketidakpastian Persekitaran

Ketidakpastian persekitaran boleh dikatakan sebagai satu keadaan dimana pengurus sukar untuk meramalkan keadaan luaran yang mungkin memberi kesan kepada organisasi. Manakala kebarangkalian berlakunya tidak dapat dijangka (Chenhall, 2003). Semakin tinggi tahap ketidakpastian persekitaran, keperluan kepada maklumat tambahan akan meningkat (Govindarajan, 1988). Dapatan kajian oleh Gordon dan Narayanan (1984), menunjukkan kebergantungan kepada maklumat berbentuk bukan kewangan dan maklumat dari luar organisasi akan meningkat apabila berlakunya peningkatan ketidakpastian persekitaran. Perancangan akan menjadi lebih sukar dan kebarangkalian untuk menggunakan perancangan dan kawalan yang sama seperti belanjawan statik akan mudah menjadi lapuk atau ketinggalan pada masa hadapan (Chapman, 1997). Dapatan kajian King et al. (2010) menunjukkan penggunaan belanjawan menjadi rendah apabila ketidakpastian persekitaran meningkat. Manakala kajian oleh Matthews dan Scott (1995), menunjukkan perancangan yang sofistikated akan menurun bagi perniagaan bersaiz kecil apabila berlakunya peningkatan yang dinamik dalam persekitaran dan tahap persaingan. Mereka berpendapat, semakin tinggi ketidakpastian persekitaran, pihak pengurusan kurang berminat untuk membelanjakan (dibelanjawankan) sumber yang sukar diperolehi sekiranya tidak terdapat sebarang bukti kesannya ke atas prestasi perniagaan. Sebaliknya, pihak pengurusan akan membuat perbandingan terlebih dahulu antara faedah yang diperolehi dengan kos yang berhubung kait dengan belanjawan. Ini kerana, pihak pengurusan yang rasional akan cuba untuk memenuhi matlamat asas iaitu mendapatkan keuntungan. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa, ketidakpastian persekitaran yang tinggi akan menyebabkan penggunaan belanjawan menjadi lebih rendah. Pembentukan hipotesis yang keempat adalah seperti berikut.

H4: Terdapat hubungan negatif antara ketidakpastian persekitaran dengan penggunaan belanjawan.

Ilmu dan Kemahiran Pengekosan

Penerimaan kepada belanjawan akan menjadi semakin cepat sekiranya seorang pengurus mempunyai ilmu dan kemahiran pengekosan. Pertimbangan yang dilakukan oleh pengurus tentang manfaat yang diperolehi dan kos yang terlibat daripada penerimaan belanjawan tersebut akan diambil kira (Davila & Foster, 2005). Ianya berlandaskan pengetahuan dan pengalaman dalam menguruskan aktiviti-aktiviti yang semestinya melibatkan kos-kos tertentu (Dearman & Shields, 2001). Belanjawan juga tidak boleh dipisahkan dari aspek kawalan ke atas pengagihan kos dan perbelanjaan operasi organisasi. Tanpa ilmu atau kemahiran pengekosan, kawalan tersebut menjadi satu masalah atau beban kepada organisasi dalam menyediakan satu perancangan belanjawan yang baik (Castenholz, 2002). Sebaliknya, pengurus PKS perkilangan yang mempunyai ilmu dan kemahiran pengekosan, ianya akan memberi kelebihan dalam penyediaan belanjawan yang lebih baik berbanding mereka yang tidak memilikinya (Agbejule & Saarikoski, 2006). Tambahan itu, dengan tahap persaingan yang semakin meningkat daripada pihak luar, ilmu pengekosan yang dimiliki amat berguna untuk menghasilkan inovasi yang lebih baik. Seterusnya memberi daya saing yang lebih tinggi berbanding pesaing-pesaing lain (Shields & Young,

1994). Oleh itu, pihak pengurusan PKS perkilangan yang memiliki ilmu dan kemahiran pengekosan, dijangkakan tahap penerimaan dan penggunaan belanjawan mereka adalah lebih tinggi. Pembentukan hipotesis lima adalah seperti berikut;

H5a: Terdapat hubungan positif di antara tahap penerimaan belanjawan dengan ilmu dan kemahiran pengekosan.

H5b: Terdapat hubungan positif di antara tahap penggunaan belanjawan dengan ilmu dan kemahiran pengekosan.

METODOLOGI

Sampel dan Profile Responden

Data kajian dikutip menggunakan soal selidik secara pos. Senarai PKS perkilangan oleh *SME Corp.* dijadikan sebagai kerangka sampel dan sampel kajian dipilih secara rawak. Sasaran responden adalah ahli pengurusan PKS perkilangan yang melibatkan diri secara langsung dalam penyediaan belanjawan seperti pengarah kewangan, ketua akauntan, akauntan pengurusan senior atau ketua eksekutif. Soal selidik kajian telah dihantar kepada 500 Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) dimana 84 soal selidik telah dikembalikan bersamaan dengan kadar pulangan 16.8% .

Jadual 1 menunjukkan profil responden. Responden terdiri daripada 49 syarikat (58.3%) daripada PKS Perkilangan termasuk industri asas tani dan sebanyak 35 syarikat (41.7%) daripada PKS Perkhidmatan yang berkaitan dengan perkilangan. Kebanyakan jenis perniagaan responden adalah berbentuk syarikat iaitu sebanyak 48 buah (57.1%). Perniagaan tunggal mencatatkan bilangan sejumlah 24 buah (28.6%) diikuti perniagaan perkongsian sebanyak 7 buah (8.3%) dan bakinya perniagaan usahaniaga bersama sebanyak 5 buah (6%). Majoriti responden adalah PKS bersaiz sederhana (77.4%) dan 55 syarikat (65.5%) menerima pakai belanjawan.

Dari ciri pengalaman bekerja didapati bahawa responden dengan pengalaman bekerja antara 1 hingga 5 tahun mempunyai peratusan tertinggi iaitu 36.9%. Ini diikuti dengan responden dengan pengalaman kerja antara 6 hingga 10 tahun (20.2%), pengalaman kerja antara 11 hingga 20 tahun (19%) dan melebihi 20 tahun (17.9%). Hanya 5 responden iaitu 6% kadar responden mempunyai pengalaman kurang daripada setahun. Dalam terma kedudukan jawatan dalam PKS yang terpilih, 50% memegang jawatan Pengurus Besar, 20.2% adalah terdiri daripada Ketua Eksekutif, 6% terdiri daripada Akauntan, 2.4% menyandang jawatan Pengarah Kewangan dan selebihnya 21.4% mengisi lain-lain jawatan. Lebih daripada 70% memiliki kelayakan diploma dan ijazah serta kelayakan profesional dan lain-lain. Dapat dirumuskan sebahagian besar responden adalah pihak pengurusan tertinggi, berpengalaman dalam menguruskan PKS dengan pengalaman kerja melebihi 5 tahun serta memiliki tahap pendidikan formal yang tinggi dalam bidang masing-masing.

PENGUKURAN PEMBOLEH UBAH

Saiz diukur menggunakan kriteria oleh Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan (MPPK) di mana terdapat tiga kategori iaitu mikro (kurang daripada 5 orang pekerja), kecil (antara 5 hingga 50 pekerja) dan sederhana (antara 51 hingga 150). Untuk mengukur tahap penerimaan belanjawan, ia dibentuk sebagai pemboleh ubah dikotomi di mana 1 jika syarikat mengatakan ya dan 0 jika sebaliknya.

Tahap penggunaan belanjawan diukur dengan instrument King et. al. (2010), yang merujuk kepada jenis belanjawan dan kekerapan penggunaannya. Instrument oleh Gordon dan Narayanan (1984), terdiri daripada lima item berkaitan darjah desentralisasi, digunakan untuk mengukur struktur syarikat. Strategi perniagaan terbahagi kepada strategi pembezaan dan strategi kepimpinan kos. Instrument yang disarankan oleh kajian-kajian lepas iaitu Jermias dan Lindawati, (2005) dan Chenhall dan Langfield-Smith (1988) digunakan. Skor tinggi menunjukkan strategi pembezaan dan skor rendah menunjukkan strategi kepimpinan kos ke atas 10 item. Ketidakpastian persekitaran diukur dengan instrument Hoque (2004) yang bersumberkan instrument Gordon dan Narayanan (1984). Lapan item terkandung di dalam instrument ini. Akhir sekali, item-item yang digunakan untuk mengukur ilmu dan kemahiran diadaptasikan daripada instrument oleh Shields dan Young (2004) di mana instrument asal menjurus kepada ilmu dan kemahiran yang dimiliki oleh seseorang individu. Untuk kajian ini, item-item diubahsuai untuk melihat aspek ilmu dan kemahiran yang ditekankan oleh organisasi untuk

pengurusan belanjawan. Kesemua pemboleh ubah kajian diukur menggunakan likert skil dengan julat 5.

Kesemua pemboleh ubah faktor kontingen dan penggunaan belanjawan dilakukan faktor analisis untuk tujuan content *validity*. Disebabkan limitasi saiz sampel kecil, analisis dilakukan secara berasingan untuk setiap pemboleh ubah. Kaedah pembersihan seperti cadangan Churchill (1979) digunakan untuk meningkatkan interpretasi hasil. Pembersihan dilakukan dengan menggugurkan item-item yang mempunyai *corrected item total correlation* di bawah analisis kebolehpercayaan sebelum faktor analisis. Item dipilih apabila faktor *loading* melebihi 0.5 dan nilai *cross loading* antara faktor melebihi 0.3. Jika terdapat *cross loading* kurang daripada 0.3 item tersebut dikeluarkan dan analisis dibuat semula sehingga faktor-faktor bersih diperolehi. Jadual 2 menunjukkan hasil akhir faktor analisis dan nilai kebolehpercayaan pemboleh ubah penggunaan belanjawan dan faktor kontingen.

ANALISI DAN HASIL

Analisis Deskriptif dan Analisis Awal

Jadual 3 menunjukkan analisis deskriptif untuk keseluruhan sampel, dua kumpulan sampel; menerima dan tidak menerima belanjawan serta keputusan ujian perbezaan min bagi kedua-dua sub sampel kumpulan. Didapati responden yang menerima pakai belanjawan strukturnya lebih desentralisasi ($p=0.003$) dan strategi pembezaan lebih digunakan ($p=0.007$) berbanding responden yang tidak menerima pakai belanjawan. Penggunaan belanjawan di kalangan PKS adalah sederhana dengan nilai min 3.5169. Jadual 4 menunjukkan korelasi *pairwise* antara pemboleh ubah – pemboleh ubah berasaskan 55 syarikat yang menggunakan belanjawan tidak mempunyai nilai melebihi 0.9, membuktikan tiada ancaman daripada aspek multicollinearity (Hair, Money, Page & Samoul, 2007). Pemboleh ubah juga didapati normal dan data tiada mempunyai *outliers*.

Tahap Penerimaan Pembelanjawan – H1, H2a & H5a

Regresi logic digunakan untuk menganalisis hubungan faktor kontingen saiz, struktur dan ilmu dan kemahiran pengekoskan ke atas keputusan menerima pakai belanjawan berasaskan keseluruhan sampel 84 syarikat. Regresi logic binari digunakan disebabkan pemboleh ubah bersandar i.e. tahap penerimaan berbentuk dikotomi. Persamaan regresi adalah seperti berikut:

$$PB = \gamma_0 + \gamma_1SAIZ + \gamma_2STR + \gamma_3IKP + \varepsilon$$

Model regresi didapati signifikan dengan $\chi^2= 9.553$, $df=3$, $N= 84$, $P = 0.023$ dengan 69% jangkakan tepat dilakukan ke atas semua responden (ketepatan jangkakan 18 responden tidak menerima pakai belanjawan bersamaan 37.9% dan 47 responden atau bersamaan 85.5% responden yang menerima pakai belanjawan apabila ketiga-tiga pemboleh ubah diambil kira secara serentak). Jadual 5 menunjukkan hanya pemboleh ubah struktur yang memberi kesan kepada penerimaan belanjawan dengan *odds ratio* bersamaan 1.704 ($p=0.011$). Ini bermakna semakin tinggi struktur (pembahagian kuasa) sebuah PKS perkilangan, penerimaan kepada belanjawan meningkat. Walaubagaimanapun bagi pemboleh ubah saiz dan ilmu dan kemahiran pengekoskan didapati bahawa dua pemboleh ubah tersebut tidak menjadi faktor penentu kepada penerimaan belanjawan di kalangan PKS perkilangan dengan *odds ratio* masing-masing ialah 1.003 ($p=0.741$) dan 1.352 ($p=0.396$).

Tahap Penggunaan Pembelanjawan – H2b, H3, H4 & H5b

Regresi *Ordinary Least Square* (OLS) digunakan untuk menganalisis hubungan faktor kontingen struktur, strategi, ketidakpastian persekitaran dan ilmu dan kemahiran pengekoskan ke atas syarikat yang menggunakan belanjawan. Regresi OLS merupakan satu alat yang berguna untuk menentukan perhubungan antara dua atau lebih pemboleh ubah berbentuk sela atau nisbah. Ianya akan digunakan untuk mengenalpasti perubahan dalam dua atau lebih pemboleh ubah tidak bersandar yang menyumbang kepada perubahan dalam suatu pemboleh ubah bersandar. Analisa regresi OLS dijalankan menggunakan persamaan di bawah dan berasaskan kepada sampel 55 responden yang menerima pakai belanjawan.

$$PB = \gamma_0 + \gamma_1STR + \gamma_2STG + \gamma_4KP + \gamma_5IKP + \varepsilon$$

Jadual 6 dan 7, menunjukkan hanya pemboleh ubah ilmu dan kemahiran pengekosan merupakan peramal kepada penggunaan belanjawan. Keputusan kajian menunjukkan pemboleh ubah struktur, strategi dan ketidakpastian persekitaran tidak menjadi penentu kepada penggunaan belanjawan. Secara signifikan, keempat-empat pemboleh ubah bebas [$F(4,50)=12.608, p<0.05$] menyumbang sebanyak 50.2% dalam keputusan penggunaan belanjawan. Ini bererti ilmu dan kemahiran pengekosan ($\beta=0.482, p<0.05$) menjadi penyumbang utama dalam keputusan PKS Perkilangan menggunakan belanjawan dalam operasi perniagaan mereka. Daripada keputusan yang diperolehi, menunjukkan bahawa tahap ilmu dan kemahiran pengekosan yang tinggi akan meningkatkan penggunaan belanjawan.

KESIMPULAN

Objektif kajian ini ialah untuk mengkaji kesan hubungan antara faktor kontingen yang dikenalpasti berdasarkan kajian yang berasaskan teori kontingensi dengan amalan pembelanjawan. Dalam kajian ini, penggunaan teori kontingensi digunakan untuk menentukan tahap penerimaan dan penggunaan belanjawan di PKS Perkilangan di Malaysia. Tujuh hipotesis dibentuk yang mana dua daripadanya telah disokong berdasarkan analisis data yang dilakukan. Analisa kajian adalah berdasarkan sampel kajian keseluruhan berjumlah 84 syarikat, di mana 55 syarikat menerima belanjawan.

Keputusan penerimaan ditentukan berdasarkan tiga faktor kontingen yang telah dikenalpasti iaitu saiz, struktur dan ilmu dan kemahiran pengekosan. Hasil analisa menunjukkan penerimaan belanjawan adalah berhubungan secara positif dengan struktur. Struktur yang berbentuk pembahagian kuasa didapati lebih cenderung menerima belanjawan berbanding struktur berbentuk pemusatan. Manakala bagi penggunaan belanjawan, sampel kajian dipecahkan kepada 55 syarikat yang menerima belanjawan. Empat faktor kontingen dikenalpasti yang akan mempengaruhi penggunaan belanjawan iaitu struktur, strategi, ketidakpastian persekitaran dan ilmu dan kemahiran pengekosan. Dapatan kajian menunjukkan, hanya faktor ilmu dan kemahiran pengekosan berhubungan secara positif dengan keputusan untuk menggunakan belanjawan. Ini membuktikan dengan ilmu dan kemahiran pengekosan yang dimiliki, penggunaan belanjawan dapat ditingkatkan.

Sebagai sumbangan kepada literatur, dapatan kajian menunjukkan faktor kontingensi iaitu struktur berhubungan dengan penerimaan belanjawan. Manakala faktor ilmu dan kemahiran pengekosan berhubungan dengan penggunaan belanjawan. Akhir sekali, dapatan kajian secara tak langsung memberikan petunjuk atau panduan yang berguna kepada pengamal perakaunan, ahli-ahli akademik dan pihak kerajaan untuk membantu pihak pengurusan PKS Perkilangan di Malaysia dalam aspek pembelanjawan.

IMPLIKASI KAJIAN

Kajian ini memberi implikasi kepada dua aspek. Pertamanya kepada aspek teoritikal. Dapatan kajian yang diperolehi memberi sumbangan baru kepada cabang ilmu perakaunan dan kawalan pengurusan terutamanya berkenaan amalan pembelanjawan. Hasil kajian turut memberi pengetahuan tambahan berkaitan amalan pembelanjawan terutamanya dalam persekitaran di Malaysia.

Kedua, aspek implikasi kepada aspek praktikal. Hasil kajian dapat menjadi rujukan atau panduan dalam amalan pembelanjawan khususnya kepada pihak pengurusan PKS Perkilangan di Malaysia. Hasil kajian menunjukkan penerimaan belanjawan dipengaruhi oleh struktur PKS Perkilangan itu sendiri. Manakala, tahap ilmu dan kemahiran pengekosan yang dimiliki akan menggalakan penggunaan belanjawan. Oleh itu, pihak pengurusan PKS Perkilangan perlu mengambil kira faktor-faktor tersebut sebelum membuat sebarang keputusan berkaitan amalan pembelanjawan.

Baru-baru ini, Model Ekonomi Baru (MEB) telah dilancarkan berdasarkan tiga prinsip iaitu berpendapatan tinggi, kemapanan dan keterangkuman. Melalui MEB, kerajaan cuba memacu kemajuan ekonomi negara menjadi sebuah negara yang membangun sepenuhnya, berdaya saing secara strategik di dalam ekonomi serantau dan global, persekitaran yang mapan dan kualiti kehidupan secara menyeluruh. Diharapkan melalui pelancaran MEB, ianya boleh menjadi satu pemangkin atau ejen perubahan kepada pengurusan PKS Perkilangan. Mereka haruslah bersedia untuk berubah, membuang anggapan bahawa pengurusan kewangan yang cekap terutamanya amalan pembelanjawan merupakan satu beban kepada mereka selama ini. Mereka perlu sedar, amalan pembelanjawan amat penting untuk menghadapi persaingan perniagaan yang semakin mencabar terutamanya pesaing daripada pihak luar. Oleh itu, PKS Perkilangan haruslah mengambil kesempatan yang diberikan oleh kerajaan untuk bergerak bersama-sama dan mengambil peranan yang maksima mungkin bagi memastikan apa yang ingin dicapai dalam MEB terlaksana dengan jayanya.

RUJUKAN

- Abdel- Kader, M. & Luther R. (2006). Management accounting practices in the British food and drinks industry. *British Food Journal*, 108 (5), 336-357.
- Abernethy, M.A. & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24: 189-204.
- Agbejule, A. & Saarikoski, L. (2006). The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *The British Accounting Review*, 38: 427-440.
- Abratt, R., Beffon, M. & Ford, J. (1994). Relationship between marketing planning and annual budgeting. *Marketing Intelligence & Planning*, 12: 22-28.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* 12ed., McGraw.Hill International Edition.
- Blumentritt, T. (2006). Integrating strategic management and budgeting. *Journal of Business Strategy*, 27, (6), 73-79.
- Bruns Jr, W.J. & Waterhouse, J.H. (1975). Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research, Autumn*:177-203.
- Bunce, P., Fraser, R. & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*, 6: 253-265.
- Castenholz, W.B. (2002). The proper treatment of distribution costs. *The Accounting Review*, 19-27.
- Category of SMEs. <http://www.smeinfo.com.my> (1 November 2009).
- Chapman, C. (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organization and Society*, 22, 189-205.
- Chelliah, S., Sulaiman, M. & Mohd Yusoff, Y. (2010). Internationalization and performance: small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5:27-37.
- Chenhall, R.H. & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23: 243-264.
- Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28: 127-168.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures for marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Covaleski, M.A., Evans III, J.H., Luft, L.J. & Shields, M.D. (2003). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15: 3-49.
- Davila, A. & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance from early-stage/start up Companies. *The Accounting Review*, Vol.80, No.4, pp.1039-1068.
- Davila, A. & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage start up companies. *The Accounting Review*, Vol.82, No.4, pp.907-937.
- Dearman, D.T. & Shields, M. D. (2001). Cost knowledge and cost-based judgment performance, *Journal of Management Accounting Research*, 13:1-19.
- Definition os SMEs. <http://www.smidec.gov.my> (1 November 2009).
- DeFond, M.L. & Hung, M. (2003). An empirical analysis of analysts' cash flow forecasts. *Journal of Accounting and Economics*, 35: 73-100.
- Elbert De With & Dijkman, A. (2008). Budgeting practices of listed companies in the Netherlands. *Management Accounting Quarterly Fall*, Vol. 10, No.1, 26-36.
- Gordon , L.A. & Narayanan, V. (1984). Management accounting system, perceived environmental uncertainty and organization structure: An Empirical Investigation. *Accounting, Organization and Society*, 1:33-47.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, 828-853.
- Haldma, T. & Laats, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*, 13: 379-400.
- Hansen, S.C. & Van der Stede, W.A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15: 415-439.

- Hair, J., Money, A., Page, M. & Samoul, P. (2007). *Research Method For Business*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organization Performance. *International Business Review*, 485-502.
- Jayawarna, D. & Macpherson, A. (2006). Managers' perceptions of management development needs in manufacturing SMEs. *Education + Training*, 48: 666-681.
- Jermias, J & Lindawati, G. (2005). Ownership structure, contingent-fit and business-unit performance: a research model and empirical evidence. *The International Journal of Accounting*, 40, 65-85.
- Jones, T. A. (2008). Improving hotel budgetary practice-a positive theory model. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 529-540.
- Joshi, P.L., Al-Mudhaki, J., Bremser, W.G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, 18 (9), 737-750.
- King, R., Clarkson, P.M. & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21: 40-55.
- Libby, T. & Lindsay, R.M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21:56-75.
- Matthews, C & Scott, S. (1995). Uncertainty and planning in small entrepreneurial firms: an empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 34-52.
- Merchant, K.A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behaviour and performance. *The Accounting Review*, Vol.56, No.4, 813-829.
- Mingguan Malaysia. (2009). 13 Disember.
- Nik Ahmad, N. N., Sulaiman, M. & Mohd Alwi, N. (2003). Are budgets useful? A survey of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal*, 18/9:717-724.
- Norita, M.N. & Shamsul, N.A. (2004). Information provided by accrual and cash flow measures in determining firms' performance: Malaysian evidence. *American Journal of Applied Sciences*, 1: 64-70.
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 16 No.1 Spring:122-149.
- Peel, M.J. & Bridge, J. (1999). Planning, business objectives and capital budgeting in Japanese, German and domestic SMEs: Some evidence from the UK manufacturing sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6: 350-365.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The free press.
- Rue, L.W. & Nabil, A. R. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small business. *Journal of Small Business Management*, 24-32.
- Sharma, D.S. (2002). The differential effect of environmental dimensionality, size and structure on budget systems characteristics in hotels. *Management Accounting Research*, 13: 101-103.
- Shields, M.D. & Young, S.M. (1994). Managing innovation costs: a study of cost conscious behaviour by R&D professionals. *Journal of Management Accounting Research*, Fall:175-196.
- Sian, S. & Roberts, C. (2009). UK small owner-managed businesses: accounting and financial reporting needs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16: 289-305.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organization and Society*, 12, 357-374.
- Sousa, S.D., Aspinwall, E.M. & Rodrigues, A.G. (2006). Performance measures in English small and medium enterprises: survey results benchmarking. *An International Journal*, 13: 120-134.
- Wijewardena, H. & Zoysa, A.D. (2001). The impact of financial planning and control performance of SMEs in Australia. *Journal of Enterprising Culture*, 9: 353-365.
- Wu, J., Boateng, A., Drury, C. (2007). An analysis of adoption, perceived benefits and expected future emphasis of western management accounting practices in Chinese SOEs and JVs. *The International Journal of Accounting*, 42: 171-185.

JADUAL 1: Profil Responden.

Ciri	Kategori	Bilangan	Peratus
Jenis Unit	Tunggal	24	28.6
Perniagaan	Syarikat	48	57.1
	Usahaniaga Bersama	5	6.0
	Perkongsian	7	8.3
	Lain-lain	-	-
	Sektor	Perkilangan (termasuk industri asas tani)	49
Perniagaan	Perkhidmatan berkaitan perkilangan	35	41.7
Pengalaman	Kurang daripada 1	5	6.0
Bekerja (Tahun)	1 hingga 5	31	36.9
	6 hingga 10	17	20.2
	11 hingga 20	16	19.0
	Melebihi 20	15	17.9
Jawatan	Ketua Eksekutif	17	20.2
	Pengurus Besar	42	50.0
	Akauntan	5	6.0
	Pengarah Kewangan	2	2.4
	Lain-lain	18	21.4
Tahap Pendidikan	Sekolah Menengah	25	29.8
Tertinggi	Diploma	31	36.9
	Ijazah	22	26.2
	Sarjana/Phd	-	-
	Kelanyakan Profesional	4	4.8
	Lain-lain	2	2.3
Bilangan Pekerja	Kurang daripada 5	11	13.1
Penerimaan Belanjawan	5 hingga 50	65	77.4
	51 hingga 150	8	9.5
	Tidak	29	34.5
	Ya	55	65.5

JADUAL 2: Hasil Faktor Analisis dan Ujian Kebolehpercayaan

Pemboleh ubah	Item-Item	Faktor Loading	Cronbach Alpha
Penggunaan belanjawan <i>Kaiser Meyer Olkin</i> = 0.757	1. Belanjawan operasi tahunan	0.822	0.855
	2. Belanjawan operasi setengah tahun	0.802	
	3. Belanjawan operasi sukuan	0.796	
	4. Belanjawan operasi bulanan	0.758	
	5. Belanjawan operasi mingguan	0.691	
	6. Belanjawan operasi mingguan	0.690	
	7. Belanjawan jangka tunai	0.560	
Struktur <i>Kaiser Meyer Olkin</i> = 0.878	1. Produk baru	0.827	0.915
	2. Lantik dan pecat pekerja	0.844	
	3. Pelaburan besar	0.892	
	4. Perletakan harga	0.890	
	5. Amaun belanjawan	0.847	
Strategi perniagaan <i>Kaiser Meyer Olkin</i> = 0.806	1. Kualiti produk	0.804	0.864
	2. Rupa bentuk produk	0.857	
	3. Imej jenama	0.815	
	4. Pembangunan produk	0.646	
	5. Reka bentuk asal produk	0.547	
	6. Penghantaran	0.794	
	7. Sokongan lepas jualan	0.763	
Ketidakpastian persekitaran <i>Kaiser Meyer Olkin</i> = 0.843	1. Tindakan pembekal	0.735	0.880
	2. Pelanggan	0.840	
	3. Pesaing	0.695	
	4. Peraturan dan globalisasi	0.802	
	5. Persekitaran ekonomi	0.725	

	6. Jaringan industri	0.824	
	7. Teknologi maklumat dan pengeluaran	0.729	
Ilmu dan kemahiran pengekosan <i>Kaiser Meyer Olkin</i> = 0.856	1. Pengalaman kerja	0.794	0.917
	2. Penilaian prestasi	0.653	
	3. Kemahiran pengurusan kos	0.817	
	4. Pendidikan dan latihan kos	0.881	
	5. Pengalaman luas	0.811	
	6. Perbandingan antara kos	0.827	
	7. Pemeriksaan amaun dibelanjawankan	0.800	
	8. Penelitian antara item	0.820	

JADUAL 3: Analisa Deskriptif dan Ujian T Pemboleh ubah

Pengukuran	Keseluruhan Sampel (n=84)	Menerima pakai Belanjawan (n=55)	Tidak Menerima pakai Belanjawan (n=29)	P-Value (T-Test)
<i>Penggunaan belanjawan</i>				
Min	3.5169	3.5169	-	-
Penengah	3.4286	3.4286		
Sisihan piawai	0.9530	0.9530		
Min → Mak	1.86 → 5.00	1.86 → 5.00		
<i>Saiz</i>				
Min	23.42	24.93	20.55	0.525
Penengah	13.00	15.00	10	
Sisihan piawai	29.763	27.259	34.349	
Min → Maks	2 → 150	3 → 130	2 → 150	
<i>Struktur</i>				
Min	3.2119	3.4982	2.6690	0.003
Penengah	3.2000	3.6000	2.2000	
Sisihan piawai	1.2520	1.1844	1.2145	
Min → Maks	1 → 5	1 → 5	1.2 → 5.0	
<i>Strategi</i>				
Min	3.9320	4.0779	3.6552	0.007
Penengah	4.0000	4.0000	3.7143	
Sisihan piawai	0.68976	0.6452	0.6973	
Min → Maks	2.14 → 5.00	2.57 → 5.00	2.14 → 5.00	
<i>Ilmu dan Kemahiran Pengekosan</i>				
Min	3.9985	4.0773	3.8491	0.157
Penengah	4.0000	4.1250	3.8750	
Sisihan piawai	0.70082	0.6941	0.7011	
Min → Maks	2.63 → 5.00	2.63 → 5.00	2.63 → 5.00	
<i>Ketidakpastian Persekitaran</i>				
Min	3.4369	3.5184	3.2822	0.139
Penengah	3.4286	3.5714	3.1429	
Sisihan piawai	0.7778	0.8586	0.5776	
Min → Maks	1.71 → 5.00	1.71 → 5.00	2.29 → 4.71	

JADUAL 4: Korelasi matrik Pearson

Pembolehubah	S	PB	STR	STG	IKP	KP
Saiz (S)	1.000	-0.044	0.066	-0.140	-0.159	-0.061
Penggunaan belanjawan (PB)		1.000	0.384**	0.553**	0.630**	0.460**
Struktur (STR)			1.000	0.643**	0.183	0.358**
Strategi (STG)				1.000	0.471**	0.614**
Ilmu dan kemahiran pengekosan IKP					1.000	0.405**

Ketidakpastian persekitaran 1.000

** Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2-tailed)

* Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.05 (2-tailed)

JADUAL 5: Hasil Analisa Regresi Logic

Pembolehubah	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Odds Ratio</i>	<i>P</i>
Konstan	-2.259	1.461	0.104	0.122
Saiz	0.003	0.008	1.003	0.741
Struktur	0.533	0.209	1.704	0.011**
Ilmu dan Kemahiran Pengekasan	0.301	0.355	1.352	0.396

** Signifikan pada tahap 0.05.

JADUAL 6: Ringkasan Model Regresi OLS

R	R ²	R ² Terselaras	Ralat Piawai
0.79	0.502	0.462	0.699

F(4,50)=12.608 (p=0.000)

JADUAL 7: Hasil Analisis Regresi OLS

Pembolehubah	Koefisyen Regresi			Signifikan Statistik	
	<i>B</i>	Ralat Piawai	β	<i>t</i>	<i>P</i>
Konstan	-1.010	0.690		-1.464	0.149
Struktur	0.123	0.107	0.152	1.150	0.255
Strategi	0.236	0.243	0.160	0.972	0.336
Ilmu dan Kemahiran Pengekasan	0.662	0.160	0.482	4.141	0.000**
Ketidakpastian Persekitaran	0.124	0.142	0.112	0.870	0.389

** Signifikan pada tahap 0.05.