

Hubungan Penyertaan Belanjawan dan Regangan Belanjawan di Industri Perhotelan: Peranan Keadilan Prosedur

(Budget Participation and Budget Slack Relations in Hotel Industry: The Role of Procedural Justice)

Ku Ahmisuhaiti Ku Ahmad
(Jabatan Perdagangan, Politeknik Port Dickson)
Amizawati Mohd. Amir

Ruhanita Maelah
(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Fokus kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan regangan belanjawan dengan penyertaan belanjawan, melihat kepada peranan keadilan prosedur di kalangan pengurus dalam industri perhotelan. Responden kajian ini ialah 164 pengurus hotel yang berdaftar dengan Persatuan Hotel Malaysia (MAH). Soal selidik telah digunakan untuk mengumpul data. Tahap penyertaan belanjawan diukur menggunakan pengukuran Milani (1975), sementara regangan belanjawan dinilai mengikut kaedah Stede (2000), yang mengukur tahap regangan berdasarkan amalan sebenar, bukannya sekadar niat untuk melakukan regangan belanjawan. Lanjutan daripada hubungan agensi, kajian ini menggunakan Teori Minda (ToM) untuk menguji pentingnya persepsi keadilan prosedur sebagai pemoderat hubungan antara penyertaan belanjawan dan tahap regangan. Penemuan kajian membuktikan bahawa kesan interaktif antara keadilan prosedur dan penyertaan belanjawan adalah berhubungan secara negatif dengan amalan regangan belanjawan. Ini menandakan bahawa amalan regangan mampu dikurangkan sekiranya individu pekerja percaya keadilan dipraktikkan oleh pihak majikan.

Kata kunci: Belanjawan; keadilan prosedur; regangan belanjawan; agensi; industri perhotelan

ABSTRACT

The focus of this study is to investigate the association between budget slack and budget participation, examining the role of procedural justice on managers in the hotel industry. The participants in the study were 164 department managers working in hotels registered with Malaysian Association of Hotels (MAH). Mailed questionnaires were used to collect the data. Budget participation was measured using Milani's (1975) instrument, while budget slack was assessed following Stede (2000), whom conceptualized the variable in terms of actual budget slack practice rather than the intention of doing slack. Extending the agency relationships, this study used Theory of Mind (ToM) to test the significance of procedural justice to moderate budget participation and budget slack relationship. The finding shows that the interactive effect between justice procedures and budgetary participation is negatively related to budget slack, and thus suggest that the practice of slack can be reduced given that employees believe that justice is being practiced by their employers.

Keywords: Budget; procedural justice; budget slack; agency; hotel industry

PENGENALAN

Kejayaan sesebuah hotel untuk terus bersaing dalam pasaran hari ini membuktikan pencapaian matlamat perniagaannya. Industri perhotelan telah berkembang dengan begitu pesat sekali kesan dari liberalisasi dan globalisasi sektor ini. Namun, di sebalik perkembangan positif, sektor perhotelan sebenarnya berhadapan dengan cabaran persaingan getir bagi memastikan kelangsungan perniagaan. Selari dengan prinsip "survival triplet," pihak hotel perlu sentiasa kreatif dalam menawarkan perkhidmatan yang berkualiti dan pada masa yang sama mengimbangi antara penglibatan kos operasi serta peletakan harga yang kompetitif. Hal ini memerlukan sistem perancangan, pelaksanaan dan pemantauan formal bagi memastikan ketelitian tindakan. Antara kaedah kawalan pengurusan yang diguna pakai secara meluas di sektor ini adalah belanjawan (Jones 2008a; Steed

& Gu 2009; Uyar & Bilgin 2011). Melalui belanjawan, perancangan dan penetapan menetapkan garis panduan bagi tindakan yang akan diambil, sementara kawalan belanjawan pula akan memastikan bahawa tindakan yang diambil bertepatan dengan apa yang dirancangkan (Azzat et al. 2006). Sehubungan itu, prestasi syarikat berkait rapat dengan ketepatan sasaran belanjawan dalam memastikan segala sumber digunakan secara efektif dan efisien.

Ketepatan maklumat dan penentuan indikator pengukuran ini berlaku semasa proses pembentukan belanjawan, dan secara amalnya pekerja terlibat sama melaksanakan proses ini (Jones 2008b). Pihak hotel melihat penyertaan belanjawan sebagai kaedah perkongsian pengetahuan antara syarikat dan pekerja dalam menetapkan sasaran operasi yang realistik dan relevan. Memandangkan kepelbagaian perkhidmatan dan kategori pelanggan (contohnya, bahagian penginapan/pengemasan; bahagian makanan dan minuman, serta bahagian

pemasaran) yang ditawarkan, menyebabkan tanda aras dan sasaran kerja setiap bahagian adalah berbeza-beza. Situasi ini memerlukan pengalaman dan pengetahuan pekerja dalam pelbagai bidang untuk menentukan sasaran belanjawan yang praktikal. Sehubungan dengan itu, peranan setiap pekerja dalam memberikan maklumat yang tepat adalah kritikal bagi membolehkan organisasi mereka mampu menggunakan sumber syarikat secara optimum untuk bersaing dan terus berada di pasaran. Kajian lepas turut membuktikan bahawa kejayaan sesebuah hotel berhubungan positif dengan penglibatan pekerjanya dalam memberi perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan dan syarikat (Cardy et al. 2007; Mohd Salleh 2009). Penemuan ini selari dengan pandangan Lovelock et al. (2002) yang menyatakan bahawa pekerja merupakan aset terpenting di sektor perkhidmatan. Mereka terlibat dalam setiap aspek pengurusan organisasi, selain memastikan kelancaran operasi harian. Warga kerja ini turut sama memainkan peranan penting dalam merancang dan memantau hala tuju perniagaan (Ferguson & Berger 1986; Brown & Harris 1997), dan sesungguhnya komitmen kerja mereka adalah amat penting dalam memastikan kejayaan syarikat.

Namun pihak hotel berhadapan dengan masalah utama iaitu untuk mengekalkan warga kerjanya untuk terus menyumbang demi kesejahteraan syarikat. Bukti empirikal menunjukkan bahawa industri perhotelan merupakan antara sektor yang mempunyai kadar pusing ganti pekerja yang tinggi (Carbery et al. 2003; Nadiri & Tanova 2010). Rentetan pemasalahan ini, pihak pengurusan terpaksa melibatkan kos latihan dan rekrutmen yang tinggi, kehilangan sumber pengetahuan tasit setiap kali pekerja meninggalkan syarikat, serta sukar memupuk nilai kesetiaan terhadap organisasi. Antara punca permasalahan ini adalah persepsi pengurusan yang tidak menghargai pekerja serta kurangnya semangat kerja kumpulan, yang mana perkara ini memberi kesan negatif ke atas tahap kepuasan kerja (Tanova & Holtom 2008). Persekitaran sebegini menimbulkan perasaan kerja yang tidak terjamin di kalangan pekerja. Apabila berpeluang terlibat sama dalam menetapkan sasaran kerja semasa proses pembentukan belanjawan, kecenderungan berlakunya regangan adalah tinggi. Apatah lagi piawaian ini akan digunakan dalam menilai prestasi kerja (Jones 2008b). Bertepatan dengan teori agensi, penyertaan belanjawan sering dilihat sebagai hubungan agensi antara prinsipal dan agen – percanggahan matlamat majikan dan kemahuan warga kerja menyebabkan penglibatan dalam pembentukan belanjawan memberi ruang kepada pekerja melakukan regangan belanjawan. Ia merupakan peluang untuk memastikan ganjaran yang akan diterima.

Isu ini bukanlah sesuatu topik baru dalam kajian perakaunan pengurusan (contohnya Maiga & Jacobs 2007; Fan et al. 2013; Owusu et al. 2014), walau bagaimanapun, kajian mengenai regangan belanjawan ini masih lagi mendapat perhatian kerana isu yang diperdebatkan iaitu kaitan faktor yang mempengaruhi wujudnya regangan belanjawan tersebut yang masih tidak konsisten (Shayuti & Maliah 2007; Pascal & Carla 2010; Bryer 2014).

Tambahan lagi, kecenderungan kajian-kajian lepas melihat kepada amalan di industri perkilangan menghalang generalisasi penemuan kepada industri lain, khususnya industri perhotelan (Mia & Partiar 2001; Winata & Mia 2005). Mengambil kira keunikan persekitaran kerja di hotel, kajian ini dijalankan bagi melihat peranan kepercayaan pekerja terhadap majikan dan syarikat, diuji oleh pemboleh ubah keadilan prosedur, dalam menentukan berlakunya regangan belanjawan. Menurut Nadiri dan Tanova (2010), serta van Dijke et al. (2012) keadilan prosedur adalah dimensi penting bagi menggalakkan gelagat kewargaan organisasi, yang mana Cho et al. (2009) menyarankan sikap positif pihak pengurusan hotel kepada pekerja mampu mengubah situasi kerja dalam industri ini.

Sehubungan itu, berfokuskan industri perhotelan kajian ini memberi beberapa sumbangan kepada teori dan amalan. Pertama, dari segi pembangunan ilmu, kajian ini adalah antara yang awal dalam meneliti amalan penyertaan belanjawan di kalangan pengurus hotel khususnya di Malaysia. Lanjutan penemuan kajian lepas yang berorientasikan teori agensi, kajian ini mengambil kira peranan keadilan prosedur ke atas pekerja yang mana tindakan yang diambil oleh pekerja adalah bergantung kepada kepercayaan dan nilai yang dibina antara pekerja dan majikan. Ia bertepatan dengan teori psikologi bahawa syarikat bukan hanya perlu memberi ganjaran kewangan tetapi juga persekitaran kerja yang kondusif untuk memperolehi komitmen dan kesetiaan pekerja. Namun kajian seperti ini sering dilakukan di negara barat, dan menurut Chenhall (2003) penerimaan sistem kawalan adalah dipengaruhi oleh faktor budaya. Oleh yang demikian, sewajarnya aplikasi teori barat perlu dikaji dengan teliti. Akhir sekali daripada segi praktikal, hasil kajian dapat memberi pendedahan kepada pihak pengurusan khususnya di industri perhotelan akan pentingnya memupuk kepercayaan dan hubungan baik antara syarikat dan warga kerja dalam usaha mempertingkatkan kesejahteraan perniagaan.

Kertas ini seterusnya akan mengulas amalan penyertaan belanjawan, regangan belanjawan dan peranan keadilan prosedur di kalangan pengurus serta membentuk hipotesis kajian. Ini diikuti dengan perbincangan kaedah dan penemuan kajian. Manakala, perbincangan dan implikasi kajian akan dikupas di akhir artikel ini.

ULASAN KARYA & PEMBENTUKAN HIPOTESIS

PENYERTAAN BELANJAWAN DAN REGANGAN BELANJAWAN

Penyertaan belanjawan merupakan satu proses yang mana individu dibolehkan memilih tindakan semasa proses belanjawan mengikut pilihan mereka sendiri (Milani 1975). Brownell (1982) pula merujuk penyertaan belanjawan kepada penglibatan pengurus dalam proses belanjawan dan mereka mempengaruhi penetapan sasaran

belanjawan. Manakala Dunk (1993) pula mentakrifkan penyertaan belanjawan adalah tahap penyertaan, pengaruh dan penglibatan pengurus di dalam proses belanjawan. Umumnya penyertaan belanjawan menghubungkan pengurus dan sistem kawalan pengurusan di dalam sesebuah organisasi. Melalui penyertaan belanjawan, rundingan mengenai tahap sasaran belanjawan boleh dilakukan antara pengurus dan pihak majikan (Dunk 1990). Siegel dan Marconi (1989) pula berpendapat penyertaan belanjawan membolehkan pengurus memberikan maklumat kepada pihak atasan mengenai persekitaran yang sedang dan akan mereka hadapi serta membantu menyelesaikan masalah berkaitan peruntukan sumber. Selain menghubungkan pengurus dengan ketua, penyertaan belanjawan membolehkan pertukaran maklumat dilakukan. Menurut Chong dan Chong (2002) melalui penyertaan belanjawan, pengurus sepatutnya akan lebih komited terhadap sasaran belanjawan yang telah dibuat. Secara tidak langsung ia meningkatkan motivasi dan prestasi pengurus tersebut.

Penyertaan belanjawan merupakan antara faktor utama yang berkait rapat dengan aspek gelagat kerana penglibatan pengurus semasa pembentukan belanjawan didapati membuka peluang untuk mereka melakukan regangan belanjawan (Douglas & Wier 2000; Shayuti & Maliah 2007). Jika pengurus tidak dibenarkan turut serta dalam proses belanjawan, mereka tidak mempunyai peluang untuk melakukan regangan tersebut. Namun begitu, penyertaan pengurus dalam penyediaan belanjawan masih diperlukan kerana sistem belanjawan yang ideal membenarkan para pengurus untuk terlibat sama dalam proses pembuatan keputusan. Dengan kata lain penyelarasan matlamat antara pengurus dan organisasi berlaku apabila wujud penglibatan pengurus semasa penyediaan belanjawan tersebut.

Nouri dan Parker (1996) menjelaskan kewajaran penyertaan belanjawan bagi memberi ruang kepada pengurus menyampaikan maklumat kepada ketua disebabkan ketua tidak mempunyai maklumat tersebut bagi menyediakan belanjawan. Keadaan ini akan meningkatkan kemungkinan berlakunya regangan belanjawan kerana pengurus mengambil kesempatan untuk memaksimumkan kekayaan mereka untuk kepentingan diri sendiri (Dunk & Nouri 1998). Berdasarkan pandangan teori agensi yang dijelaskan, hubungan antara penyertaan belanjawan dan regangan mempunyai hubungan yang positif kerana semakin tinggi penyertaan, semakin besar peluang regangan yang mana telah disokong oleh beberapa kajian empirikal (Leavins et al. 1995; Dunk & Parera 1997; Davila & Wouters 2005; Shayuti & Maliah 2007; Douglas et al. 2007; Uyar & Bilgin 2011).

Banyak kajian telah dilakukan namun tiada definisi yang khusus yang digunakan bagi menerangkan maksud regangan belanjawan. Antara definisi regangan belanjawan yang dirujuk adalah:

1. Regangan belanjawan adalah piawai yang dibuat di bawah jangkaan sebenar pencapaian (Young 1985).

2. Regangan belanjawan berlaku apabila pengurus pembuatan menambahkan anggaran perbelanjaan terhadap kos tetap dan berubah di bawah kawalan mereka (Dunk & Parera 1997).
3. Regangan belanjawan berlaku apabila sasaran belanjawan disediakan rendah/mudah dengan tujuan agar ianya lebih mudah dicapai (Dunk 1993).
4. Regangan belanjawan adalah tindakan pengurus sengaja mengurangkan jangkaan hasil dan kemampuan produktif dan/ataupun menambahkan jangkaan kos atau sumber yang diperlukan dengan tujuan supaya ia lebih mudah dicapai (Yuen 2004).

Definisi Yuen (2004) digunakan dalam membincangkan aspek regangan belanjawan di kalangan pengurus bahagian (ataupun unit) dalam kajian ini.

Lukka (1988) menyatakan terdapat tiga alasan utama mendorong terjadinya regangan belanjawan. Perkara pertama adalah keinginan/kemahuan sumber (*resources intention*). Apabila sumber yang ada telah melebihi sumber yang diperuntukkan, pengurus akan melakukan regangan untuk mendapatkan sumber tambahan. Faktor kedua adalah disebabkan penilaian prestasi di mana pengurus akan bertindak meletakkan sasaran yang rendah bagi membolehkan ia mudah dicapai seterusnya penilaian prestasi menjadi baik; dan yang terakhir adalah faktor keinginan motivasi di mana sasaran belanjawan diletakkan pada tahap yang boleh dicapai bagi memotivasikan pengurus untuk meningkatkan prestasi. Perkara pertama dan kedua (kemahuan sumber dan keinginan prestasi yang baik) dikatakan tindakan disfungsi kerana ia memberikan kesan negatif kepada organisasi. Namun tidak dinafikan regangan disebabkan keinginan motivasi akan mempengaruhi secara positif pengurusan di peringkat unit-unit untuk meningkatkan prestasi mereka. Akan tetapi fokus kajian ini hanya kepada kesan disfungsi regangan belanjawan yang mampu memudaratkan organisasi.

Mann (1988) menyatakan dalam sesetengah keadaan, pengurus akan memaksimumkan regangan belanjawan bagi memenuhi kehendak individu seperti mendapatkan ganjaran atau kenaikan pangkat. Ini berlaku terutamanya dalam keadaan pemberian ganjaran berdasarkan pencapaian sasaran belanjawan. Tindakan melakukan regangan belanjawan sebegini adalah tidak beretika (Douglas & Wier 2000) kerana pengurus lebih mudah menerima ganjaran tanpa usaha yang lebih dan mementingkan matlamat diri sendiri. Jika pengurus melakukan regangan untuk mencapai matlamat individu atau kepentingan diri sendiri, ia memberi kesan yang buruk kepada syarikat kerana maklumat yang didapati oleh mereka adalah tidak tepat dan menjejaskan kualiti pembuatan keputusan. Dengan kata lain, tindakan pengurus melakukan regangan patut dihindkan (Davila & Wouters 2005; Dunk 1995; Fisher et al. 2000). Oleh itu, Mann (1988) mencadangkan pengiraan bonus serta ganjaran bukan hanya diberikan kepada pengurus yang berjaya mencapai sasaran belanjawan, sebaliknya mengenakan denda jika jangkaan sasaran tersebut tidak tepat. Beliau juga mencadangkan formula pengiraan bonus yang lebih tepat dengan mengambil kira

prestasi sebenar dan juga sasaran yang ditetapkan sebelum itu. Dengan ini, tindakan pengurus melakukan regangan dapat dikurangkan.

Memandangkan pencapaian belanjawan adalah antara kaedah menilai prestasi individu di hotel (Uyar & Bildin 2011), dijangkakan pengurus hotel cenderung untuk melakukan regangan belanjawan supaya sasaran belanjawan mudah dicapai, seterusnya mendapat penilaian yang baik. Pandangan ini selari dengan penemuan kajian lepas yang mendapati pengurus akan cuba memaksimumkan ganjaran untuk memenuhi kekayaan mereka apabila penilaian prestasi mereka berdasarkan pencapaian sasaran belanjawan. Melihat kepada persekitaran kerja di industri perhotelan, didapati penyertaan belanjawan diamalkan secara meluas. Jones (2008a) menyatakan kaedah “*bottom-up*” dilaksanakan iaitu pihak pengurusan bawahan menetapkan matlamat belanjawan bagi setiap jabatan sebelum dikemukakan kepada pihak pengurusan tertinggi untuk semakan dan pengesahan. Tambahan lagi penilaian prestasi pengurus di dalam industri ini adalah berdasarkan pencapaian sasaran belanjawan. Pengurus yang melakukan regangan akan menerima lebih ganjaran berbanding mereka yang tidak melakukannya (Pascal & Carla 2010). Selari dengan hujah ini, Lukka (1988) serta Shayuti dan Maliah (2007) mendapati tahap penglibatan yang tinggi semasa penetapan belanjawan memberi peluang tinggi berlakunya regangan belanjawan kerana pengurus akan berusaha untuk memastikan memperoleh ganjaran dengan melakukan regangan pada belanjawan. Penyelidik mendapati pengurus yang terlibat dalam penyertaan belanjawan akan memanipulasikan keadaan sebenar dengan menetapkan sasaran belanjawan yang mudah dicapai. Pemahaman ini membawa kepada pembentukan hipotesis berikut:

H₁ Penyertaan belanjawan berhubungan secara positif dengan regangan belanjawan.

KEADILAN PROSEDUR SEBAGAI PEMODERAT

Menurut Deluga (1994), keadilan dalam sesuatu wujud apabila pengurus beranggapan bahawa terdapat kesaksamaan dalam organisasi. Semua ahli organisasi mahukan persamaan hak dan dari situ mereka mempunyai persepsi terdapatnya keadilan dan kesaksamaan terhadap layanan yang diterima, termasuklah keadilan dalam keterlibatan dalam pembuatan keputusan, pengagihan ganjaran dan juga penentuan hukuman (Greenberg 1987; Cook et al. 1997). Ini bermakna organisasi perlulah bersedia memberikan ganjaran kepada sesiapa yang layak menerimanya manakala sesiapa yang bertindak bercanggah dengan matlamat organisasi perlulah dihukum jika didapati bersalah. Tiada pilih kasih (van Dijke et al. 2012). Oleh itu, persepsi keadilan adalah penting kerana setiap pengurus mengharapkan segala keputusan atau tindakan yang berlaku di dalam organisasi perlulah dibuat berasaskan prinsip tersebut. Mereka memerlukan keadilan dalam pengagihan sumber yang diterima, keadilan dalam proses pembuatan keputusan dan keadilan dalam

pemberian ganjaran. Implikasinya tindakan tidak beretika seperti regangan belanjawan dan manipulasi data mampu dikurangkan apabila keadilan dilaksanakan di dalam sesebuah syarikat.

Berfokus kepada aspek keadilan prosedur, kajian ini menguji kemampuan faktor tersebut mempengaruhi gelagat kewargaan organisasi dalam memberi input semasa proses pembentukan belanjawan. Keadilan prosedur merujuk kepada satu bentuk keadilan dalam pelaksanaan sesuatu tatacara, sebagai contohnya langkah pelaksanaan belanjawan dan prosedur penilaian prestasi, yang mana keadilan dilihat apabila organisasi membuka peluang kepada pengurus untuk turut serta dalam membuat sesuatu keputusan berkaitannya. Para pengurus beranggapan keadilan prosedur diamalkan apabila mereka dilibatkan dalam penyelesaian sesuatu masalah, diberikan ruang dan peluang untuk menyuarakan pendapat serta mengemukakan alternatif ke atas tindakan yang diambil.

Lau dan Tan (2005) berpandangan komitmen terhadap organisasi dapat ditingkatkan dengan membuka lebih banyak peluang penyertaan kepada pengurus. Kajian mereka yang melibatkan pengurus kilang di Singapura membuktikan bahawa penglibatan semasa penyertaan belanjawan memberikan gambaran wujud keadilan di dalam sesebuah organisasi dan mampu meningkatkan kepuasan bekerja dan komitmen pengurus terhadap organisasi. Sebagai individu yang terlibat dalam penyediaan belanjawan, pengurus melihat faktor keadilan sebagai penggerak gelagat yang positif. Apabila pengurus diberikan peluang untuk menyuarakan pendapat tentang sesuatu pembuatan keputusan, ia akan menambahkan persepsi wujudnya keadilan diberikan terhadap pengurus di dalam organisasi seterusnya meningkatkan gelagat positif (Magner et al. 2006).

Penyelidik lain (Lau & Moser 2008; Lau et al. 2008; Sholihin & Pike 2009) pula melihat peranan keadilan prosedur dalam menilai prestasi kerana hal ini juga mempunyai kesan ke atas gelagat kerja. Penemuan kajian mereka turut membuktikan kepentingan keadilan prosedur akan meningkatkan kepuasan bekerja melalui komitmen terhadap organisasi. Pengurus yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha membuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Kepentingan penilaian prestasi bukan sahaja sebagai asas penentuan ganjaran, kenaikan pangkat dan hadiah, ia turut memberi kesan terhadap nilai dalaman individu seperti membangunkan rasa pemilikan dan akauntabiliti kepada tugas, berkeyakinan diri dan pendorong untuk melaksanakan sesuatu tugas dengan berkesan. Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya tindakan disfungsi dapat dihindari kerana pengurus tersebut lebih mengutamakan matlamat organisasi berbanding matlamat individu.

Kajian Azman et al. (2007) di kalangan pengurus Syarikat Komunikasi dan Teknologi Maklumat di Kuching Sarawak mendapati interaksi pengetahuan tentang sistem pampasan dan keadilan prosedur memberi kesan positif ke

atas tahap kepuasan. Penemuan yang sama juga dibuktikan oleh Solihin et al. (2007) bahawa peranan keadilan prosedur sebagai pemoderat bagi hubungan antara penunjuk prestasi kewangan dan kepuasan kerja. Beberapa kajian empirikal lain (Maiga & Jacobs 2007; Stanley & Magner 2007; Nadiri & Tanavo 2010; van Dijke et al. 2012) turut sama menyokong peranan keadilan prosedur dalam mengukuhkan kepercayaan pengurus bahawa usaha mereka melakukan yang terbaik, dan sebagai balasan majikan menjanjikan balasan berbentuk material dan bukan material. Sehubungan itu pihak majikan perlu mempertimbangkan persepsi keadilan prosedur sebagai satu aspek kritikal dalam sistem pampasan. Sekiranya prinsip-prinsip keadilan prosedur diintegrasikan dengan sistem pengurusan syarikat, ia akan menjadi pendorong yang kuat untuk meningkatkan sikap dan gelagat pengurus yang positif, seperti kepuasan bekerja, komitmen dan prestasi pekerja.

Hubungan prinsipal-agen sebegini dapat dijelaskan menggunakan Teori Minda (ToM). ToM mengiktiraf kewujudan hubungan interpersonal antara kedua-dua pihak yang akan mempengaruhi kualiti kerja agen (Biegeer et al. 2010; Foss & Stea 2014). Peranan faktor persekitaran yang berkait rapat dengan aspek interpersonal, contohnya seperti bahasa gerak geri dan layanan majikan ke atas pekerja, amat kritikal kerana ia menentukan tahap kepercayaan agen ke atas prinsipal dan seterusnya mempengaruhi tindakan yang akan diambil oleh agen (Singer & Fehr 2005). Sehubungan itu pendekatan yang diambil oleh prinsipal (majikan) perlulah sentiasa memelihara aspek kepercayaan, kemahuan, matlamat serta tahap pengetahuan pekerja, yang mana maklumat psikologi ini akan mempengaruhi usaha dan tingkah laku mereka. Rentetan daripada kepercayaan yang terbentuk akan menentukan sama ada agen memikirkan dirinya secara individualistik ataupun kolektif (Cooper & Tatcher 2010). Kesannya penyertaan belanjawan akan menyebabkan pengurus merasakan diri mereka lebih dihargai dan seterusnya lebih komited dalam melaksanakan matlamat syarikat. Atas dasar itu, tindakan melakukan regangan belanjawan dapat dielakkan malahan meningkatkan usaha pengurus untuk memelihara kepentingan organisasi. Namun masih kurang kajian yang mengkaji peranan keadilan prosedur dalam bidang kawalan pengurusan khususnya di kalangan pengurus di sektor perhotelan. Melihat kepada tren pusing ganti kakitangan yang tinggi di sektor ini (Yang et al. 2012), penekanan ke atas pentingnya memelihara persepsi keadilan khususnya keadilan prosedur mungkin dapat memperbaiki keadaan semasa melalui pengukuhan komitmen kakitangan terhadap organisasi dan kepercayaan kepada majikan.

Oleh itu, keadilan prosedur mampu meningkatkan rasa kepercayaan kepada ketua di mana keadaan ini membolehkan komitmen pengurus terhadap organisasi ditingkatkan. Apabila komitmen pengurus terhadap organisasi meningkat, mereka akan bekerja secara maksimum untuk mencapai matlamat organisasi dan seterusnya meningkatkan prestasi kerja. Maka keadilan

prosedur memberikan kebaikan kepada organisasi kerana kesan-kesan negatif dapat dihindarkan. Dalam kajian ini sikap negatif yang mampu diperbaiki adalah mengurangkan tindakan pengurus melakukan regangan belanjawan kerana faktor kepercayaan kepada majikan dan organisasi. Sesungguhnya Dropulić dan Pervan (2013) menyatakan bahawa hubungan penyertaan belanjawan dan regangan belanjawan menunjukkan arah yang negatif jika pengurus merasakan lebih komited terhadap organisasi, yang mana mereka tidak mensia-siakan peluang yang diberikan oleh pihak pengurusan untuk turut sama terlibat di dalam proses penyertaan belanjawan. Maka penglibatan pengurus semasa penyediaan belanjawan menyebabkan mereka merasa lebih dihargai (Lal et al. 1996). Justeru itu, mereka tidak akan mengutamakan kepentingan diri sendiri sebaliknya menjaga kepentingan syarikat. Persekitaran sebegini mampu wujud dengan sokongan, kerjasama dan kepercayaan antara kedua-dua belah pihak, pekerja dan majikan.

Berdasarkan pemahaman di atas serta selaras dengan ToM, kajian ini menjangkakan regangan belanjawan mampu dikurangkan sekiranya persepsi keadilan prosedur pengurus terhadap ketua adalah tinggi. Oleh itu, hipotesis seterusnya adalah seperti berikut:

H₂ Keadilan prosedur yang tinggi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap hubungan antara penyertaan belanjawan dan regangan belanjawan.

KAEDAH PENYELIDIKAN

Kerangka pensampelan kajian ini adalah hotel-hotel yang berdaftar dengan Persatuan Hotel Malaysia 2013. Direktori ini merupakan senarai lengkap yang menyenaraikan hotel-hotel seluruh Malaysia yang berdaftar dengan badan induk tersebut. Pemilihan hotel adalah berdasarkan kategori yang dikelaskan sebagai tiga bintang ke atas kerana hotel sebegini dijangkakan mementingkan kualiti dan prestasi serta menggunakan belanjawan sebagai panduan operasi dan mempunyai sistem kawalan dalaman yang formal (Israeli 2002; Sumarjan et al. 2013). Dengan maksud lain, hotel sebegini amalan belanjawan mereka adalah lebih lengkap dan formal (Dunk 1993).

Berdasarkan kerangka pensampelan yang ditetapkan ini, didapati terdapat 522 buah hotel yang berdaftar dengan MAH, namun begitu cuma 353 sahaja yang memenuhi kriteria 3 bintang ke atas. Bagi tujuan analisis, hotel yang dipilih perlulah mempunyai pekerja tetap melebihi 100 orang kerana pada kebiasaannya bagi hotel sebegini, pengurus mempunyai kejelasan tanggungjawab kepada bahagiannya (Dunk 1993). Berdasarkan andaian bahawa hotel yang mempunyai pekerja yang ramai merupakan hotel yang besar, menggunakan belanjawan sebagai panduan operasi dan pengamalan sistem kawalan formal yang baik (Uyar & Bilgin 2011) maka kriteria sebegini ditetapkan bagi tujuan analisis. Unit analisis dalam kajian ini ialah pengurus-pengurus jabatan di hotel-hotel kerana mereka terlibat di dalam proses penyediaan belanjawan serta bertanggungjawab terhadap belanjawan di bahagian

masing-masing (Subramaniam et al. 2002). Sehubungan itu 70 buah hotel telah dipilih secara rawak daripada 353 hotel yang tersenarai yang mana lima soal selidik dihantar kepada setiap hotel bagi mendapat maklum balas daripada pengurus bagi setiap bahagian. 163 soal selidik (47%) yang dipulangkan didapati sesuai dijadikan responden kajian. Jadual 1 menunjukkan profil responden yang telah menjawab soal selidik kajian ini. Didapati bahawa separuh daripada jumlah responden bekerja kurang daripada 5

tahun di hotel yang mereka sedang bekerja, dan majoriti (63%) responden tidak bercadang untuk berkhidmat lama di hotel yang mereka sedang bekerja. Penemuan ini adalah selari dengan rumusan kajian Yang et al. (2012) yang dilaksanakan di Taiwan mengenai tahap kesetiaan pekerja yang rendah di sektor ini. Sementara pengujian “non-response bias” menunjukkan tiada perbezaan antara responden awal dan yang lewat.

JADUAL 1. Profil responden

Ciri	Kategori	Bilangan	Peratus (%)
Pengalaman Bekerja	Kurang 5 tahun	83	50.9
	5-10 tahun	59	36.2
	Lebih 10 tahun	21	12.9
		<u>163</u>	
Jawatan	Pengurus Atasan	11	6.7
	Pengurus Bawahan	56	34.4
	Pengurus Pertengahan	82	50.3
	Penyelia	14	8.6
		<u>163</u>	
Bahagian	Akaun/Kewangan	39	23.9
	Pejabat Hadapan	24	14.7
	Sumber Manusia	45	27.6
	Penyelenggaraan	15	9.2
	Servis makanan dan minuman	23	14.1
	Pengemasan Bilik	17	10.4
		<u>163</u>	
Bilangan bilik hotel	Kurang 100 bilik	6	3.7
	100-300 Bilik	36	22.1
	Lebih 300 Bilik	121	74.2
		<u>163</u>	
Kategori Bintang	3 Bintang	31	19.0
	4 Bintang	82	50.3
	5 Bintang	50	30.7
		<u>163</u>	
Bilangan pekerja tetap	100-149 Pekerja	34	20.9
	150-199 Pekerja	57	34.9
	Lebih 200 Pekerja	72	44.2
		<u>163</u>	
Berminat untuk bekerja untuk terus bekerja di hotel yang sama dalam tempoh 5 tahun akan datang	Ya	60	36.8
	Tidak	103	63.2
		<u>163</u>	

PENGUKURAN PEMBOLEHUBAH

Penyertaan Belanjawan Penyertaan Belanjawan mengukur tahap penglibatan pengurus dalam penyediaan belanjawan. Menggunakan instrumen 6 item Milani (1975), skala 1 mewakili tahap penyertaan yang rendah manakala skala 7 mewakili tahap penyertaan yang tinggi. Instrumen ini telah digunakan secara meluas oleh pengkaji-pengkaji lepas, di antaranya ialah Brownell (1982), Nouri dan Parker (1996), Lau dan Tan (2005) dan Maiga dan Jacobs (2007). Hasil analisa faktor adalah

membuktikan instrumen ini mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi (rujuk Jadual 2).

Regangan Belanjawan Regangan Belanjawan diukur menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Stede (2000) yang turut digunakan oleh Shayuti dan Maliah (2007). Responden diminta menyatakan tahap sebenar amalan regangan belanjawan yang dilakukan. Terdapat lima soalan di mana empat soalan menggunakan pengukuran skala Likert 7 manakala satu soalan di mana responden diminta memilih salah satu jawapan daripada

lima pilihan jawapan yang diberi. Menggunakan skala Likert 7, responden diminta menyatakan benar atau tidak bagi setiap pernyataan menjelaskan amalan penetapan sasaran belanjawan di syarikat mereka. Skop soalan yang ditanya adalah:

1. Berjaya menghantar belanjawan yang mudah dicapai;
2. Sasaran belanjawan menggalakkan produktiviti yang tinggi;
3. Sasaran belanjawan perlu diuruskan dengan rapi;
4. Sasaran belanjawan memberikan penekanan untuk memperbaiki kecekapan.

Manakala soalan kelima memberi responden memilih salah satu daripada lima jawapan yang disediakan mengenai tahap kesukaran pencapaian sasaran belanjawan. Berdasarkan skala 5, tahap pencapaian adalah:

1. Belanjawan amat mudah untuk dicapai;
2. Belanjawan boleh dicapai dengan usaha yang sedikit;

3. Belanjawan boleh dicapai dengan meningkatkan lagi usaha;
4. Belanjawan sukar dicapai;
5. Belanjawan mustahil dicapai.

Namun begitu soalan kelima telah digugurkan kerana faktor loadingnya yang rendah (0.322), dan analisis faktor kedua telah dijalankan (rujuk Jadual 2).

Keadilan Prosedur Keadilan Prosedur meminta responden menyatakan persepsi mereka terhadap tahap keadilan prosedur yang digunakan untuk menilai prestasi dan penentuan ganjaran, diukur menggunakan skala Likert 7 dan mempunyai empat item soalan. Skala 1 mewakili “amat tidak adil” sementara skala 7 mewakili “amat adil.” Instrumen ini dibentuk oleh McFarlin dan Sweeney (1992) yang telah digunakan oleh pengkaji lepas (Lau & Lim 2002; Lau et al. 2008; Sholihin & Pike 2009). Ia mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi dengan nilai Cronbach Alpha 0.91 (rujuk Jadual 2).

JADUAL 2. Ujian analisis faktor

Faktor	Item	Faktor loading
<i>Penyertaan Belanjawan ($\alpha = 0.80$) (Eigenvalue = 3.012; % penjelasan varians = 50.202)</i>		
	Skop penyertaan pengurus	.758
	Kesahihan belanjawan untuk dinilai semula	.716
	Usulan kepada belanjawan	.774
	Pengaruh terhadap belanjawan	.678
	Sumbangan kepada belanjawan	.716
	Kekerapan terlibat dalam belanjawan	.594
<i>Regangan Belanjawan ($\alpha = 0.85$) (Eigenvalue = 2.801, % penjelasan varians = 70.024)</i>		
	Berjaya hantar belanjawan yang mudah dicapai	.810
	Sasaran belanjawan menggalakkan produktiviti yang tinggi	.874
	Sasaran belanjawan perlu diuruskan dengan rapi	.794
	Sasaran belanjawan memberikan penekanan untuk meningkatkan kecekapan	.867
<i>Keadilan Prosedur ($\alpha = 0.91$) (Eigenvalue = 3.122, % penjelasan varians = 78.062)</i>		
	Penilaian prestasi	.895
	Penentuan ganjaran dan kenaikan pangkat	.863
	Maklum balas prestasi	.894
	Kenaikan gaji	.881

PENEMUAN KAJIAN

Analisis deskriptif di atas (Jadual 3) menunjukkan penyertaan belanjawan mempunyai nilai purata 3.96. Ini memberi indikasi penglibatan pengurus hotel-hotel

di Malaysia dalam penyediaan belanjawan adalah pada tahap sederhana. Nilai purata keadilan prosedur adalah 3.31 menunjukkan tahap keadilan prosedur oleh ketua dalam industri ini pada tahap sederhana. Manakala bagi regangan belanjawan, nilai purata yang didapati adalah

JADUAL 3. Analisis deskriptif pembolehubah kajian

Pembolehubah	Julat teoretikal	Julat sebenar	Purata	Sisihan Piawai
Penyertaan belanjawan	1-7	1-7	3.96	1.23
Keadilan prosedur	1-7	1.75-7	3.69	1.11
Regangan belanjawan	1-7	3-7	4.96	0.97

4.96 yang membawa maksud secara puratanya tindakan melakukan regangan belanjawan di kalangan pengurus hotel di Malaysia adalah tinggi. menyamai penemuan dalam kajian sebelum ini (Nik Nazli et al. 2003; Shayuti & Maliah 2007).

Seterusnya Pengujian korelasi Pearson (Jadual 4) menunjukkan bahawa faktor penyertaan belanjawan mempunyai hubungan yang signifikan dengan regangan belanjawan. Nilai korelasi $r = 0.363$, $p < 0.05$ yang diperoleh adalah menggambarkan bahawa semakin tinggi penglibatan pengurus di dalam penyediaan belanjawan, semakin tinggi regangan belanjawan yang akan dilakukan. Bagi keadilan prosedur, walaupun ia berhubungan positif dan signifikan dengan penyertaan belanjawan, didapati hubungannya dengan regangan belanjawan adalah negatif ($r = -0.168$, $p < 0.01$). Nilai korelasi yang diperoleh ini memberi indikasi awal bahawa keadilan prestasi berhubungan positif dengan penyertaan belanjawan; dan semakin tinggi tahap persepsi keadilan prosedur penilaian prestasi, pengurus semakin kurang kecenderungan untuk melakukan regangan belanjawan seperti yang diramalkan.

JADUAL 4. Ujian korelasi

	PB	KP	RB
Penyertaan Belanjawan	1		
Keadilan Prosedur	0.154*	1	
Regangan Belanjawan	0.363**	-0.168*	1

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

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

PENGUJIAN HIPOTESIS

Hipotesis pertama adalah bagi menguji hubungan di antara penyertaan belanjawan dan regangan belanjawan. Ia hanya melihat hubungan antara satu pembolehubah bebas terhadap pembolehubah bersandar. Oleh itu, regresi ringkas digunakan untuk menguji hipotesis ini. Hipotesis kedua diuji secara berasingan dengan menggunakan

analisis regresi berhierarki. H_2 adalah bagi melihat peranan keadilan prosedur sebagai pemoderat

H_1 Hubungan Penyertaan Belanjawan dan Regangan Belanjawan diuji dengan model regresi seperti berikut:

$$Y = a + \beta_1 PB + e$$

di mana,

Y = Regangan belanjawan

PB = Penyertaan belanjawan

a = intersep

β_1 = koefisien regresi pembolehubah PB

JADUAL 5. Hasil ujian H_1

Pembolehubah	koefisien (β)	Nilai-t	Nilai p (sig.)
Penyertaan belanjawan	0.285	4.937	0.000

$R^2 = 0.131$, R^2 terlaras = 0.126, $n = 163$, $F_{1,163} = 24.371$ ($p = 0.000$)

Jadual 5 menunjukkan nilai R^2 adalah 0.131 yang membawa kepada pemahaman bahawa penyertaan belanjawan dapat menjelaskan regangan belanjawan sebanyak 13.1%. Juga didapati nilai kebarangkalian (p) adalah signifikan ke atas regangan belanjawan pada tahap $p < 0.05$. Nilai β (0.285) yang merujuk kepada kesan penyertaan belanjawan ke atas regangan belanjawan adalah positif dan selari dengan arah jangkaan hipotesis. Oleh itu, H_1 diterima.

H_2 Pengaruh pemoderat keadilan prosedur terhadap hubungan penyertaan belanjawan dan regangan belanjawan diuji dengan model berikut:

$$\text{Langkah 1 } Y = a + b PB + e$$

$$\text{Langkah 2 } Y = a + b^1 PB + b^2 KP + e$$

$$\text{Langkah 3 } Y = a + b^1 PB + b^2 KP + b^3 PBKP + e$$

di mana,

Y = Regangan belanjawan

PB = Penyertaan belanjawan

KP = Keadilan prosedur

PBKP = $PB \times KP$

β_{1-3} = pekali regresi

JADUAL 6. Hasil ujian H_2

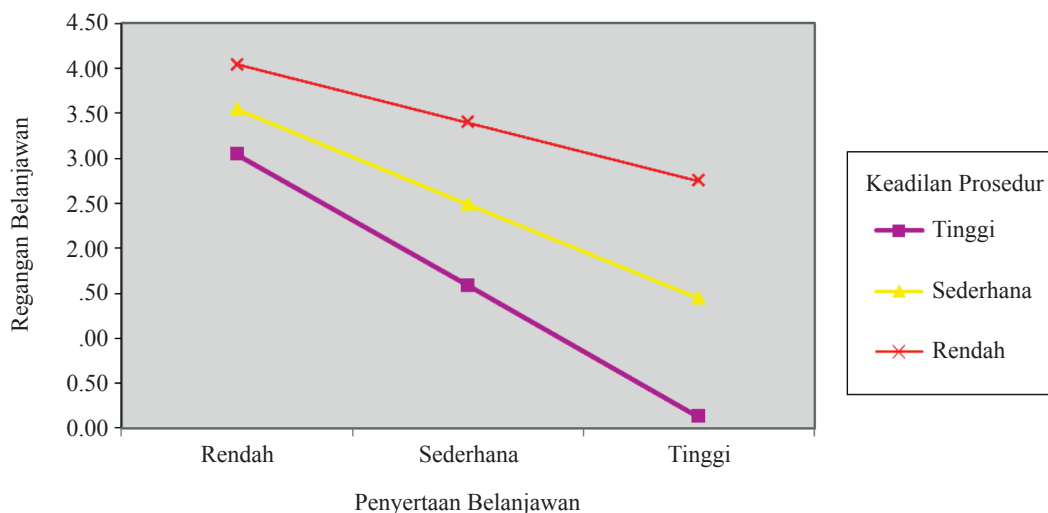
	Model 1	Model 2 Koefisien (β)	Model 3
PU Bebas : Penyertaan Belanjawan (PB)	0.363**	0.345**	0.244**
PU Pemoderat : Keadilan Prosedur (KP)		- 0.115	-0.365**
PU Interaksi : $PB \times KP$			-0.298*
R_2	.131	.144	.168
Perubahan R_2	.131	.013	.024
Perubahan F	24.371	13.493	10.708
Signifikan perubahan F	0.000	0.000	0.000

** : signifikan pada 0.01

* : signifikan pada 0.05

Seterusnya Jadual 6 menunjukkan ringkasan hasil pengujian yang menyokong H_2 . Penilaian terhadap model mendapati R^2 meningkat dalam setiap langkah. Didapati juga model secara keseluruhan adalah signifikan [$F_{3,163} = 10.708, p < 0.0005$]. Didapati nilai koefisien interaksi antara penyertaan belanjawan dan keadilan prosedur turut signifikan pada tahap 0.05 ($\beta = 0.049, p = 0.035$) dan hubungannya adalah negatif seperti dijangka. Untuk itu keputusan adalah keadilan prosedur merupakan faktor pemoderat bagi hubungan antara penyertaan belanjawan. Hubungan ini diperjelaskan dalam Rajah 1 di mana dengan penglibatan pengurus dalam penyediaan belanjawan, regangan belanjawan kurang berlaku apabila persekitaran kerja dilihat adil. Graf turut menunjukkan secara umumnya

pada semua peringkat penyertaan belanjawan (iaitu rendah, sederhana dan tinggi), kehadiran pembolehubah keadilan prosedur mengurangkan magnitud regangan belanjawan. Malahan di setiap peringkat penyertaan dapat dilihat semakin tinggi persepsi pengurus terhadap tahap amalan keadilan prosedur, semakin rendah regangan belanjawan dilakukan. Pengurangan regangan adalah paling ketara apabila tahap penyertaan belanjawan tinggi disertakan dengan tahap keadilan prosedur yang tinggi. Maka dapat dirumuskan bahawa keadilan prosedur mampu berperanan sebagai pemoderat bagi hubungan penyertaan belanjawan dan regangan belanjawan. Implikasi penemuan ini akan dibincangkan dalam bahagian berikutnya.



RAJAH 1. Hubungan penyertaan belanjawan dan regangan belanjawan dimoderatkan oleh keadilan prosedur

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Kajian ini mengetengahkan bukti bahawa penyertaan dalam proses belanjawan dan prestasi adalah dipengaruhi oleh matlamat dan persepsi peribadi warga kerja itu sendiri, yang kerap kali tidak ambil kira dalam kajian sebelum ini (Bryer 2014). Selari dengan penemuan kajian lepas yang telah dijalankan di Malaysia, bukti empirikal yang diperolehi menyokong pandangan bahawa penglibatan pengurus semasa penyediaan belanjawan adalah ruang untuk melakukan regangan belanjawan. Tekanan bagi memastikan penerimaan ganjaran menyebabkan kecenderungan melakukan regangan dalam penetapan sasaran belanjawan, bertepatan dengan penjelasan teori agensi. Namun hubungan yang lemah, dengan R^2 terlaras = 0.126, antara penyertaan belanjawan dan regangan belanjawan memberi indikasi bahawa terdapat faktor lain yang mempengaruhi hubungan tersebut. Kajian Lal et al. (1996) melihat kepada keupayaan ketua untuk keadilan prosedur dalam memoderatkan hubungan penyertaan belanjawan dan regangan belanjawan. Di dalam mengesan regangan, Dunk dan Parera (1997) mengkaji pengaruh asimetri maklumat dan Lau dan Eggleton (2004) memfokuskan kepada penekanan belanjawan dan

budaya negara. Mengambil kira persekitaran kerja sektor perhotelan yang sering dikaitkan dengan tahap kesetiaan pekerja yang rendah, kajian ini mengkaji pengaruh persepsi keadilan organisasi ke atas gelagat pekerja. Dalam kajian ini fokusnya adalah peranan keadilan prosedur dalam hubungan penyertaan belanjawan dan regangan belanjawan. Andaiannya, sekiranya kemahuan psikologi pengurus dipelihara melalui wujudnya amalan keadilan dalam persekitaran kerja, nescaya mereka akan memilih untuk mengutamakan kepentingan organisasi berbanding peribadi.

Jangkaan hubungan ini disokong apabila hasil kajian mendapati kehadiran pembolehubah keadilan prosedur mampu mengubah hubungan antara penyertaan belanjawan dan regangan belanjawan menjadi negatif dan signifikan. Keadilan prosedur didapati mengurangkan berlakunya regangan belanjawan. Ini membuktikan peranan keadilan prosedur sebagai pemoderat ke atas hubungan antara penyertaan belanjawan dan regangan belanjawan. Kajian ini selari dengan pendapat Dunk (1993) bahawa faktor penyertaan belanjawan sahaja tidak menjadi penyebab berlakunya regangan belanjawan sebaliknya terdapat faktor lain yang mendorong tindakan tersebut dilakukan. Penemuan ini turut mengesahkan pendapat Wentzel (2004),

Maiga dan Jacobs (2007) yang menyatakan faktor keadilan mampu mengurangkan tindakan seseorang pengurus melakukan regangan belanjawan. Kajian terkini (seperti Nandiri & Tanavo 2010; Dropulić & Pervan 2013, Sun et al. 2013) turut membuktikan peranan pembolehubah ini dalam membentuk gelagat kewargaan organisasi. Sehubungan itu, dapat dirumuskan bahawa persepsi keadilan prosedur dalam sesebuah organisasi mempunyai pengaruh signifikan dalam pembentukan gelagat pekerja, lantas semakin tinggi persepsi tahap keadilan semakin cenderung mereka menunjukkan gelagat yang positif.

Hubungan sebegini bertepatan dengan Teori Minda (ToM) yang mengetengahkan pandangan sekiranya pekerja merasakan diri mereka dihargai, mereka lebih komited dan bermotivasi dalam melaksanakan tanggungjawab kepada syarikat. Hubungan interpersonal antara pekerja dan majikan adalah penentu akan tahap usaha dan kepercayaan yang akan disumbangkan oleh pekerja kepada majikan. Berbeza dengan Teori Agensi, ToM mengiktiraf peranan majikan itu sendiri dalam membentuk 'teori' dalam pemikiran pekerja, yang memberi kesan ke atas hubungan prinsipal-agen. Apabila amalan penilaian prosedur adalah tinggi, iaitu wujudnya prosedur penilaian prestasi yang baik dan adil, tindakan yang diberi oleh para pengurus adalah positif. Hal ini berlaku disebabkan kepentingan psikologi dipelihara, dan sebagai balasan pengurus hotel cenderung bertindak demi kepentingan syarikat. Penemuan ini membuktikan keadilan prosedur mampu mempengaruhi hubungan di antara penyertaan belanjawan dan regangan belanjawan, khususnya di industri perhotelan. Maka dari aspek teori, hasil kajian ini memperkenalkan konsep ToM dalam pembentukan hubungan prinsipal dan agen berteraskan kepada amalan belanjawan di Malaysia. Gabungan antara teori agensi dan teori ToM mampu mengukuhkan pemahaman dalam pembentukan hubungan antara majikan dan pekerja dalam membina persekitaran kerja yang kondusif dan membentuk syarikat yang berprestasi tinggi. Berfokuskan kepada elemen keadilan yang meliputi keadilan semasa penilaian prestasi, penentuan ganjaran, kenaikan gaji dan peluang menyuarakan pendapat, menghasilkan tindakan pekerja yang amat berbeza apabila faktor ini diabaikan. Sementara dari segi praktikal penemuan ini mungkin mampu mencetus perspektif baru khususnya dalam sektor perhotelan agar menitikberatkan hubungan interpersonal dan kepercayaan pekerja terhadap organisasi dalam memupuk kesetiaan dan komitmen pekerja.

Seperti kebanyakan kajian yang lain, kajian ini turut mempunyai beberapa batasan kajian yang harus diambil kira bagi menilai hasil kajian. Batasan pertama berkaitan sampel hotel yang dipilih. Oleh sebab kajian ini hanya melibatkan sampel kajian yang terdiri daripada pengurus-pengurus sektor perhotelan, maka hasil kajian ini tidak dapat digeneralisasikan kepada industri yang lain. Di samping itu, jarak kuasa budaya masyarakat turut memberikan kesan ke atas amalan penyertaan belanjawan. Hasil kajian Nik Nazli et al. (2003) sebagai contoh menunjukkan tahap regangan belanjawan di

Malaysia, yang mempunyai jarak kuasa tinggi adalah tinggi berbanding New Zealand dan United Kingdom yang mempunyai jarak kuasa rendah. Perbezaan ini dikaitkan dengan hubungan pekerja dan majikan yang secara relatifnya lebih baik di negara berjarak kuasa rendah berbanding jarak kuasa tinggi (O'Connor 1995). Oleh itu, hasil kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada negara yang berbeza budaya. Batasan yang ketiga adalah berkaitan penggunaan kaedah soal selidik di mana data yang digunakan adalah berdasarkan persepsi jawapan setiap pengurus. Disebabkan penyelidikan ini hanya menggunakan kaedah soal selidik tanpa menemu bual responden, jawapan adalah berdasarkan persepsi masing-masing. Limitasi ini sesungguhnya menyediakan ruang penyelidikan baru di masa hadapan antaranya dengan mengambil pendekatan kualitatif. Kajian ini menyumbang kepada bidang ilmu dengan membuktikan bahawa pentingnya memupuk keadilan dalam pengurusan syarikat kerana ia mampu mempengaruhi gelagat individu dan seterusnya memberi impak kelangsungan perniagaan.

RUJUKAN

- Aizzat Mohd Nasuridin, Intan Osman & Zainal Ariffin Ahmad. 2006. *Pengantar Pengurusan*. Pulau Pinang: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- Azman Ismail, Abdul Fatah Ismail & Mohd Noor Mohd Shariff. 2007. Perhubungan antara sistem komunikasi pampasan dan kepuasan kerja: Adakah keadilan prosedur memainkan peranan bersyarat. *International Journal of Management Studies (IJMS)* 17(1): 149-170.
- Biegeer, S.B., Malle, F., Nieawland, M.S. & Keysar, R. 2010. Using theory of mind to repret and take part in social interaction. *European Journal of Development Psychology* 1: 104-122.
- Brown, J. & Harris, P. 1997. Organisation culture and control in a strategic planning context: Implications for the international hospitality industry. Dlm. *Global Directions for Hospitality and Tourism Development*, disunting oleh R. Teare, B. Farber & G. Brown, London: Cassell.
- Brownell, P. 1982. Participation in budgeting process: When it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Literature* 1: 124-153.
- Bryer. 2014. Participation in budgeting: A critical anthropological approach. *Accounting Organizations and Society* 39(7): 511-530.
- Carbery, R., Garavan, T.N., O'Brien, F. & McDonnell, J. 2003. Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology* 18(7): 649-679.
- Carby, R.L., Miller, J.S. & Ellis, A.D. 2007. Employee equity: Toward a person-based approach to HRM. *Human Resource Management Review* 17: 140-151.
- 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(2/3): 127-168.
- Cho, S., Johanson, M. & Guchai, P. 2009. Employees' intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management* 28(3): 374-381.

- Chong, V.K. & Chong, K.M. 2002. Budget goal commitment and information effects of budget participation on performance: A structural equation model approach. *Behavioral Research in Accounting* 14: 65-86.
- Cook, C.W., Hunsaker, P.L. & Coffey, R.E. 1997. *Management and Organizational Behavior*. Edisi ke-2. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Cooper, D. & Thatcher, S.M.B. 2010. Identification organization: The role of self-concept orientation and ratification motives. *Academy of Management Review* 35: 516-538.
- Davila, T. & Wouters, M. 2005. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society* 30: 587-609.
- Deluga, R.J. 1994. The quest for justice on the job: Essays and experiments. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72(1): 122-124.
- Dropulić, I. & Pervan I. 2013. Design of budget controls: A study for Croatian manufacturing companies. *Recent Researches in Applied Economics and Management* 1: 284-289.
- Dunk, A.S. 1990. Budget participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: A research note. *Accounting, Organizations and Society* 15(3): 171-178.
- Dunk, A.S. 1993. The Effect of Budget emphasis and information asymmetry on the relation between budget participation and slack. *The Accounting Review* 68: 400-410.
- Dunk, A.S. 1995. The joint effect of budgetary slack and task uncertainty on subunit performance. *Accounting and Finance* 30(2): 61-75.
- Dunk, A.S. & Parera, H. 1997. The incidence of budgetary slack: A field study exploration. *Accounting, Auditing, Accountability Journal* 10(5): 649-664.
- Dunk, A.S. & Nouri, H. 1998. Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. *Journal of Accounting Literature* 17: 72-96.
- Douglas, P.C. & Wier, B. 2000. Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation. *Journal of Business Ethics* 28: 267-277.
- Douglas, P.C., Hassabelnaby, H., Norman, C.S. & Wier, B. 2007. An investigation of ethical position and budgeting systems: Egyptian managers in US and Egyptian firms. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 16: 90-109.
- Fan, H.K., Cheng, L.H. & Chia, L.C. 2013. An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. *Management Decision* 51(1): 120-140.
- Ferguson, D. & Berger, F. 1986. The human side of budgeting. *Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly* 27(2): 87-90.
- Fisher, G.J., Fredericson, J.R. & Pfeffer, S.A. 2000. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society* 27: 27-43.
- Foss, N. & Stea, D. 2014. Putting a realistic theory of mind into agency theory: Implications for reward design and management in principal-agent relations. *European Management Review* 1: 101-116.
- Greenberg, J. 1987. Using diaries to promote procedural justice in performance appraisals. *Social Justice Journal* 1: 219-234.
- Israeli, A.A. 2002. Star rating and corporate affiliation: their influence on room price and performance of hotels in Israel. *International Journal of Hospitality Management* 21(4): 405-424.
- Jones, T.A. 2008a. Changes in hotel industry budgetary procedures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20(3): 96-100.
- Jones, T.A. 2008b. Improving hotel budgetary practice – A positive theory model. *International Journal of Hospitality Management* 27: 529-540.
- Lal, M., Dunk, A.S. & Smith, G.D. 1996. The propensity of managers to create budgetary slack: A cross-national re-examination using random sampling. *International Journal of Accounting* 31(4): 483-496.
- Lau, C.M. & Eggleton, I.R.C. 2004. Cultural differences in managers' propensity to create slack. *Advance in International Accounting* 17: 137-174.
- Lau, C.M. & Lim, E.W. 2002. The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. *The British Accounting Review* 34: 55-78.
- Lau, C.M. & Moser, A. 2008. Behavioral effects of nonfinancial performance measures: The role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting* 20(2): 55-71.
- Lau, C.M. & Tan, S.L.C. 2005. The importance of procedural fairness in budgeting. *Advance in Accounting* 21: 333-356.
- Lau, C.M., Wong, K.M. & Eggleton, I.R.C. 2008. Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: The role of outcome-based and non-outcome-based effects. *Accounting and Business Research* 38: 121-135.
- Leavins, J.R., Omer, K. & Vilitis, A. 1995. A comparative study of alternative indicators of budgetary slack. *Managerial Finance* 21(3): 52-67.
- Lovelock, C., Wirtz, J. & Hean, T.K. 2002. *Services Marketing in Asia*. Singapore: Prentice Hall.
- Lukka, K. 1988. Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organization and Society* 13(3): 281-301.
- Magner, N., Johnson, G., Little, H. Stanley, A. & Welker, R. 2006. The case of fair budget procedures. *Managerial Auditing Journal* 21(4): 439-456.
- Maiga, A.S. & Jacobs, F.A. 2007. Budget participation's influence on budget slack: The role of fairness perceptions, trust and goal commitment. *Journal of Applied Management Accounting Research* 5: 39-56.
- Mann, G.J. 1988. Reducing budget slack. *Journal of Accountancy* 1: 118-123.
- McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D. 1992. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal* 35(3): 347-357.
- Mia, L. & Patiar, A. 2001. The use of management accounting systems in hotels: An exploratory study. *International Journal of Hospitality Management* 20: 111-128.
- Milani, K. 1975. The relationship of participation in budget setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review* 50: 274-284.
- Mohd Salleh, A.H.M. 2009. Conceptualizing and developing service employee brand resonance from internal brand building perspective. Dlm. *Services Management and Marketing-Studies in Malaysia*, disunting oleh Mohd Salleh, A.H., Mohd Ariffin, M.A., Poon, J.M.L. & Aman, A. Bangi: UKM.
- Nandiri, H. & Tanova, C. 2010. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 29(1): 33-41.

- Nik Nazli Nik Mat, Maliah Sulaiman & Norhayati Mohd Alwi. 2003. Are budget useful? A survey of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal* 18(9): 717-724.
- Nouri, H. & Parker, R.J. 1996. The effect of organizational commitment on the relation between budget participation and budgetary slack. *Behavioral Research in Accounting* 8: 74-90.
- O'Connor, N. 1995. The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers. *Accounting, Organizations and Society* 20(5): 383-403.
- Owusu, E.E., Dwomoh, G., Colins, G., Yaa, G. & Daniel, O. 2014. Assessing the relationship between budget participation and employees' performance of public universities in Ghana: A case of University of Education. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 4(1): 85-95.
- Pascal, L. & Carla, M. 2010. How can organizational justice moderate the unethical behaviors induced by budgeting systems? Working papers. European Accounting Association 33rd Annual Congress, Istanbul, Turkey, 19-21 May.
- Shayuti Mohamad Adnan & Maliah Sulaiman. 2007. Organizational, cultural and religious factors of budgetary slack creation: Empirical evidence from Malaysia. *International Review of Business Research* 3(3): 17-34.
- Sholihin, M. & Pike, R. 2009. Fairness in performance evaluation and its behavioral consequences. *Accounting and Business Research* 39(4): 397-413.
- Sholihin, M., Pike, R. & Mangena, M. 2007. The moderating effects of procedural fairness and distributive fairness on the relationship between performance evaluation styles and job satisfaction. Working Paper Series No 07/28.
- Siegel, G. & Marconi, H.R. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati. South Western Publishing Co.
- Singer, T. & Fehr, E. 2005. The neuroeconomics of mind reading and empathy. *American Economic Review* 95: 330-345.
- Stanley, A.B. & Magner, N.C. 2007. Budgetary fairness, supervisory trust, and the propensity to create budgetary slack: Testing a Social Exchange Model in a government budgeting context. *Advances in Accounting Behavioral Research* 10: 159-182.
- Stede, W. 2000. The relationship between two consequences of budgetary controls: Budgetary slack creation and managerial short term orientation. *Accounting, Organizations and Society* 25: 609-622.
- Steed, E. & Gu, Z. 2009. Hotel management company forecasting and budgeting practices: A survey-based analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21(6): 676-697.
- Subramaniam, N., McManus, L. & Mia, L. 2002. Enhancing hotel managers' organisational commitment: An investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting. *International Journal of Hospitality Management* 21(4): 303-320.
- Sumarjan, N., Arendt, S.W. & Shelley, M. 2013. Incongruent quality management perceptions between Malaysian hotel managers and employees. *The TQM Journal* 25(2): 124-140.
- Sun, L., Chow, I.H.S., Chiu, R.K. & Pau, W. 2013. Outcome favourability in the link between leader-member exchange and organizational citizenship behaviour: Procedural fairness climate matters. *The Leadership Quarterly* 24(1): 215-226.
- Tanova, C. & Holtom, B. 2008. Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management* 19(9): 1553-1568.
- Uyar, A. & Bilgin, N. 2011. Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management* 30(2): 398-408.
- van Dijke, M., De Cremer, D., Mayer, D.M. & Quaquebeke, N.V. 2012. When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 117: 235-248.
- Wentzel, K. 2004. Do perception of fairness mitigate managers use of budgetary slack during asymmetric information conditions? *Advances in Management Accounting* 13: 223-244.
- Winata, L. & Mia, L. 2005. Information technology and the performance effects of managers' participation in budgeting: Evidence from the hotel industry. *Hospitality Management* 24(1): 21-39.
- Yang, J.T., Wan, C.S. & Fu, Y.J. 2012. Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management* 31(3): 837-848.
- Young, S.M. 1985. Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research* 23(2): 829-842.
- Yuen, D.C.W. 2004. Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal* 19(4): 517-532.

Ku Ahmisuhaiti Ku Ahmad
 Jabatan Perdagangan
 Politeknik Port Dickson
 Km 14, Jalan Pantai
 71050 Si Rusa, Negeri Sembilan, MALAYSIA.
 E-Mel: suhaiti@polipd.edu.my

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

Ruhanita Maelah
 Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
 E-Mel: ruhanita@ukm.edu.my