

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



UUM
Universiti Utara Malaysia

**HUBUNGAN DI ANTARA PENYEDIAAN BAJET BERASASKAN *OUTCOME*
DAN GELAGAT PEGAWAI DI PUSAT TANGGUNGJAWAB
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

Disediakan

MOHTAR BIN HASIM



UUM
Universiti Utara Malaysia

**Tesis Diserahkan kepada
Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
Bagi Memenuhi Keperluan Pengijazahan Master of Science (Management)**

Kebenaran Merujuk

Dalam membentangkan kertas penyelidikan ini sebagai memenuhi sebahagian syarat untuk Ijazah Sarjana Pengurusan Universiti Utara Malaysia (UUM), saya dengan ini bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau, jika ketiadaan beliau, Dekan Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, diberi kebenaran untuk membuat salinan kertas penyelidikan ini dalam sebarang bentuk, sama ada secara keseluruhannya atau sebahagian, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan kertas penyelidikan ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran secara bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan sarjana terhadap sebarang petikan daripada kertas penyelidikan saya.

Sebarang permohonan untuk salinan atau mengguna man-mana bahan dalam kertas penyelidikan ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan
Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

Abstrak

Perdana menteri yang juga selaku menteri kewangan dalam ucapan pembentangan bajet 2010 telah mengumumkan pelaksanaan sistem bajet berasaskan *outcome* (OBB) yang akan diaplikasikan dalam tempoh Rancangan Malaysia Ke-10 bagi menggantikan sistem bajet boleh ubah (*Modified Budgeting System*). Pendekatan OBB akan memberi lebih penekanan terhadap impak dan keberkesanan projek dan program berbanding *output* semata-mata. Setiap perbelanjaan perlu menitikberatkan tentang *value for money*. Oleh itu objektif kajian ini adalah untuk mengkaji tingkahlaku di kalangan pegawai-pegawai yang terlibat dalam penyediaan bajet di pusat tanggungjawab (PTJ) Universiti Utara Malaysia (UUM).

Kajian ini menggunakan Teori Gelagat Terancang (TPB) bagi mengukur gelagat pegawai-pegawai dalam penyediaan sistem OBB ini. Terdapat tiga dimensi pemboleh ubah tidak bersandar iaitu sikap, norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat. Responden kajian terdiri di kalangan pegawai-pegawai di PTJ yang diperlukan untuk menyediakan bajet pada setiap tahun. Sebanyak 41 borang soal selidik telah dianalisis. Data telah dianalisis menggunakan SPSS (*statistical package for social science*) versi 22.0. Dari analisis korelasi dapatan kajian menunjukkan ketiga-tiga pemboleh ubah iaitu sikap, norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat menunjukkan hubungan positif yang agak signifikan terhadap penyediaan OBB. Manakala dari analisis regresi pula menunjukkan hanya faktor sikap sahaja yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penyediaan OBB, sebaliknya norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penyediaan OBB.

Kata Kunci: bajet berasaskan *outcome*, proses, sikap, norma subjektif, kawalan gelagat yang dilihat

Abstract

The prime minister who is also the finance minister in his presentation of the 2010 budget announced the implementation of outcome-based budgeting (OBB) to be applied in the 10th Malaysian Plan to replace the Modified Budgeting System. OBB approach will place greater emphasis on the impact and effectiveness of projects and programs rather than output alone. Any expenses incurred must deliver for value of money. Therefore the aim of this study is to analyze the behavior of officers who are responsible to prepare their departments' annual budget.

This study applies the theory of Planned Behavior (TPB) to determine the behavior of the officers in preparing OBB. There are three dimensions of independent variables namely attitude, subjective norms and perceived behavioral control. The respondents were the officers in UUM departments who are required to submit annual budget. A total of 41 questionnaires were analyzed. Data were analyzed using SPSS (statistical package for social science) version 22.0. Based on correlation analysis the three variables, namely attitude, subjective norm and perceived behavioral control have a significant positive relationship in preparation of OBB. Regression analysis showed that the attitude has significant impact on preparation of OBB, meanwhile the other variables namely, subjective norms and perceived behavioral control have no significant impact on preparation of OBB.

Keywords: outcome-based budgeting, process, attitude, subjective norms, perceived behavioral control

Penghargaan

Dengan nama Allah S.W.T. yang maha pemurah lagi maha pengasih serta selawat ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W.

Pertama, saya ingin melahirkan kesyukuran kepada Allah swt atas kurniaanNya sehingga membolehkan saya menamatkan pengajian ini dengan jayanya.

Saya ingin melahirkan setinggi penghargaan kepada Dr. Kadzrina binti Abdul Kadir selaku penyelia atas bimbingan dan nasihat serta kesabaran beliau sepanjang tempoh penyeliaan bagi menyiapkan kajian ini. Penghargaan ini juga khusus buat pensyarah-pensyarah yang telah mencurahkan ilmu sepanjang saya mengikuti kuliah bagi kerja kursus sebagai memenuhi keperluan program pengajian ini.

Teristimewa untuk ibu, isteri tercinta Sarimah dan kedua-dua jantung hati saya, Idham dan Irisha atas doa, kesabaran dan pengorbanan yang telah mencetus semangat dan kekuatan sepanjang tempoh mengikuti pengajian. Semoga keluarga kita dirahmati dan dalam perlindungan Allah sentiasa hendaknya.

Akhir sekali ucapan terima kasih juga ditujukan kepada semua rakan-rakan yang telah banyak memberikan kerjasama, pandangan dan menghulurkan bantuan sepanjang kajian ini dijalankan. Hanya Allah yang mampu membalas jasa dan budi baik kalian semua.

Hanya kepada Allah kita berserah.

Isi Kandungan

Kebenaran Merujuk	iii
Abstrakiv	
Abstract	v
Penghargaan	vi
Isi Kandungan	vii
Senarai Jadual	xiii
Senarai Rajah	xiv
Senarai Singkatan	xv
1 PENGENALAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Kitaran Proses Strategik OBB	5
1.2.1 Perancangan Berasaskan Outcome Melalui Pendekatan Top-down	6
1.2.2 Penyediaan Bajet Melalui Pendekatan Bottom-up	7
1.2.3 Pelaporan Keberhasilan	10
1.3 Pernyataan Masalah	11
1.4 Persoalan Kajian	14
1.4.1 Apakah sikap mempunyai hubungan dengan pelaksanaan sistem OBB.	14
1.4.2 Apakah norma subjektif mempunyai hubungan dengan pelaksanaan sistem OBB	14
1.4.3 Apakah kawalan gelagat yang dilihat mempunyai hubungan dengan pelaksanaan OBB	14
1.5 Objektif Kajian	14
1.5.1 Mengkaji hubungan di antara sikap pegawai yang menyediakan bajet di PTJ terhadap pelaksanaan sistem OBB	15
1.5.2 Mengkaji hubungan norma subjektif terhadap pelaksanaan sistem OBB di kalangan pegawai yang menyediakan bajet di PTJ	15
1.5.3 Mengkaji hubungan kawalan gelagat dilihat terhadap pelaksanaan sistem OBB di kalangan pegawai yang menyediakan bajet di PTJ	15
1.6 Kepentingan Kajian	15

1.7	Skop dan Limitasi Kajian	16
1.8	Definisi Terma	16
1.8.1	Outcome	16
1.8.2	Input	16
1.8.3	Output	17
1.8.4	Sikap	17
1.8.5	Norma Subjektif	17
1.8.6	Kawalan Gelagat yang Dilihat	17
1.9	Organisasi Bab dalam Tesis	18
2	SOROTON KAJIAN	19
2.1	Pengenalan	19
2.2	Latar Belakang	19
2.3	Input	22
2.4	Aktiviti	22
2.5	Kecekapan	23
2.6	Outcome	23
2.7	Keberkesanan	23
2.8	Kelemahan dalam Perancangan dan Bajet Tradisional	24
2.9	Pentadbiran Kerajaan Berasaskan Outcome	26
2.9.1	Menerangkan Objektif	30
2.9.1.1	Outcome Kerap Dianggap Sebagai Output Peringkat Operasi	30
2.9.1.2	Kegagalan Menyenaraikan Keutamaan Objektif	31
2.9.1.3	Petunjuk yang Tidak Bersesuaian	32
2.9.1.4	Tindakan Penambahbaikan	32
2.9.2	Mengukur Produktiviti Secara Sistemik	33
2.9.2.1	Kurang Maklumat Tentang Kos	34
2.9.2.2	Kelemahan Memahami Hubungan di antara Output dan Outcome	35
2.9.2.3	Kerajaan Gagal Memahami Nilai Sebenarnya Suatu Outcome	35
2.9.2.4	Tindakan Penambahbaikan	36
2.9.3	Membuat Keputusan Secara Teliti	37
2.9.3.1	Kesilapan dalam Memberi Keutamaan	37
2.9.3.2	Insentif Tidak Bersandarkan kepada Value for Money	38
2.9.3.3	Tindakan Penambahbaikan	38
2.9.4	Mempertingkatkan Kaedah Penyampaian dan Penilaian	39



2.9.4.1	Kurang Kemampuan dalam Sistem Penyampaian	40
2.9.4.2	Tidak Konsisten dalam Pengurusan Sistem Penyampaian	40
2.9.4.3	Penilaian Dalaman yang Tidak Cepak	41
2.9.4.4	Tiada Penglibatan Audit Negara dalam Memantau Keberkesanan Polisi	41
2.9.4.5	Tindakan Penambahbaikan	42
2.9.5	Mengukuhkan Institusi, Budaya dan Kemampuan	43
2.9.5.1	Kemampuan Setiap Jabatan: Kewangan, Pemantauan dan Analisis	43
2.9.5.2	Budaya Kakitangan Awam Tidak Begitu Menyokong Cabaran	43
2.9.5.3	Tindakan Penambahbaikan	44
2.9.5.4	Budaya dalam kerajaan perlu memberi fokus dalam mencapai outcome yang kos-efektif	44
2.9.5.5	Kerajaan perlu menubuhkan satu badan bebas bagi meneliti dan mengukuhkan proses membuat keputusan	45
2.10	Pelaksanaan OBB Di Malaysia	46
2.11	Pelaksanaan OBB Di Negara-negara Lain	48
2.11.1	Pelaksanaan OBB di Kanada	49
2.11.2	Pelaksanaan OBB di New Zealand	49
2.11.3	Kesimpulan	50
3	METODOLOGI KAJIAN	51
3.1	Pengenalan	51
3.2	Kerangka Kerja Kajian	51
3.3	Latar Belakang Teori Gelagat Terancang	52
3.3.1	Sikap	53
3.3.1.1	Kelebihan	53
3.3.1.2	Kerumitan	54
3.3.1.3	Keserasian	54
3.3.2	Norma Subjektif	54
3.3.3	Kawalan Gelagat yang Dilihat	55
3.3.3.1	Keadaan yang memudahkan	56
3.3.3.2	Keyakinan terhadap kemampuan	57
3.4	Model Kajian	57
3.4.1	Sikap	57
3.4.2	Norma subjektif	57
3.4.3	Kawalan gelagat yang dilihat	57
3.5	Hipotesis	58
3.5.1	Sikap dan Niat untuk Melaksanakan OBB	59
3.5.2	Norma subjektif dan Niat untuk Melaksanakan OBB	60

3.5.3	Kawalan Gelagat yang Dilihat dan Niat untuk Melaksanakan OBB	61
3.6	Unit Analisis	61
3.7	Populasi Kajian	62
3.8	Persampelan	62
3.9	Prosedur Pengumpulan Data	63
3.10	Instrumen Kajian	64
3.11	Pengukuran Pemboleh Ubah	65
3.12	Ketepatan Pengukuran	67
3.13	Teknik Menganalisis Data	67
3.14	Kebolehpercayaan	68
3.15	Analisis Diskriptif	68
3.16	Analisis Statistik Inferensi	68
3.16.1	Analisis Korelasi Pearson	69
3.16.2	Analisis Regresi	70
4	DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN	71
4.1	Pengenalan	71
4.2	Maklum Balas Responden	71
4.3	Semakan Data	72
4.4	Analisis Kebolehpercayaan	72
4.5	Analisis Deskriptif	73
4.5.1	Pusat Tanggungjawab	73
4.5.2	Gred Jawatan	75
4.5.3	Jantina	75
4.5.4	Umur	76
4.5.5	Tempoh Berkhidmat	77
4.6	Analisis Korelasi Pearson	77
4.7	Analisis Regresi	79
4.7.1	Ringkasan Hasil Keputusan Kajian	81

4.8	Kesimpulan	81
5	KESIMPULAN DAN CADANGAN	83
5.1	Pengenalan	83
5.2	Ringkasan Kajian	83
5.3	Rumusan	83
5.3.1	H1:Sikap seseorang individu mempunyai hubungan yang positif terhadap niat gelagat untuk melaksanakan OBB	84
5.3.2	H2:Norma subjektif mempunyai hubungan yang positif terhadap niat gelagat seseorang untuk melaksanakan OBB	84
5.3.3	H3:Kawalan gelagat yang dilihat mempengaruhi secara positif niat gelagat seseorang untuk melaksanakan OBB	85
5.4	Cadangan	86
5.4.1	Cadangan kepada UUM	86
5.4.2	Cadangan kepada Penyelidik	87
5.5	Kesimpulan	87
	Rujukan	89
	Lampiran A: Borang Soal Selidik	96
	Lampiran B: Keputusan Analisis	103
	Lampiran B1: Kebolehpercayaan-Sikap	103
	Lampiran B1.1: Case Processing Summary	103
	Lampiran B1.2: Reliability Statistics	103
	Lampiran B1.3: Item Statistics	103
	Lampiran B1.4: Item-Total Statistics	103
	Lampiran B1.5: Scale Statistics	104
	Lampiran B2: Kebolehpercayaan-Norma Subjektif	105
	Lampiran B2.1: Case Processing Summary	105
	Lampiran B2.2: Reliability Statistics	105
	Lampiran B2.3: Item Statistics	105
	Lampiran B2.4: Item-Total Statistics	105
	Lampiran B2.5: Scale Statistics	106
	Lampiran B3: Kebolehpercayaan-Kawalan Gelagat yang Dilihat	107
	Lampiran B3.1: Case Processing Summary	107
	Lampiran B3.2: Reliability Statistics	107
	Lampiran B3.3: Item Statistics	107
	Lampiran B3.4: Item-Total Statistics	107
	Lampiran B3.5: Scale Statistics	107

Lampiran B4: Kebolehpercayaan-Niat Gelagat	108
Lampiran B4.1: Case Processing Summary	108
Lampiran B4.2: Reliability Statistic	108
Lampiran B4.3: Item Statistics	108
Lampiran B4.4: Item-Total Statistics	108
Lampiran B4.5: Scale Statistics	109
Lampiran B5: Deskriptif Demografi	110
Lampiran B5.1: Statistics	110
Lampiran B5.2: Pusat Tanggungjawab	110
Lampiran B5.3: Gred Jawatan	111
Lampiran B5.4: Jantina	111
Lampiran B5.5: Umur	111
Lampiran B5.6: Tempoh Perkhidmatan	112
Lampiran B6: Deskriptif Pemboleh Ubah	113
Lampiran B6.1: Statistics	113
Lampiran B6.2: Pusat Tanggungjawab	113
Lampiran B6.3: Gred Jawatan	114
Lampiran B6.4: Umur	114
Lampiran B6.5: Tempoh Perkhidmatan	115
Lampiran B6.6: Jantina	115
Lampiran B6.7: Statistics	115
Lampiran B6.8: Niat Gelagat	116
Lampiran B6.9: Sikap	116
Lampiran B6.10: Norma Subjektif	117
Lampiran B6.11: Kawalan Gelagat yang Dilihat	117
Lampiran B7: Analisis Kolerasi	118
Lampiran B8: Analisis Regresi	119
Lampiran B8.1: Variables Entered/Removed ^a	119
Lampiran B8.2: Model Summary	119
Lampiran B8.3: ANOVA ^a	119
Lampiran B8.5: Koefisien	120

Senarai Jadual

Jadual 3:1 Populasi dan Sampel	63
Jadual 3:2 Item-item Pengukuran Pemboleh Ubah	66
Jadual 4:1 Jumlah Maklumbalas Responden	71
Jadual 4:2 Nilai Kebolehpercayaan Bagi Setiap Pemboleh Ubah	73
Jadual 4:3 Responden Mengikut Pusat Tanggungjawab	74
Jadual 4:4 Responden Mengikut Gred Jawatan	75
Jadual 4:5 Responden Mengikut Jantina	76
Jadual 4:6 Responden Mengikut Umur	76
Jadual 4:7 Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat	77
Jadual 4:8 Korelasi Pemboleh Ubah	78
Jadual 4:9 Model Summary	80
Jadual 4:10 ANOVA ^a	80
Jadual 4:11 Koefisien	81
Jadual 4:12 Hasil Pengujian Hipotesis	81



Senarai Rajah

Rajah 1:1 Fasa Pelaksanaan OBB	3
Rajah 1:2 Pendekatan Berasaskan Outcome (OBA)	4
Rajah 1:3 Kitaran Proses Strategik OBB	6
Rajah 1:4 Perancangan Melalui Pendekatan Top-down	7
Rajah 1:5 Penyediaan Bajet Melalui Pendekatan Bottom-up	9
Rajah 1:6 Perbandingan Struktur Program-Aktiviti	13
Rajah 2:1 Proses Pengurusan Perbelanjaan	21
Rajah 2:2 Kerajaan Berasaskan Outcome	29
Rajah 3:1 Theory of Planned behavior	52
Rajah 3:2 Kerangka Kajian	58



UUM
Universiti Utara Malaysia

Senarai Singkatan

DE	Development Expenditure
MBS	Modified Budgeting System
MRF	Ministry Result Framework
NRF	National Result Framework
OBA	Outcome-based Approach
OB	Outcome-based Budgeting
OE	Operating Expenditure
PAC	Public Accounts Committee
PBB	Performance-based Budgeting
PTJ	Pusat Tanggungjawab
RMKe-10	Rancangan Malaysia Ke-10
SROI	Social Return on Investment
TPB	Theory Planned Behavior
UPE	Unit Perancangan Ekonomi
WSIPP	Washington State Institute of Public Policy

BAB 1: PENGENALAN

1 PENGENALAN

1.1 Latar Belakang

Bajet memainkan peranan yang penting, di antaranya membantu dalam membuat pengagihan sumber, menyelaraskan sesuatu operasi dan menyediakan satu kaedah untuk mengukur prestasi (Blocher, Chen & Li, 2002). Hilton, Maher & Selto (2000) juga bersetuju dengan pandangan bahawa bajet merupakan satu teknik yang digunakan secara meluas untuk tujuan merancang dan mengawal.

Bajet digunakan dalam sesebuah organisasi dengan pelbagai tujuan di antaranya untuk mengukur dan menilai prestasi, memotivasikan staf menentukan harga sesuatu barang dan mengawal kos pengeluaran barang atau perkhidmatan (Ahmad, Sulaiman & Alwi, 2003). Perubahan dari *ouput* kepada *outcome* dalam menguruskan perbelanjaan kerajaan telah berlaku di New Zealand semenjak 2001, berpunca dari kegagalan kerajaan memberi sepenuh tumpuan terhadap pencapaian atau hasil dari polisi yang dijalankan (Webber, 2004).

Dalam pembentangan bajet pada tahun 2010 oleh Perdana Menteri Malaysia yang juga Menteri Kewangan, beliau telah menyebut mengenai langkah kerajaan untuk melaksanakan Sistem *Outcome-based Budgeting* (OBB). Sistem OBB ini akan menggantikan *Modified Budgeting System* (MBS). Antara intipati yang terpenting, sistem OBB ini akan memberi penekanan kepada impak dan

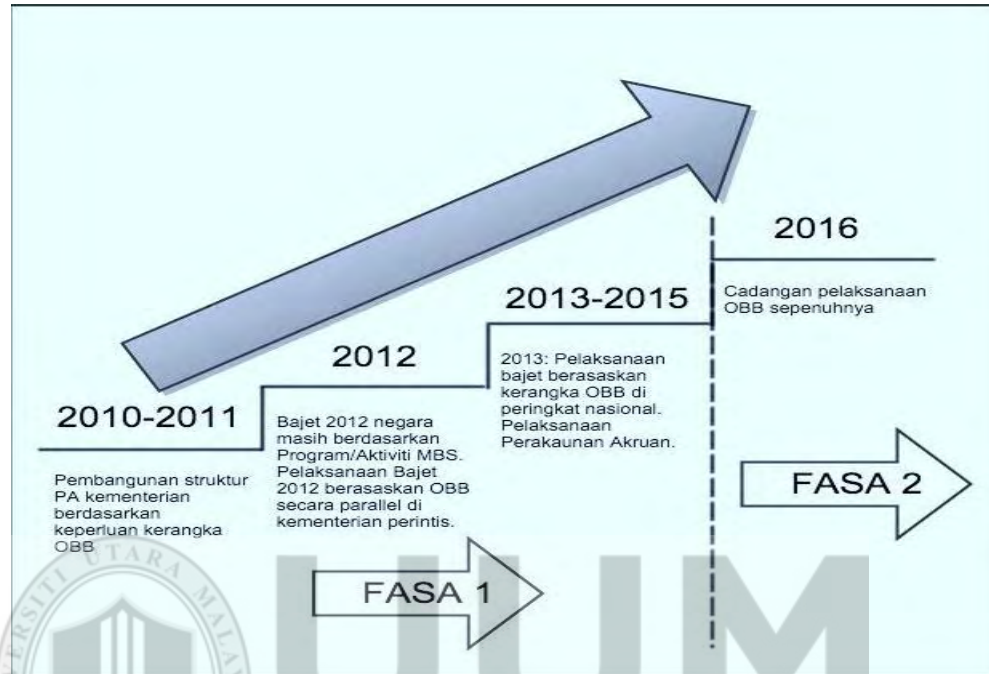
keberkesanan sesuatu projek dan program berbanding dengan MBS yang hanya memberi tumpuan kepada perbelanjaan dan output semata-mata. Melalui pelaksanaan sistem OBB ini kerajaan berharap segala perbelanjaan yang dilakukan akan memberi penekanan kepada *value for money* dan mempunyai kesan penggandaan yang tinggi ke atas program dan projek yang dilaksanakan nanti.

Bagi memastikan kelancaran, pelaksanaan sistem OBB ini telah dibahagikan kepada dua fasa. Pada fasa pertama yang bermula dari tahun 2010 sehingga 2015 adalah merupakan fasa peralihan di mana pada tahun 2010 sehingga 2011 segala pembangunan struktur program dan aktiviti di peringkat kementerian telah disediakan berdasarkan keperluan mengikut kerangka OBB.

Manakala penyediaan bajet pada tahun 2012 masih berdasarkan program dan aktiviti mengikut MBS. Walau bagaimanapun beberapa kementerian telah dipilih sebagai perintis untuk melaksanakan penyediaan bajet menggunakan sistem OBB ini di mana pelaksanaannya dilakukan secara seiring dengan penyediaan bajet secara MBS.

Mulai tahun 2013 pelaksanaan bajet berasaskan kerangka OBB telah dilaksanakan di peringkat nasional. Seiring dengan pelaksanaan OBB ini juga, mulai tahun 2015 kerajaan telah melaksanakan sistem perakaunan berasaskan akruan bagi menggantikan sistem perakaunan berasaskan tunai diubahsuai (*cash modified basis*). Manakala mulai tahun 2016 nanti bermulalah fasa yang paling penting di mana pada tahun tersebut sistem OBB ini akan dilaksanakan secara

sepenuhnya. Pelaksanaan OBB mengikut fasa yang dilancarkan bermula pada tahun 2010 adalah seperti dalam Rajah 1:1 (Perbendaharaan Malaysia, 2013).



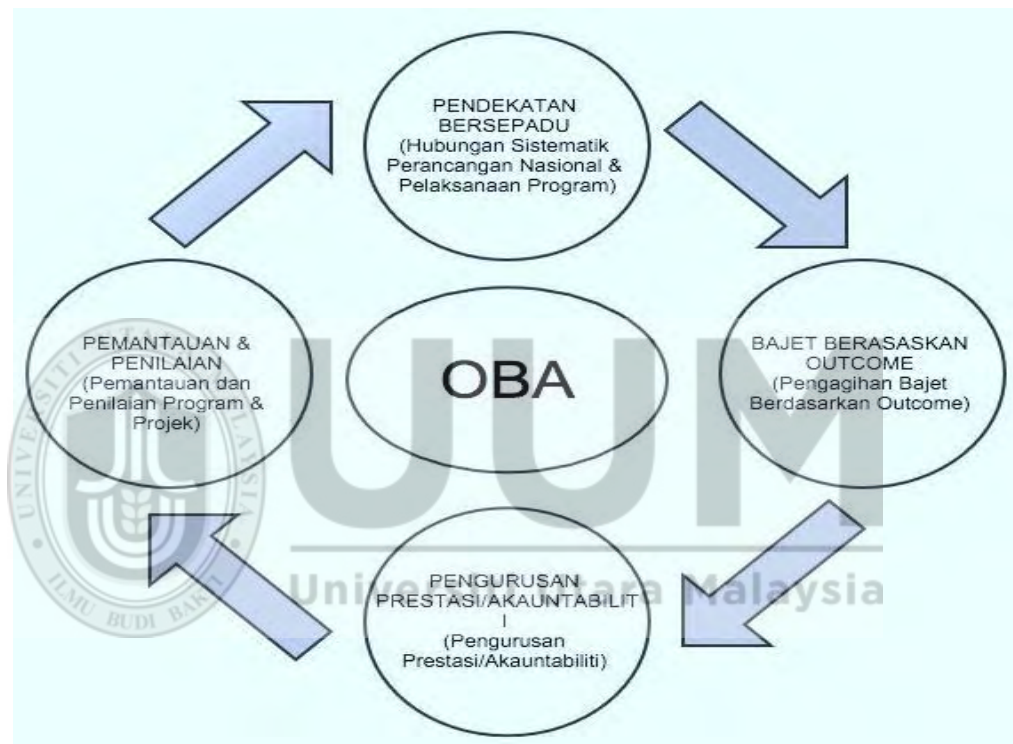
Rajah 1:1
Fasa Pelaksanaan OBB

Sumber: Perbendaharaan Malaysia (2013)

OBB dihasilkan melalui Pendekatan Berasaskan *Outcome* (OBA) seperti dalam Rajah 1:2 (Perbendaharaan Malaysia, 2013). OBA ini juga telah digunakan oleh Unit Perancang Ekonomi (UPE) dalam merancang *outcome* di peringkat nasional yang telah membentuk Kerangka Keberhasilan Nasional (NRF) di bawah Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMKe-10). Oleh itu OBB merupakan satu proses berterusan di bawah OBA yang bertujuan bagi mencapai hasrat keberhasilan yang diharapkan daripada NRF.

OBB ini merupakan satu instrumen pengurusan strategik yang memberi penekanan terhadap *outcome* dan bertujuan menambahbaik rekabentuk dan

operasi di bawah Sistem Bajet Diubahsuai (MBS). OBB perlu dilihat sebagai satu sistem yang menyeluruh serta bersepadu dengan NRF yang berasaskan program. Pemantauan secara berterusan di bawah sistem ini akan memberikan maklumbalas dan informasi penting untuk tujuan penilaian dan pelaporan keberhasilan.



Rajah 1:2
Pendekatan Berasaskan Outcome (OBA)
Sumber: Perbendaharaan Malaysia (2013)

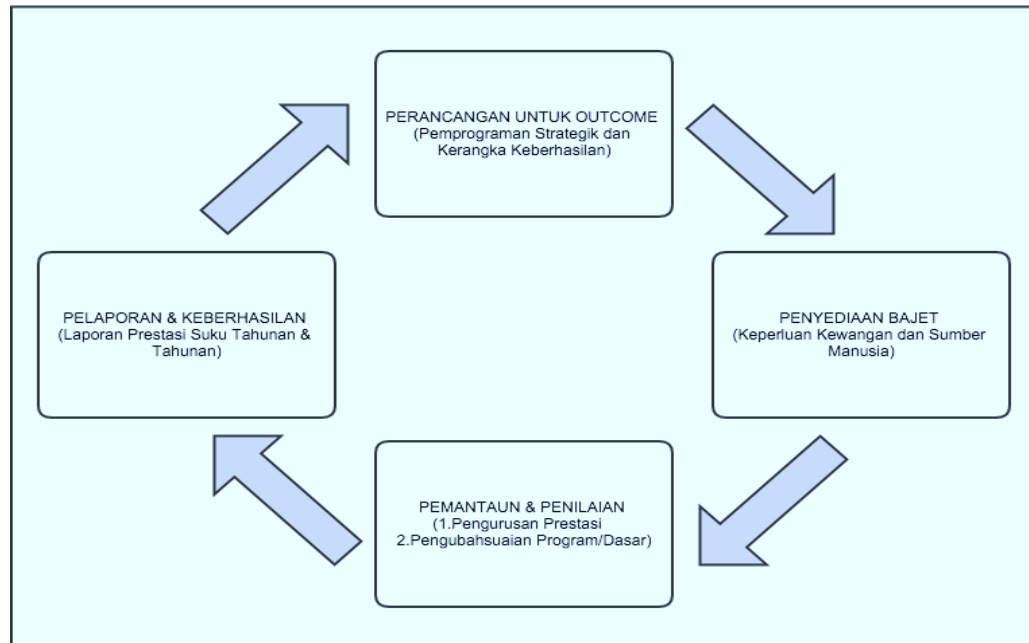
Pelaksanaan OBB akan memberi tumpuan yang khusus kepada *outcome*, di mana akan memudahkan perancangan dari segi program-program yang perlu disasarkan. Pelaksanaannya juga akan mengoptimumkan penggunaan sumber yang ada dalam mencapai *outcome* yang telah pun dirancang. Semua peringkat di dalam organisasi perlu menghasilkan suatu *outcome* sebagai manifestasi

kepada *output* yang dihasilkan daripada program intervensi di pelbagai peringkat.

Memberi tumpuan dalam menghasilkan *outcome* ini adalah sesuatu yang sangat mencabar oleh kerana kedudukannya yang berada dalam domain yang berheiraki, di mana sekiranya berlaku peningkatan pada *outcome* dalam hieraki tersebut akan menimbulkan kesukaran dari segi keupayaan Pengurus Program untuk mengawalinya. Faktor luaran juga memainkan peranan yang besar dalam mempengaruhi sesuatu *outcome* dan adalah menjadi tanggungjawab kepada Pengurus Program untuk mengawalinya.

1.2 Kitaran Proses Strategik OBB

OBB perlu dilihat sebagai satu pendekatan yang bersepadu dalam menguruskan prestasi yang terdiri dari empat proses strategik iaitu perancangan berasaskan *outcome*, penyediaan bajet, pemantauan dan penilaian serta pelaporan keberhasilan. Kitaran proses strategik OBB adalah seperti di Rajah 1:3 (Perbendaharaan Malaysia, 2013).



Rajah 1:3

Kitaran Proses Strategik OBB

Sumber: Perbendaharaan Malaysia (2013)

1.2.1 Perancangan Berasaskan *Outcome* Melalui Pendekatan *Top-down*

Perancangan di peringkat kementerian perlu dibuat untuk tempoh lima tahun dengan berasaskan kepada *outcome* yang ingin dicapai sepanjang tempoh tersebut. Perancangan ini bermula dengan membangunkan kerangka keberhasilan di peringkat kementerian dengan menetapkan sasaran prestasi pencapaian *outcome* dan *output* yang dipersetujui bagi mengatasi masalah pelanggan dan memenuhi kehendak *stakeholder* kementerian.

Berikutnya kerangka keberhasilan di peringkat program dan aktiviti akan dibentuk untuk menyumbang kepada pencapaian *outcome* kementerian. Gabungan sasaran prestasi di peringkat kementerian, program dan aktiviti akan membentuk kerangka keberhasilan di peringkat kementerian (MRF) yang digunakan sebagai *input* kepada pengisian templat strategik OBB.

Di bawah OBB, kementerian akan membangunkan *outcome* di setiap peringkat program dan aktiviti dengan menggunakan pendekatan logik program yang dijabarkan dengan *outcome* di peringkat nasional. Pendekatan *top-down* ini membolehkan semua program dan aktiviti dirancang secara menyeluruh bagi mencapai keberhasilan peringkat kementerian dan seterusnya keberhasilan peringkat nasional (Perbendaharaan Malaysia, 2013). Rajah 1:4 menunjukkan jajaran MRF kepada NRF melalui pendekatan *top-down*.



Rajah 1:4
Perancangan Melalui Pendekatan Top-down
Sumber: Perbendaharaan Malaysia (2013)

1.2.2 Penyediaan Bajet Melalui Pendekatan *Bottom-up*

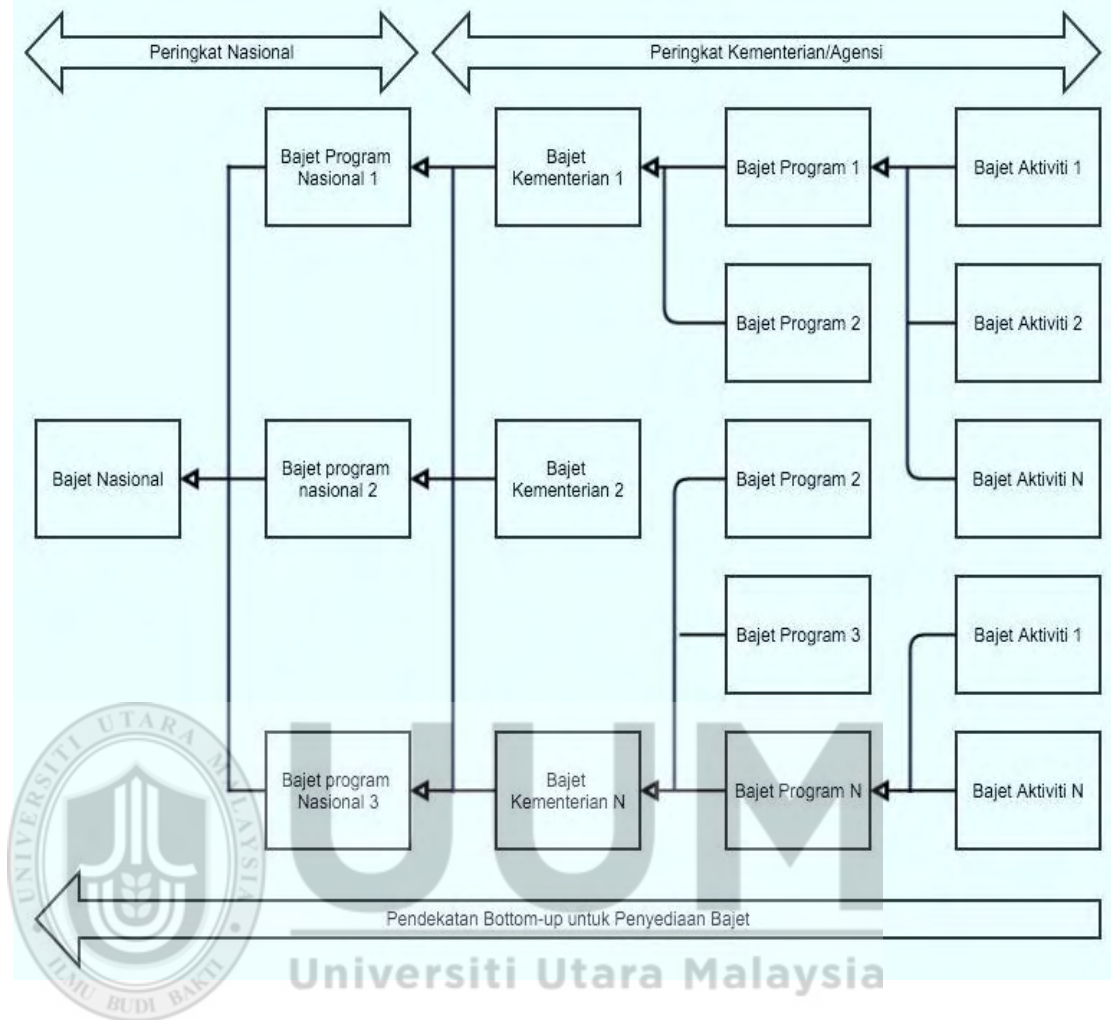
Bajet kementerian dibentuk secara *bottom-up* bermula di peringkat aktiviti dan berakhir di peringkat kementerian kerana pengenalpastian secara terperinci jumlah kewangan yang diperlukan untuk melaksanakan Program OBB yang telah dirancang hanya boleh dibuat di peringkat aktiviti. Bajet yang dibentuk oleh aktiviti di bawah program membentuk bajet program. Gabungan bajet program akan memberikan jumlah keperluan sumber bagi kementerian.

Anggaran perbelanjaan pembangunan (DE) dan perbelanjaan mengurus (OE) akan disediakan di peringkat aktiviti yang kemudian diselaraskan di peringkat

program. Penyediaan bajet akan dilakukan secara bersepadu dengan menggunakan templat strategik OBB yang telah dibangunkan. Penyediaan bajet kementerian hendaklah dibuat mengikut *rolling plan* dua tahun dan sejajar dengan rancangan pembangunan lima tahun. Semua cadangan Dasar Baru atau *One-Off* mesti disertakan dengan justifikasi yang kukuh dan turut disokong oleh dapatan penilaian program, sekiranya relevan.

Peruntukan pembangunan yang berdasarkan kepada siling projek yang telah diluluskan oleh UPE bagi dua tahun (berdasarkan *rolling plan*) akan disediakan dan dikaji semula setiap tahun mengikut kemajuan pelaksanaan projek. Sekiranya Dasar Baru atau *One-Off* yang diluluskan tidak boleh dilaksanakan dalam tahun tersebut, peruntukan yang telah diluluskan itu tidak boleh digunakan untuk program lain tanpa kelulusan Kementerian Kewangan.

Jadual penyediaan dan penyerahan bajet tahunan kementerian adalah seperti dinyatakan dalam Pekeliling Perbendaharaan mengenai penyediaan bajet tahunan yang akan dikeluarkan dari masa ke semasa. Kaedah perancangan *top-down* dan kaitannya dengan pembentukan bajet secara *bottom-up* ditunjukkan dalam Rajah 1:5 (Perbendaharaan Malaysia, 2013).



Rajah 1:5
Penyediaan Bajet Melalui Pendekatan Bottom-up
 Sumber: Perbendaharaan Malaysia (2013)

1.2.3 Pemantauan dan Penyelidikan

Kementerian hendaklah melakukan pemantauan dan penilaian terhadap program dan aktiviti bagi mengukur pencapaian sasaran prestasi dan menilai keberkesanan program dan aktiviti yang telah dirancang secara dalam talian melalui aplikasi *MyResults*. Pemantauan dan penilaian program dan aktiviti meliputi aspek-aspek pencapaian keberhasilan, kewangan dan pelaksanaan fizikal projek. Kementerian perlu merujuk kepada strategi-strategi yang

dilaksanakan dan keberhasilan Kementerian yang dirangka dalam proses pemantauan dan penilaian.

Pengurus Program dan Ketua Aktiviti hendaklah membuat penilaian ke atas pelaksanaan program dan aktiviti di bawah seliaan beliau bertujuan mengukur pencapaian prestasi dan membuat pengubahsuaian yang sewajarnya, sekiranya perlu. Kementerian akan membuat penilaian keseluruhan program dan aktiviti dalam tempoh sekurang-kurangnya sekali dalam tempoh lima tahun bagi menentukan penerusan, penambahbaikan atau pemansuhan program dan aktiviti.

1.2.3 Pelaporan Keberhasilan

Kementerian perlu mengemukakan pencapaian keberhasilan dan prestasi kewangan kepada Kementerian Kewangan melalui laporan-laporan berikut:

- a. Laporan Prestasi Suku Tahunan dan Tahunan Kementerian;
- b. Unjuran Keperluan Aliran Tunai Suku Tahunan dan Tahunan;
- c. Laporan Jawatankuasa Pelaksanaan OBB Kementerian (MOIC);
- d. Laporan Pemantauan Program/Aktiviti OBB bagi Suku Tahunan dan Tahunan;
- e. Laporan Penilaian Formatif Program/Aktiviti OBB; dan
- f. Laporan Penilaian Sumatif Program/Aktiviti OBB.

Pelaksanaan OBB secara sepenuhnya mulai tahun 2016 akan memberi kesan kepada proses penyediaan bajet di semua peringkat khususnya di kalangan agensi yang terlibat sebagai Ketua Aktiviti di bawah Kementerian. Dengan pendekatan *bottom-up* dalam penyediaan bajet ini, setiap agensi perlu lebih teliti

dalam membuat perancangan serta merangka aktiviti yang akan dilaksanakan supaya *output* dan *outcome* yang dihasilkan sejajar dengan MRF dan seterusnya menyumbang kepada NRF. Inilah tanggungjawab yang agak kritikal dalam menyediakan bajet pada setiap tahun.

Oleh itu tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengetahui tahap kesedaran dan kefahaman staf di setiap Pusat tanggungjawab (PTJ) Universiti Utara Malaysia (UUM) terhadap pelaksanaan OBB oleh kerajaan sebagai salah satu kayu pengukur kemampuan mereka untuk melaksanakannya nanti.

1.3 Pernyataan Masalah

Sistem MBS telah mula diperkenalkan pada tahun 1990 dan dilaksanakan dalam beberapa fasa di peringkat awal pelaksanaannya. MBS telah dilaksanakan di semua kementerian dan jabatan pada tahun 1995. Sistem bajet ini merupakan satu sistem pengurusan yang mengujudkan perhubungan di antara *input*, *ouput* dan impak. Sistem ini berasaskan kepada prinsip asas pengurusan yang memberi kuasa kepada pengurus untuk membuat keputusan (*letting managers manage*).

Di bawah prinsip ini pengurus yang bertanggungjawab terhadap pengeluaran sesuatu *ouput* seharusnya diberikan kuasa atau kelonggaran yang lebih dalam menentukan penggunaan sumber-sumber yang di bawah kawalannya selagi kuasa yang diberikan kepadanya sepadan dengan akauntabiliti yang diperlukan di semua peringkat pengurusan.

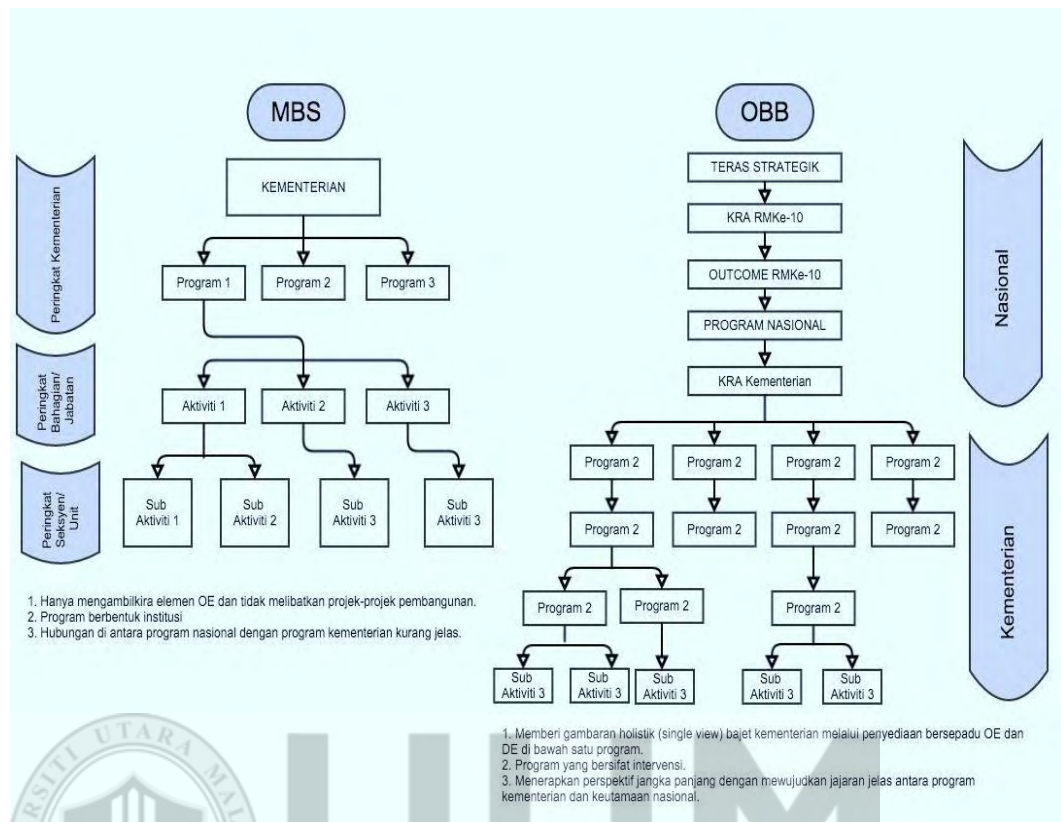
MBS diperkenalkan dengan tujuan untuk memperkemaskan pengagihan sumber-sumber yang ada bagi meningkatkan kecekapan pengurusan program-program yang dilaksanakan oleh kerajaan dengan cara memperkemaskan lagi akauntabiliti.

Di antara empat ciri utama MBS adalah seperti berikut:

- a. Batas perbelanjaan
- b. Perjanjian program dan laporan pengecualian
- c. Kitaran penilaian program
- d. Pendekatan yang lebih terbuka terhadap kawalan perbelanjaan

Perbezaan yang paling ketara bagi kedua sistem ini adalah di mana proses penyediaan bajet dalam sistem OBB bermula di peringkat bawah berdasarkan pendekatan *bottom-up*, iaitu diperingkat aktiviti yang dijalankan oleh setiap agensi tetapi sebaliknya bagi sistem MBS prosesnya bermula di peringkat kementerian/Perbendaharaan di mana penetapan batas perbelanjaan terhadap dasar yang sedia ada telah ditentukan terlebih awal.

Selain itu perancangan aktiviti di dalam sistem OBB perlulah sejajar dengan *outcome* atau keberhasilan di peringkat kementerian dan nasional. Perbandingan struktur program dan aktiviti di antara sistem MBS dan OBB adalah seperti dalam Rajah 1:6 (Perbendaharaan Malaysia, 2013).



Rajah 1:6
 Perbandingan Struktur Program-Aktiviti
 Sumber: Perbendaharaan Malaysia (2012)

Oleh kerana terdapat perbezaan yang ketara dalam pelaksanaan sistem OBB pada tahun 2016 berbanding dengan sistem MBS yang digunakan pada mas kini, dirasakan perlu untuk mengadakan satu kajian mengenai persepsi di kalangan staf yang berada di setiap PTJ UUM khususnya pada mereka yang terlibat secara langsung dalam menyediakan *input* kewangan dalam proses menyediakan bajet Universiti.

Bagaimanakah persepsi mereka terhadap pelaksanaan sistem OBB pada tahun 2016. Di tahap manakah kefahaman, persediaan dan kesedaran mereka terhadap sistem OBB yang akan dilaksanakan nanti.

1.4 Persoalan Kajian

Secara umumnya kajian ini dijalankan bagi persoalan mengenai pengetahuan, komitmen, kefahaman dan keyakinan di kalangan pegawai yang terlibat dalam menyediakan bajet terhadap pelaksanaan sistem OBB ini.

Secara khususnya, kajian ini akan melihat kepada persoalan-persoalan seperti berikut:

1.4.1 Apakah sikap mempunyai hubungan dengan pelaksanaan sistem OBB.

1.4.2 Apakah norma subjektif mempunyai hubungan dengan pelaksanaan sistem OBB.

1.4.3 Apakah kawalan gelagat yang dilihat mempunyai hubungan dengan pelaksanaan OBB.

1.5 Objektif Kajian

Tujuan utama kajian ini adalah untuk:



- 1.5.1 Mengkaji hubungan di antara sikap pegawai yang menyediakan bajet di PTJ terhadap pelaksanaan sistem OBB.
 - 1.5.2 Mengkaji hubungan norma subjektif terhadap pelaksanaan sistem OBB di kalangan pegawai yang menyediakan bajet di PTJ.
 - 1.5.3 Mengkaji hubungan kawalan gelagat dilihat terhadap pelaksanaan sistem OBB di kalangan pegawai yang menyediakan bajet di PTJ.
- 1.6 Kepentingan Kajian

Hasil dari kajian yang dijalankan ini akan memberi gambaran tentang tahap kesedaran, komitmen dan keyakinan di kalangan ketua dan pegawai-pegawai di PTJ UUM terhadap pelaksanaan sistem OBB. Gambaran ini adalah penting kepada Universiti oleh kerana mereka yang terlibat dalam kajian ini adalah pegawai yang bertanggungjawab dalam penyediaan bajet di PTJ masing-masing.

Sekiranya hasil kajian yang diperolehi nanti menunjukkan tahap kesedaran, komitmen dan keyakinan di kalangan ketua dan pegawai-pegawai di PTJ yang agak rendah maka Universiti perlu melakukan sesuatu bagi membantu mereka untuk meningkatkan tahap kefahaman dengan menyediakan program latihan yang bersesuaian serta memberikan pendedahan yang sepatutnya.

Dengan cara yang sedemikian ia boleh menjamin penyediaan bajet yang dilakukan akan menepati kehendak sistem OBB serta hasrat kerajaan untuk menjadikan sistem OBB ini sebagai salah satu penggerak dalam transformasi

dengan menterjemahkan konsep transformasi kepada keberhasilan yang ditetapkan.

1.7 Skop dan Limitasi Kajian

Kajian ini akan melihat tahap kesedaran, komitmen dan keyakinan di kalangan ketua dan pegawai-pegawai di setiap PTJ yang melibatkan sejumlah 45 PTJ kesemuanya di mana PTJ berkenaan dikehendaki mengemukakan anggaran bajet pada setiap tahun.

1.8 Definisi Terma

Terma-terma yang akan kerap kali digunakan dalam kajian ini adalah seperti berikut:

1.8.1 *Outcome*

Merupakan perubahan yang berlaku dari penghasilan sesuatu *output*. Penghasilan *outcome* agak sukar dipengaruhi secara langsung dan lebih sukar diukur berbanding *output*.

1.8.2 *Input*

Sejumlah sumber-sumber yang diperlukan bagi menghasilkan sesuatu *output*. Dari segi kos ianya mudah untuk diukur seperti jumlah jam bekerja, kos bahan yang digunakan dan sebagainya.

1.8.3 *Output*

Merupakan barangan atau perkhidmatan yang terhasil dari *input*. *Output* kebiasannya dalam bentuk bilangan oleh itu mudah untuk dikira. Penghasilan *output* lebih mudah dipengaruhi berbanding *outcome*.

1.8.4 Sikap

Merujuk kepada penilaian seseorang terhadap sesuatu perkara yang mereka lakukan sama ada memberi kesan yang baik atau pun tidak. Faktor sikap memberi kesan langsung kepada tingkahlaku seseorang.

1.8.5 Norma Subjektif

Merujuk kepada kepercayaan seseorang terhadap pandangan individu lain yang mempunyai kepentingan atau pengaruh terhadap dirinya mengenai sesuatu perkara. Ia sebagai satu dorongan atau motivasi yang signifikan terhadap seseorang untuk melakukan sesuatu tindakan.

1.8.6 Kawalan Gelagat yang Dilihat

Merujuk kepada sejauhmana seseorang merasakan mampu untuk melakukan sesuatu gelagat. Ia terdiri dari dua aspek iaitu setakat mana seseorang mampu mengawal sesuatu gelagat dan sejauh mana keyakinan seseorang untuk melakukan atau melakukan gelagat tersebut.

1.9 Organisasi Bab dalam Tesis

Bab ini menerangkan serba ringkas tentang kajian yang akan dijalankan. Di dalam bab ini diperjelaskan tentang latar belakang kajian termasuk juga mengapa perlunya kajian ini dijalankan dan objektifnya. Bab dua akan menunjukkan beberapa kajian yang berkaitan, yang telah dijalankan sebelum ini. Bab tiga akan menerangkan kaedah kajian yang akan digunakan untuk melaksanakan kajian ini. Manakala Bab empat akan membentangkan hasil kajian yang telah diperolehi. Bab yang terakhir sekali iaitu bab lima akan memberikan kesimpulan tentang kajian yang telah dijalankan dan beberapa cadangan bagi kajian yang akan dilakukan di masa hadapan.



BAB 2: SOROTAN KAJIAN

2 SOROTON KAJIAN

2.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan tentang latar belakang pelaksanaan OBB dan menerangkan bagaimana pentadbiran kerajaan yang berasaskan *outcome*. Bab ini juga akan memberikan beberapa contoh pelaksanaan OBB di beberapa buah negara lain.

2.2 Latar Belakang

Definasi mudah berkaitan bajet adalah satu kaedah mengagihkan sumber-sumber. Terdapat beberapa jenis sistem bajet kerajaan yang telah diperkenalkan bagi memenuhi pelbagai tujuan termasuk mengawal kewangan, pengurusan, perancangan, menetapkan keutamaan ke atas sumber kewangan yang terhad dan akauntabiliti terhadap penggunaan dana awam (Hager, Hobson & Wilson, 2001).

Pada peringkat awalnya *line-item budgeting* telah diperkenalkan di mana perbelanjaan dibenarkan ke atas *input* bagi mengawal penyalahgunaan dana awam. Walau bagaimanapun kaedah ini telah dikritik kerana kaedah ini seolah-olah meletakkan akauntabiliti agensi kepada apa yang mereka belanjakan. Oleh itu OBB telah diperkenalkan di mana kaedah ini meletakkan akauntabiliti agensi kepada apa yang telah mereka capai (Hager et al., 2001).

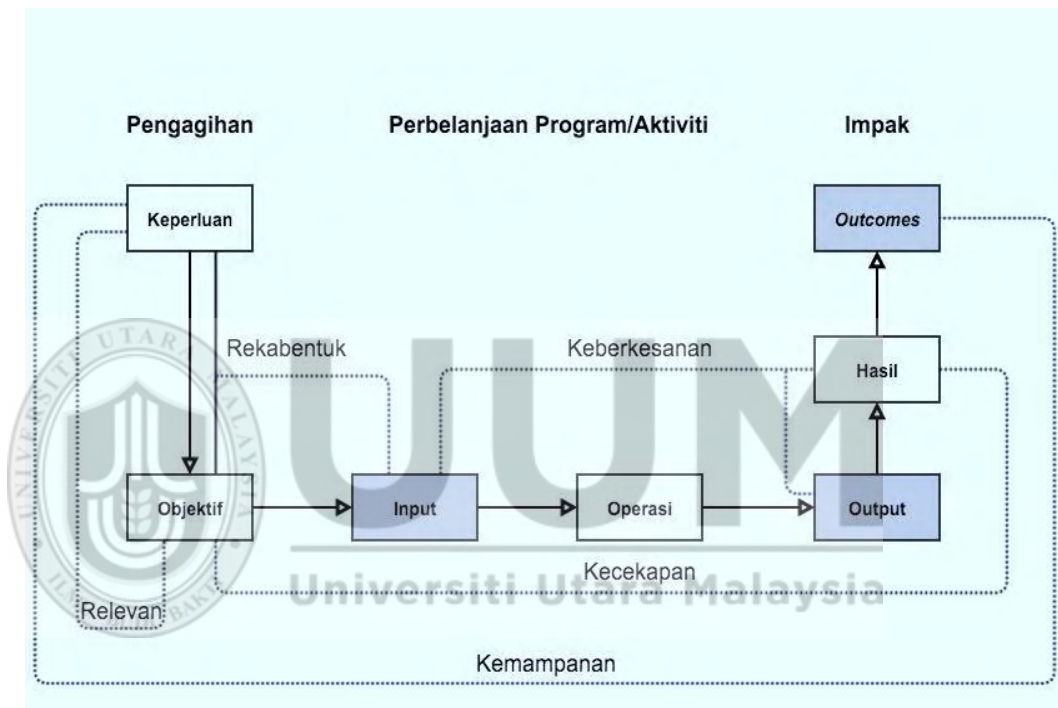
OBB juga dikenali sebagai *Performance-based Budgeting* (PBB) di mana penyediaan bajet adalah berasaskan hubungan sumber kewangan dengan hasil yang dijangkakan. OBB memperbaiki dari segi *cost-effective* serta menterjemahkan polisi kerajaan kepada perbelanjaan yang dilakukan serta menggunakan maklumat sesuatu pencapaian secara yang sistematik.

Sistem bajet ini bertujuan memperbaiki kecekapan dan keberkesanan dalam membelanjakan wang awam dengan menghubungkannya dengan pulangan atau keberhasilan yang dapat diberikan kepada orang awam. Impak dari pelaksanaan sistem ini akan memperbaiki keutamaan dalam berbelanja dan kecekapan serta keberkesanan perkhidmatan yang diberikan.

Outcome dan *output* mempunyai peranan yang penting dalam sistem bajet ini dan ianya perlu difahami dengan secara yang jelas. Rajah 2:1 menunjukkan proses pengurusan perbelanjaan di mana *input* digunakan bagi menghasilkan *output* melalui proses yang dipanggil program atau aktiviti dan daripada *output* akan menghasilkan *outcome* yang akhirnya dapat dinikmati oleh masyarakat (Webber, 2004).

Output adalah barangan atau perkhidmatan yang disediakan oleh kerajaan yang akan memberi faedah secara langsung kepada masyarakat. Manakala *outcome* adalah impak yang diharapkan dari penghasilan sesuatu *output* iaitu perubahan yang akan terhasil dari pelaksanaan sesuatu program atau aktiviti. Sebagai contoh, pembinaan tempat tinggal pelajar oleh UUM akan menambahkan bilangan pelajar yang dapat menginap di dalam kawasan kampus. Ini akan

melancarkan urusan harian pelajar bagi mengikuti pengajian serta meningkatkan lagi jaminan keselamatan ke atas diri pelajar sepanjang mereka mengikuti pengajian. Menyediakan kemudahan tempat tinggal serta terdapatnya jaminan keselamatan akan menambah keyakinan waris pelajar untuk menghantar anak-anak mereka mengikuti pengajian di UUM.



Rajah 2:1
Proses Pengurusan Perbelanjaan
 Sumber: Webber (2004)

Agensi harus mempunyai perancangan strategik tentang apa yang ingin dicapai. Perancangan ini sepatutnya mempunyai objektif berdasarkan *outcome* yang diharapkan oleh masyarakat. Berdasarkan perancangan strategik tersebut agensi perlu mempunyai kaedah pengukuran *outcome* yang khusus dan sistematik yang boleh diguna dalam menentukan setakat mana agensi telah mencapai objektif

masing-masing. Ukuran prestasi dan objektif adalah bahagian terpenting dalam proses bajet.

Pengagihan dihubungkan dengan hasil yang dicapai: sejauh mana agensi dapat memenuhi objektif mereka berdasarkan ukuran prestasi. Salah satu aspek yang agak sukar dalam OBB ini adalah definisi sasaran prestasi bagi agensi yang boleh diukur dalam keadaan yang biasa (Webber, 2004). Berikut adalah kaedah yang boleh digunakan dalam menilai prestasi sesebuah agensi:

2.3 Input

Kadang-kala disebut juga sebagai objek perbelanjaan. Merupakan sumber yang digunakan dalam menyediakan perkhidmatan kerajaan seperti staf, perbelanjaan mengurus dan modal. *Input* mempunyai kelebihan di mana ia lebih mudah diukur berdasarkan nilai matawang. Oleh kerana *input* diukur berdasarkan nilai matawang maka adalah lebih mudah untuk membuat perbandingan dari segi kos-kos *input* berbanding pelbagai program yang dijalankan.

2.4 Aktiviti

Kadang-kala disebut sebagai *output*. Ukuran terhadap apa yang telah dilakukan oleh sesebuah agensi. Sebagai contoh berapa ramai pakar perubatan yang telah dihasilkan atau berapa panjang lebuh raya telah dibina.

2.5 Kecekapan

Ukuran kecekapan adalah berkaitan kos yang terlibat dalam menghasilkan satu unit aktiviti. Sebagai contoh dengan mengambilkira aktiviti di para 2.5 di atas, berapakah kos untuk menghasilkan seorang pakar perubatan dan kos untuk membina satu kilometer lebuh raya. Mungkin terdapat sedikit kerumitan dalam mengira kos bagi setiap aktiviti disebabkan terdapat juga kos tidak langsung yang terlibat.

2.6 *Outcome*

Ukuran *outcome* dilihat dari sudut sejauhmana sesuatu program itu memenuhi objektif yang disasarkan. Objektif adalah merupakan matlamat akhir bagi sesebuah kerajaan dalam menyediakan bajet di mana masyarakat akan menilai objektif tersebut dari beberapa sudut seperti keselamatan, kesihatan atau peningkatan dalam sistem pendidikan.

2.7 Keberkesanan

Ukuran bagi kecekapan sesuatu program ditentukan oleh pencapaiannya terhadap sesuatu objektif yang terhasil semata-mata dari program tersebut. Kecekapan ini agak sukar untuk diukur oleh kerana ia memerlukan penelitian terhadap kemungkinan terdapat faktor lain yang menyebabkan kejayaan atau kegagalan dalam mencapai sesuatu objektif.

2.8 Kelemahan dalam Perancangan dan Bajet Tradisional

Kaedah perancangan dan bajet secara tradisional ini dianggap sebagai proses yang berkala di mana sesebuah organisasi cuba untuk menentukan perbelanjaan operasinya di masa hadapan dan serta pendapatan yang mampu untuk dijana (Neely, Sutcliff & Heyns, 2001). Proses ini berlaku secara dari atas ke bawah (*top-down process*) di mana bajet akan disalurkan dari pejabat atasan kepada bahagian-bahagian dan unit-unit operasi beserta borang yang perlu dilengkapkan dengan sasaran perlu dicapai. Di antara kelemahan yang kerap diketengahkan terhadap perancangan dan bajet secara tradisi ini adalah seperti berikut (Hager et al., 2001):

- a. Penyediaan bajet memerlukan banyak masa dan kos di kebanyakan organisasi. Proses perancangan dan bajet ini dikatakan memerlukan pihak pengurusan menghabiskan masa mereka sebanyak 20 hingga 30 peratus.
- b. Secara tradisionalnya, tumpuan difokuskan kepada pencapaian sesuatu perancangan atau bajet yang khusus. Agak sukar untuk melakukan pindaan ke atas bajet bila berlakunya perubahan pada persekitaran. Pendekatan terhadap bajet juga dilihat seolah-olah sebagai suatu tindakan penghalang kepada perubahan yang berterusan dan kejayaan.
- c. Bajet hanya memberi nilai yang sedikit berbanding masa yang diperlukan untuk menyediakannya. Satu kajian telah menunjukkan lebih separuh dari masa yang diperlukan untuk menyediakan bajet, digunakan untuk mengumpulkan data oleh bahagian kewangan manakala hanya 27 peratus dari masa tersebut digunakan untuk membuat analisis.

- d. Bajet terlalu tertumpu kepada mengurangkan kos dan bukannya untuk menambah nilai (*value creation*). Kajian mendapati hanya 27 peratus syarikat yang menggabungkan strategi dan taktik, dan hanya 22 peratus syarikat membuat anggaran yang termasuk pelan tindakan pembedahan.
- e. Bajet digambarkan sebagai syarat-syarat dalam melakukan sesuatu aktiviti dalam sesebuah organisasi yang kebiasaannya ditentukan oleh pengurusan kanan. Proses bajet ini menjadi satu mekanisme bagi memastikan syarat ini dipatuhi bagi mengawal pekerja dan bukannya memberi galakan kepada mereka.
- f. Bajet tidak menggambarkan struktur rangkaian yang diamalkan oleh organisasi. Sesetengah aktiviti dalam sesebuah organisasi telah di *decentralized* dalam memberikan perkhidmatan kepada pelanggan dan menambah nilai. Walau bagaimanapun bajet tidak mengambilkira pendekatan ini malah lebih menggalakkan kawalan secara berpusat.
- g. Bajet mendorong berlakunya “*gaming*” dan berkelakuan melawan arus. Kebanyakan mereka yang terlibat cuba untuk mendapatkan tahap komitmen yang paling minima untuk diberikan dan sebaliknya cuba memaksimumkan keuntungan peribadi sepanjang proses menyediakan bajet tersebut. Ini berlaku terutamanya apabila melibatkan pemberian insentif kepada mereka yang dapat mencapai sasaran bajet tersebut. Apabila ini terjadi tiada lagi motivasi dan dorongan untuk mengembang dan memperbaiki organisasi tersebut.
- h. Bajet pada kebiasaannya mempunyai tempoh masa satu tahun dan ia tidak akan berubah dalam tempoh satu tahun tersebut walau pun pada hakikatnya bajet berkenaan menjadi tidak relevan selepas satu bulan.

2.9 Pentadbiran Kerajaan Berasaskan *Outcome*

Matlamat utama sesebuah kerajaan adalah untuk memperbaiki sosial *outcome* (Social Return on Investment Working Group, 2011). Walau bagaimanapun impak sebenar terhadap perubahan *outcome* agak jarang diberi pertimbangan malahan sukar difahami. Beberapa dekad kebelakangan ini perbelanjaan kerajaan telah meningkat terhadap perkhidmatan kepada orang ramai seperti pendidikan, kebajikan, kesihatan dan program-program yang bertujuan menangani masalah sosial tetapi sejauh mana keberkesanan perbelanjaan tersebut mencapai matlamatnya agak sukar untuk ditentukan.

Sungguhpun kerajaan telah mencuba pelbagai kaedah terhadap sistem pengurusan dan pemantauan ke atas perkhidmatan yang diberikan, tetapi masih kurang jelas sama ada perkhidmatan tersebut telah mencapai nilai sebenar ke atas wang yang dibelanjakan disebabkan keberkesanan kebanyakan polisi yang dilaksanakan masih kurang difahami dengan sebaiknya. Jika kerajaan tidak dapat menentukan perbelanjaan yang manakah yang telah mencapai tujuannya dan perbelanjaan manakah yang gagal mencapai tujuannya, ia menggambarkan seolah-olah rakyat sebagai pembayar cukai akan terus membayar untuk program-program yang dilaksanakan secara tidak cekap dan berkesan.

Pada masa kini satu pendekatan baru dalam membelanjakan wang awam telah mendapat satu momentum di mana kebanyakan kerajaan dan badan-badan bukan kerajaan telah menggunakan satu polisi yang dipanggil pelaksanaan polisi berasaskan bukti. Pendekatan ini yang hampir sama dengan pendekatan *Social*

Return on Investment (SROI), yang telah banyak diamalkan di sektor sukarelawan di Britain, yang amat teliti dalam pengurusan prestasi untuk mencapai impak sosial dan persekitaran dalam membelanjakan wang awam (Social Return on Investment Working Group, 2011).

Di United States, Washington State Institute for Public Policy (WSIPP) berperanan sebagai satu organisasi bebas yang membuat penilaian ke atas semua polisi berasaskan *outcome* yang mereka jangkakan untuk diberi kepada masyarakat dan akan memberi maklumbalas semula kepada kerajaan yang membuat polisi tersebut (Ghelani, Adithytan & Doctor, 2011).

Tujuan utama pendekatan ini adalah untuk memaksimumkan nilai sosial dan ekonomi *outcome* yang dihasilkan pada satu tahap perbelanjaan. Ianya berasaskan kepada definisi yang jelas tentang *outcome* yang diinginkan dan nilainya kepada masyarakat berserta dengan satu kaedah pengukuran *outcome* dan kos yang tepat ketika mana diperlukan.

Sesebuah kerajaan tidak dapat mengelak dari meletakkan nilai kewangan pada polisi *outcome* yang berbeza tetapi nilai tersebut selalunya tidak dinyatakan secara yang jelas dan tidak dibincangkan secara terbuka. Oleh itu sesebuah kerajaan perlu mempunyai kaedah yang konsisten dan tersusun dalam membuat penilaian sesuatu *outcome* bagi menentukan yang manakah perlu menjadi keutamaan dan juga sebagai panduan kepada jabatan-jabatan dalam membuat keputusan secara yang lebih konsisten (Social Return on Investment Working Group, 2011).

Outcome boleh dikategorikan kepada tiga kumpulan:

a. Nilai fiskal

Termasuk kos dalam melaksanakan sesuatu program dan juga penjimatan oleh jabatan kerajaan melalui peningkatan dalam *outcome*.

b. Nilai ekonomi

Merekodkan semua kos kewangan dan penjimatan yang boleh diukur hasil dari peningkatan dalam *outcome*.

c. Nilai sosial

Mengiktiraf sosial *outcome* seperti peningkatan taraf kesihatan, persekitaran lebih baik yang mempunyai nilai kepada masyarakat.

Membuat pengalihan sumber kewangan kepada program berasaskan keberkesannya bukan semata-mata persoalan tanggungjawab kewangan. Kerajaan yang berasaskan *outcome* bermaksud memberi fokus kepada usaha yang benar-benar dapat merubah kehidupan rakyat iaitu menyelesaikan masalah ke peringkat akar umbi dan bukan hanya penyelesaian di peringkat *symptom* sahaja.

Pada masa kini kebanyakan keputusan untuk berbelanja dibuat dengan memberi lebih penekanan kepada bidang-bidang di mana proses yang terlibat tidak begitu cekap. Pihak kerajaan telah menubuhkan beberapa proses governan dan institusi bagi memastikan keberkesanan keputusan yang dibuat seperti Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara (PAC). Berdasarkan Social Return on Investment

Working Group (2011) masih banyak kelemahan yang dikenalpasti dalam membuat keputusan berbelanja oleh kerajaan, di antaranya adalah:

- a. Objektif yang kurang jelas dan tidak mengikut keutamaan.
- b. Kefahaman yang tinggi tentang produktiviti tidak digunakan dalam membantu membuat keputusan.
- c. Proses pembuatan keputusan tidak dilaksanakan dengan berkesan.
- d. Pelaksanaan dan penilaian dibuat secara yang tidak konsisten.
- e. Kemampuan dan struktur organisasi belum mencukupi.

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut satu kajian telah dijalankan bagi mengenalpasti amalan terbaik dalam menyediakan bajet, mengagihkan sumber-sumber dan governan di sektor awam, swasta dan pertubuhan sukarela dari masyarakat antarabangsa (Social Return on Investment Working Group, 2011). Di antara cadangan bagi mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut termasuklah petunjuk utama prestasi (KPI), kemampuan, kefahaman, sistem pengurusan dan proses, budaya, akauntabiliti dan governan. Rajah 2:2 di bawah menunjukkan beberapa cadangan bagi mengatasi kelemahan tersebut.



Rajah 2:2

Kerajaan Berasaskan Outcome

Sumber: Social Return on Investment Working Group (2011)

2.9.1 Menerangkan Objektif

Objektif kerajaan perlu diperjelaskan dalam bentuk *outcome* iaitu perubahan yang ingin dilihat pada masyarakat. Sekiranya tanpa objektif yang jelas adalah agak mustahil untuk menyusun sesebuah institusi dengan matlamat yang sama dan menjadikan pencapaian matlamat tersebut sebagai ukuran prestasi. Sekiranya mereka yang terlibat dalam membuat polisi kurang jelas tentang *outcome* yang hendak dicapai, mungkin akan berlaku kecenderungan untuk mengubah tiang gol dan mengisytiharkan bahawa polisi yang dibuat telah pun berjaya berdasarkan *outcome* yang telah dicapai berbanding dengan *outcome* sebenar yang diinginkan.

Ini akan menggagalkan dalam memperbaiki kualiti pembuatan sebarang keputusan, mengurangkan tahap kepercayaan serta mempolitikkan pembuatan keputusan. Tanpa pandangan yang jelas tentang *outcome* yang hendak dicapai dan sejauhmana kita menilai *outcome* tersebut, tidak akan ada cara yang konsisten dalam menentukan bagaimana pengagihan sumber kewangan yang kita ada.

2.9.1.1 *Outcome* Kerap Dianggap Sebagai *Output* Peringkat Operasi

Ahli politik dan pegawai kerajaan kebiasaannya lebih memberi tumpuan untuk meningkatkan sumber dan aktiviti (*output*) di kalangan jabatan kerajaan berbanding untuk memperbaiki sosial *outcome* yang sepatutnya menjadi lebih utama. Perbezaan kedua-duanya, *output* peringkat operasi dan *outcome* adalah sangat penting tetapi ramai yang sering terkeliru (Social Return on Investment Working Group, 2011).

Kerajaan mempunyai kuasa mutlak untuk mengawal terhadap output tetapi hanya sekadar boleh mempengaruhi *outcome*. Oleh itu, disebabkan *outcome* menjadi objektif yang terakhir sekali bagi sesebuah polisi, maka adalah perlu untuk mereka yang berkenaan membezakan di antara *outcome* dan *output* peringkat operasi.

a. *Output* di Peringkat Operasi

Output di peringkat operasi adalah item-item atau aktiviti yang dihasilkan oleh sesuatu input. *Output* kebiasaannya mudah untuk dikira dan diukur serta boleh dipengaruhi secara langsung melalui polisi yang ditetapkan oleh kerajaan.

b. Sosial *Outcome*

Sosial *outcome* adalah perubahan dalam masyarakat yang terhasil dari *output*. *Outcome* tidak boleh dipengaruhi secara langsung dan agak sukar untuk diukur. Walau bagaimanapun perubahan dalam masyarakat dapat diukur menggunakan satu petunjuk yang bersesuaian.

2.9.1.2 Kegagalan Menyenaikan Keutamaan Objektif

Mendefinisi *outcome* dengan secara jelas tidak bermakna cukup dengan sendirinya untuk memberi tumpuan kepada sumber secara lebih berkesan kerana senarai matlamat yang ada kebiasaannya terlalu banyak. Dalam struktur kerajaan tidak terdapat suatu mekanisma yang konsisten dalam menentukan keutamaan objektif sama ada di dalam sesebuah jabatan mahu pun di antara jabatan.

Tambahan pula pegawai di sesebuah jabatan tidak mempunyai cara yang khusus untuk menentukan dan membuat penilaian *outcome* yang terdapat di luar dari

jabatan mereka. Mereka selalunya tidak dapat melihat gambaran impak terhadap polisi yang lain di atas kerja-kerja yang dilakukannya.

2.9.1.3 Petunjuk yang Tidak Bersesuaian

Adalah sesuatu yang sukar untuk menetapkan *outcome* yang jelas dengan petunjuk yang dapat membantu mensasarkan sumber-sumber dengan secara berkesan tanpa melibatkan perubahan dari sudut keutamaan. Sasaran operasi bagi petunjuk *output* berkemungkinan memberi kesan dalam menentukan keutamaan. *Output* selalunya dikaitkan dengan aktiviti yang dijalankan oleh kerajaan dan ia lebih mudah dicapai serta pencapaiannya mudah diukur tetapi *outcome* sebaliknya pula agak terkeluar dari sasaran operasi yang mana hanya boleh dipengaruhi oleh tindakan dari kerajaan.

Tambahan pula tumpuan yang keterlaluan terhadap *outcome* yang tidak nyata kadang kala membawa kepada petunjuk yang sedia ada menjadi kurang tepat malahan berkemungkinan menjadi hampir mustahil untuk diukur.

2.9.1.4 Tindakan Penambahbaikan

Sebagai kesimpulannya kerajaan mesti mendefinisi objektifnya dalam bentuk *outcome* yang dapat memperbaiki taraf kehidupan rakyatnya. *Outcome* seharusnya merangkumi skop yang lebih luas dan mempunyai ciri-ciri berikut:

- a. Kerajaan harus menerangkan secara terperinci *outcome* yang jelas dan di samping menentukan dari segi keutamaannya. *Outcome* ini mesti memberi gambaran mengenai perubahan dalam masyarakat dan bukannya perubahan dalam aktiviti kerajaan.

- b. *Outcome* ini perlu disusun dalam satu hieraki supaya ia dapat dijadikan panduan kepada perancangan di peringkat operasi. Perancangan ini patut dinilai dari sudut sejauhmana keberkesannya dalam mencapai sesuatu *outcome* dan bukannya bagaimana mencapai sasaran secara sewenang-wenangnya.
- c. Kerajaan juga perlu mempunyai satu set petunjuk untuk mengukur dan mengira perubahan yang berlaku pada *outcome* tersebut. *Outcome* dan petunjuk mestilah menyeluruh dan relevan serta mampu untuk memberi gambaran agenda keseluruhan kerajaan.
- d. *Outcome* mesti sesuatu yang bernilai dan diberi penilaian. Kerajaan mesti mula mengiktiraf impak dengan menilai *outcome* dari sudut fiskal, ekonomi dan sosial impak.

2.9.2 Mengukur Produktiviti Secara Sistemik

Setelah kerajaan mempunyai definisi yang jelas tentang sesuatu yang ingin dicapai, ia perlu memahami bagaimana untuk melaksanakannya secara yang kos-efektif serta munasabah. Kerajaan membuat sesuatu keputusan untuk berbelanja bergantung kepada kaitan, ketepatan dan maklumat yang tepat. Tanpa mengetahui kos sebenar sesuatu program dan kecekapannya dalam mencapai sesuatu *outcome*, penilaian yang dibuat tidak begitu tepat di samping menyukarkan untuk mengenalpasti dan memperkembangkan sesuatu idea yang baik.

Di sebalik peningkatan kemampuan dalam mengumpul data, menginterpretasi dan menganalisis data di seluruh jabatan, kos-kos yang berkaitan dengan pelaksanaan polisi *outcome* yang khusus masih lagi sukar untuk diterjemahkan.

Jabatan masih agak perlahan dalam menggunakan kesempatan terhadap bukti atau memulakan satu kajian sains sosial yang baharu bagi mengenalpasti *outcome* yang telah dicapai melalui *output* yang telah dirancang.

Maklumat mengenai kos-efektif polisi awam masih belum banyak yang diketahui. Masih belum terdapat satu kaedah yang objektif, boleh dipercayai dan secara sistematik dalam menilai polisi awam. Tanpa menggunakan data dan bukti secara sistematik, penilaian secara telahan dan berat sebelah oleh mereka yang terlibat dalam membuat polisi akan memainkan peranan yang besar dari yang sepatutnya mereka lakukan.

Sesuatu yang agak malang apabila di sebalik peningkatan data-data tentang kos yang ada, *output* dan hubungannya dengan *outcome*, kefahaman mengenai setiap elemen perbelanjaan oleh kerajaan yang benar-benar tercapai, masih lagi tidak seragam. Ini adalah disebabkan oleh faktor-faktor berikut:

- a. Kos masih lagi kurang jelas di sesetengah area.
- b. *Output* dan *outcome* diukur secara tidak konsisten dan hubungan di antara keduanya sukar difahami.
- c. Kerajaan gagal untuk menghargai nilai sebenar sesuatu *outcome*.
- d. Kefahaman yang jelas tentang produktiviti tidak digunakan untuk menyokong keputusan.

2.9.2.1 Kurang Maklumat Tentang Kos

Banyak kajian yang menunjukkan terdapat maklumat yang kurang jelas bagi setiap program dan aktiviti yang dijalankan. Ini berlaku kerana kaitan dan

perbandingan maklumat kos tidak disediakan, kos yang terlibat jarang diasingkan mengikut aktiviti atau output dan maklumat yang ada juga tidak dikongsi secara cekap untuk seluruh jabatan. Memahami kos sesuatu *output*, kos bagi menyediakan perkhidmatan kepada seseorang individu menjadikan data tersebut lebih manfaat serta lebih mudah untuk dihubungkan dengan *outcome*.

Walau bagaimanapun, tumpuan lebih kepada menguruskan kos, sebagaimana wang tersebut dibelanjakan berbanding untuk apa wang tersebut telah dibelanjakan.

2.9.2.2 Kelemahan Memahami Hubungan di antara *Output* dan *Outcome*

Banyak tumpuan diberikan tentang pengukuran dan pemantauan *outcome* termasuk juga masalah yang dihadapi oleh sesebuah kerajaan dalam menetapkan satu *outcome* yang jelas. Ini memberi gambaran tahap kesediaan kita dalam membuat pengukuran. Adalah sangat penting supaya *outcome* ini mesti dapat diukur dan dibuat pemantauan yang rapi walau pun di dalam amalan yang sebenar ianya tidak berlaku. Bagi memahami produktiviti, kerajaan perlu mengumpulkan bukti yang sahih secara konsisten tentang kaitan di antara *output* dan *outcome*.

2.9.2.3 Kerajaan Gagal Memahami Nilai Sebenar Sesuatu *Outcome*

Secara jelas mendapati hubungan di antara perbelanjaan kerajaan dan nilai keseluruhan *outcome* di dalam kehidupan tidak difahami dengan sepenuhnya. Antara sebab utamanya adalah kelemahan kerajaan yang agak lewat dalam

mengenal impak yang berlaku yang telah merubah *outcome* kehidupan masyarakat.

2.9.2.4 Tindakan Penambahbaikan

Kerajaan sepatutnya membuat pengagihan sumber berdasarkan perkhidmatan yang paling bernilai yang dapat disediakan kepada masyarakat iaitu keputusan untuk berbelanja mestilah berasaskan kepada produktiviti yang dihasilkan. Masakini kerajaan kurang berkemampuan bagi melaksanakannya. Oleh itu beberapa isu yang berkaitan perlu diperkemaskan lagi:

- a. Perakaunan dan pelaporan mengenai kos perlu diselaraskan dengan tumpuan diberikan kepada kos per unit sesuatu aktiviti. Ketelusan, pengukuran dan perkongsian maklumat perlu diperkemaskan di seluruh jabatan.
- b. Jabatan mesti mengukur *ouput* secara yang sistematik dan menggunakan bukti yang sah untuk mengaitkan *output* dan *outcome*. Jabatan mesti memahami produktiviti bagi aktiviti utama di jabatan, di mana jabatan memperuntukkan perbelanjaan yang besar bagi mencapai *outcome*. Ini juga harus dilakukan kepada program baharu selain membuat penilaian ke atas program yang sedang berjalan.
- c. Jabatan perlu bekerjasama untuk mencapai *outcome*. Jabatan perlu melihat produktiviti dalam skop yang lebih luas dan mampu mengambilkira *outcome* yang dihasilkan di luar dari jabatannya sendiri. Ini memerlukan jabatan bekerjasama, berkongsi maklumat dengan cekap dan penilaian terhadap *outcome* dilakukan secara konsisten di setiap jabatan.

- d. Jabatan perlu menyediakan penilaian produktiviti dan menerbitkannya. Semua permohonan baharu bagi mendapat peruntukan perbelanjaan perlu dibuat berasaskan penilaian produktiviti yang jelas.

2.9.3 Membuat Keputusan Secara Teliti

Prinsip bagi sesuatu bajet dan pembuatan keputusan yang cekap mestilah diproses secara yang teliti dan cekap. Keputusan perbelanjaan yang baik dan perkhidmatan yang cekap perlu diberikan penghargaan supaya budaya membuat keputusan akan lebih fokus bagi mendapatkan nilai yang maksima dari dana awam yang dibelanjakan. Faktor politik dan peribadi pada kebiasaannya mempengaruhi mereka yang membuat keputusan berbanding dari memikirkan tentang *value for money*.

- a. Terlalu kerap terjadi di mana pertimbangan politik menjadi keutamaan berbanding faktor kos-efektif dalam mengagihkan sumber.
- b. Terdapat beberapa keadaan di mana insentif peribadi menjadi penentu keputusan tentang kos-efektif.

2.9.3.1 Kesilapan dalam Memberi Keutamaan

Rhetoric politik akan mempunyai lebih kecenderungan memberi fokus kepada *output* berbanding *outcome* yang menyebabkan kurang pertimbangan ke atas perbelanjaan yang kos-efektif. Lebih mudah bagi seorang menteri membuat pengumuman bagi satu-satu inisiatif yang baharu sebagai bahan kempen dari memberi pertimbangan bagaimana inisiatif tersebut mencapai *outcome* yang dikehendaki. *Rhetoric* politik perlu berubah dari berbelanja untuk mendapatkan

sesuatu *output* kepada berbelanja dengan cekap bagi mencapai *outcome* yang dikehendaki.

2.9.3.2 Insentif Tidak Bersandarkan kepada *Value for Money*

Pengurus-pengurus di sektor awam tidak mempunyai insentif yang mendorong mereka melakukan sesuatu bagi mencapai *value for money* yang sebenar. Pengurus perlu memenuhi sasaran jabatan masing-masing menyebabkan mereka kebiasaannya mengabaikan impak perbelanjaan ke atas *outcome* yang dicapai di luar dari jabatannya.

Fokus mereka lebih tertumpu untuk menjaga bajet dan mencapai sasaran jangka pendek berbanding ukuran jangka panjang. Terdapat satu budaya di mana agak sukar untuk mengakui kegagalan yang telah berlaku yang boleh menyebabkan risiko kepada pembuatan polisi dan kecekapan dalam penilaian terhadap objektif menjadi sukar untuk difahami. Cara untuk menilai kejayaan di kementerian dan pengurusan di sektor awam perlu berasaskan kos-efektif dalam menyediakan *outcome*.

2.9.3.3 Tindakan Penambahbaikan

Jabatan-jabatan seolah-olah kurang mempunyai insentif untuk mengukur secara kos-efektif dan seterusnya membuat agihan seperti yang sepatutnya. Pegawai-pegawai yang dilantik seharusnya mempunyai kata putus tentang bagaimana untuk mengagihkan dana awam tersebut dan mereka juga seharusnya dipertanggungjawabkan dengan keputusan tersebut. Mereka juga mesti mampu untuk memberikan justifikasi berasaskan analisis yang bebas dan objektif

tentang keberkesanannya. Terdapat tiga area di mana governan untuk membuat keputusan tersebut boleh diperbaiki:

- a. Jabatan mesti bertanggungjawab terhadap kesan pengagihan bajet, pembiayaan dan penyampaian sesuatu *outcome*. Mereka perlu mempunyai analisis sendiri tentang kos-efektif aktiviti yang dibiayai supaya dapat mengenalpasti nilai impak di dalam dan di luar jabatan, pada masa hadapan.
- b. Pegawai serta kakitangan awam adalah bertanggungjawab terhadap polisi dan sebarang keputusan untuk berbelanja. Mereka perlu diberi insentif untuk sebarang keputusan yang baik dan sebaliknya bertanggungjawab sekiranya keputusan yang dibuat gagal memperbaiki *outcome*.
- c. Kakitangan awam perlu didorong memberi lebih fokus kepada kos-efektif. Pegawai kerajaan perlu mempunyai analisis yang tersendiri, menetapkan sasaran berasaskan sesuatu yang munasabah untuk dicapai dan patut menerima penghargaan bagi pencapaian yang melebihi dari jangkauan.

2.9.4 Mempertingkatkan Kaedah Penyampaian dan Penilaian

Agak kurang berfaedah mempunyai polisi yang baik tetapi gagal disebabkan oleh kos yang tinggi, berlaku kelewatan dan jika gagal sama sekali untuk dilaksanakan. Keputusan mengenai kos-efektif perlu berasaskan maklumat dan bukti yang tepat dan dilaksanakan secara konsisten seperti yang telah dirancang bagi memastikan penyampaian *outcome* berjalan seperti yang dijangkakan.

Adalah perlu bagi perbelanjaan kerajaan sentiasa dibuat penilaian dan pemantauan rapi bagi mengetahui perkhimatan yang mana patut diperbaiki dan

bagi memastikan dana awam dibelanjakan secara cekap. Pelaksanaan secara cekap, penilaian dan pemantauan terhadap sistem penyampaian yang telah dilaksanakan dapat membantu kerajaan mempelajari sesuatu dan untuk terus memperbaiki prestasi penyampaian.

2.9.4.1 Kurang Kemampuan dalam Sistem Penyampaian

Kebanyakan jabatan kerajaan agak kurang berkemampuan memberi tumpuan kepada penyampaian *outcome* berbanding *output*. Berdasar kajian ke atas kemampuan di jabatan-jabatan mendapati sistem penyampaian adalah yang paling lemah dalam prestasi sesebuah jabatan dan hampir semua jabatan mempunyai kelemahan yang ketara dalam menguruskan staf terutamanya dalam menyediakan mereka menghadapi cabaran masa hadapan. Terdapat sedikit sangat akauntabiliti bagi menentukan sesuatu kejayaan atau kegagalan dalam sistem penyampaian *outcome*.

Oleh itu bukan sesuatu yang mengejutkan apabila program yang dilaksanakan gagal mencapai objektif masing-masing. Oleh yang demikian mereka yang membuat keputusan perlu mengetahui tentang kerja yang dilakukan serta implikasi dari kegagalan melaksanakan program dengan penuh keyakinan.

2.9.4.2 Tidak Konsisten dalam Pengurusan Sistem Penyampaian

Sejumlah besar dari perbelanjaan kerajaan akan disalurkan kepada sektor swasta dan pertubuhan sukarela bagi membantu sistem penyampaian perkhidmatan awam. Kemampuan jabatan dalam membuat penilaian lebih tertumpu kepada operasi dalaman sahaja tetapi gagal menguruskan organisasi yang di luar dari

jabatan yang membelanjakan jumlah yang besar dari keseluruhan perbelanjaan jabatan.

2.9.4.3 Penilaian Dalaman yang Tidak Cekap

Kesukaran dalam mengukur kos dan impak bermaksud nilai sosial bagi perbelanjaan yang sedang berjalan tidak diukur dengan secara teliti dan tepat. Sesetengah jabatan yang menggunakan asas *value for money* telah menunjukkan kemampuan memberi fokus dalam memperbaiki kecekapan operasi dalam menyampaikan *outcome*.

Walau bagaimanapun sebahagian besar dari sumber dalam kerajaan difokuskan untuk memperbaiki keberkesanan sistem penyampaian. Kemampuan mereka menilai dan mempelajari sesuatu dari polisi yang lepas biasanya terbatas disebabkan analisis yang lemah dan kemampuan yang terhad dalam mempengaruhi atau mempertikaikan sesuatu keputusan yang dibuat tentang polisi.

2.9.4.4 Tiada Penglibatan Audit Negara dalam Memantau Keberkesanan Polisi

Penilaian yang dibuat secara dalaman di jabatan sepatutnya dapat membantu membuat polisi di masa hadapan. Kebanyakan jabatan kurang mempunyai kemahiran melaksanakan penilaian yang bebas tetapi sebaliknya lebih cenderung menyebelahi jabatan mereka ketika menilai polisi yang ada di jabatan masing-masing. Ini meletakkan bebanan tersebut kepada pihak luar terutamanya Audit Negara dan PAC, bagi meneliti perbelanjaan awam yang dilakukan.

2.9.4.5 Tindakan Penambahbaikan

Kerajaan perlu membuat pemantauan dan penilaian yang sistematik serta konsisten terhadap pelaksanaan program-program. Ini membolehkan kerajaan memberhentikan program yang tidak berjalan dengan baik, dan memberikan gambaran yang jelas tentang kos sebenar dan *outcome* bagi pelbagai aktiviti. Kita perlu bersikap lebih terbuka dan jelas tentang kos, status pelaksanaan dan *outcome* yang telah dicapai berbanding jangkaan yang asal. Sistem penyampaian mesti dimulakan ke arah mencapai *outcome*, mempunyai mekanisma untuk mengukur, memantau dan jabatan perlu bertanggungjawab terhadap prestasi yang dicapai.

- a. Meningkatkan kemampuan dan akauntabiliti penyampaian untuk memberi fokus kepada *outcome*. Kerajaan mesti jelas tentang apa yang dikehendakinya. Sasaran jabatan bagi program perlu dimulakan ke arah memaksimumkan nilai yang hendak dicapai. Ini memerlukan definasi yang jelas, serta boleh diukur, *outcome* yang boleh dinilai dengan petunjuk yang boleh dihubungkan dengan *outcome* di peringkat tinggi dan pengukuran dapat dilakukan pada setiap masa.
- b. Dalam meningkatkan kualiti pengurusan, jabatan perlu dipandu melalui penghasilan produktiviti atau pun bergerak sebagai satu entiti perniagaan apabila melaksanakan program. Sebagai entiti perniagaan ia perlu mempunyai sasaran yang hendak dicapai dalam tempoh masa yang ditentukan. Sebarang perubahan yang berlaku perlu mempunyai justifikasi untuk lebih menambahbaik *outcome* dan mengukuhkan penilaian program.

- c. Untuk memperbaiki kawalan dalaman dan penilaian, jabatan perlu dinilai berdasarkan sasaran yang telah dipersetujuinya. Pelaksanaan program perlu dipantau sebagaimana pemantauan ke atas sebuah entiti perniagaan.

2.9.5 Mengukuhkan Institusi, Budaya dan Kemampuan

Budaya dan kemampuan institusi kerajaan mestilah mampu mengekalkan kualiti dalam membuat keputusan. Berdasarkan kajian (Social Return on Investment Working Group, 2011) menunjukkan banyak institusi kerajaan tidak mampu mengawal proses membuat keputusan dengan cekap. Terdapat lima masalah utama yang dikenalpasti:

2.9.5.1 Kemampuan Setiap Jabatan: Kewangan, Pemantauan dan Analisis

Masalah utama yang dikenalpasti adalah tidak konsisten dalam melakukan analisis dan kurang kemahiran berkaitan hal-hal kewangan. Bagi mendapat pulangan dalam bentuk sosial untuk setiap pelaburan dan menghubungkan produktiviti dengan nilai *outcome*, menjadi keperluan setiap jabatan mempunyai kemampuan yang mencukupi di setiap area tersebut. Walau pun terdapat sedikit peningkatan dari segi kemampuan tetapi masih banyak yang perlu dilakukan lagi. Terdapat kelemahan yang ketara dalam menguruskan latihan kepada pegawai yang baharu untuk meningkat potensi sebenar mereka.

2.9.5.2 Budaya Kakitangan Awam Tidak Begitu Menyokong Cabaran

Budaya dan kemampuan di kalangan kakitangan awam perlu berubah jika ingin mencapai sosial *outcome* yang kos-efektif. Jabatan dan kakitangan awam perlu memiliki kemahiran menganalisis yang berkesan dan yang lebih penting budaya

di organisasi tersebut perlu lebih terbuka dalam melihat persekitaran dalaman dan luaran. Pemimpin peringkat atasan perlu menjadikan bahan bukti sebagai satu panduan dan penyusunan dalam semua peringkat untuk bekerjasama perlu dibuat bagi mencapai *outcome* yang diperlukan.

2.9.5.3 Tindakan Penambahbaikan

Kemampuan untuk mengagihkan dan membelanjakan dana dengan cekap bergantung kepada kemahiran kewangan dan proses menganalisis. Memperbaiki dan mempertingkatkan kemampuan dalam hal berkaitan kewangan boleh menghasilkan kecekapan yang ketara. Di kebanyakan jabatan kemahiran seperti ini memang telah sedia ujud tetapi tidak digunakan sepenuhnya. Berdasarkan beberapa kajian menunjukkan jabatan yang agak terkehadapan dalam hal ehwal kewangan dan mempunyai kemampuan yang setanding terdiri:

- a. Memberi penekanan terhadap latihan khususnya yang melibatkan kelayakan professional.
- b. Mengambil mereka yang berkelayakan dari luar khususnya bagi mengisi jawatan yang tinggi.
- c. Mempunyai proses pengagihan bajet dalaman yang mantap di mana bajet tersebut dikaitkan dengan keutamaan di jabatan tersebut.

2.9.5.4 Budaya dalam kerajaan perlu memberi fokus dalam mencapai *outcome* yang kos-efektif

Staf di jabatan perlu disusun selari dengan objektif yang sama dan SROI perlu diterapkan dalam menganalisis polisi. Kepimpinan perlu untuk menerap SROI

menjadi sebahagian budaya dan nilai sesebuah organisasi. Kerajaan perlu mencapai tahap awal berikut dengan seberapa yang segera:

- a. Idea bagi sesuatu polisi sepatutnya digalakkan di semua peringkat dan mesti disokong dengan analisis.
- b. Idea mengenai sesuatu polisi perlu dinilai secara yang konsisten.
- c. Kerajaan memerlukan peruntukan bagi perbelanjaan kerja-kerja berkaitan inovasi. Peruntukan ini boleh digunakan bagi memperkembangkan sebarang inisiatif yang kekurangan bukti untuk berjaya tetapi berpotensi besar.

2.9.5.5 Kerajaan perlu menubuhkan satu badan bebas bagi meneliti dan mengukuhkan proses membuat keputusan

Jabatan memerlukan satu bentuk kawalan dalam mengukur dan memastikan produktiviti. Badan bebas ini perlu ditubuhkan, yang akan bertanggungjawab menetapkan piawai dalam membuat keputusan ke atas program yang melibatkan perbelanjaan awam untuk memastikan konsistensi dalam piawai yang digunapakai serta menjadikan jabatan berkenaan bertanggungjawab dengan sistem penyampaian yang telah dipersetujui.

Matlamat badan ini bukan bertujuan untuk mengkritik atau mengadili keputusan ahli politik atau kakitangan awam secara tidak adil tetapi lebih kepada meningkatkan kefahaman tentang kecekapan mereka yang terlibat membuat polisi.

2.10 Pelaksanaan OBB Di Malaysia

Malaysia pada tahun 2020 telah mensasarkan matlamat untuk menjadikan pendapatan purata tahunan untuk rakyat di negara ini kepada US\$17,000 berbanding dengan yang diperolehi pada masa kini sebanyak US\$7,000. Rancangan untuk mencapai matlamat ini adalah dengan cara membantu inisiatif di sektor swasta di dalam 12 industri utama, merangka bagi melonjakkan bidang penyelidikan dan pembangunan dan juga pekerjaan di sektor perkhidmatan yang bernilai tinggi (KPMG International, 2011).

Walau pun sektor swasta akan membiayai 90 peratus dari program tersebut, kerajaan bercadang menjadi sebagai rakan kongsi, mengawal sumber-sumber bagi membantu perkembangan di peringkat nasional dan mengawal berlakunya *brain drain* di kalangan generasi muda dan mereka yang terpelajar.

Bagi melaksanakan semua ini kerajaan akur kepada perlunya reformasi dalam amalan penyediaan bajet. Semenjak tahun 2010, KPMG telah membantu kerajaan Malaysia dalam proses peralihan kepada OBB ini. Terdapat empat objektif dalam kerangka kerja yang terdiri daripada:

- a. Memastikan penyusunan bajet dengan agenda strategik negara
- b. Menggabungkan perbelanjaan mengurus dan pembangunan
- c. Memberi kuasa kepada pegawai untuk melakukan pemantauan dan penguatkuasaan perubahan
- d. Mempertingkatkan kecekapan operasi

Program ini bertujuan untuk membina hubungan yang lebih kukuh antara keutamaan dan perancangan di peringkat nasional dan kementerian, memperjelas dan menyeragam garisan tanggungjawab dan mengujudkan kawalan audit dan laporan yang lebih baik. Di dalam membuat perancangan skop kerangka kerja OBB ini, Kementerian Kewangan telah berunding dengan pegawai-pegawai di beberapa negara lain seperti New Zealand, Brazil dan Korea dan telah mengambil contoh amalan di beberapa negara seperti Belanda, Sweden, Kanada, United States dan United Kingdom.

Langkah ini memberi peluang membandingkan beberapa model pelaksanaan yang berbeza oleh negara berkenaan dan membantu Malaysia membuat jangkaan tempoh masa yang diperlukan dalam melaksanakan perubahan.

Terdapat sesetengah negara yang mengamalkan pendekatan secara berperingkat dalam melaksanakan OBB dengan melakukan perubahan mengikut fasa, manakala sesetengah negara lain memilih cara yang agak pantas di mana beberapa siri perubahan dilakukan secara serentak pada satu masa. Walau pun kedua-dua cara ini mempunyai kelebihan tersendiri, kerajaan telah memutuskan untuk melakukan secara berperingkat di mana pendekatan *evolutionary* dirasakan lebih berkesan.

Perubahan yang dilakukan dalam beberapa fasa akan memberi peluang kepada pegawai yang terlibat untuk mengawal kos terlibat, meningkatkan kemampuan, mencari dan memperkemas penyelesaian sepanjang proses berjalan. Program

ini telah dibangunkan beberapa tahun yang lalu dan pelaksanaan sepenuhnya dibuat pada tahun 2016.

Perjalanan OBB di Malaysia telah pun bermula dan apa yang telah dipelajari dan yang akan dipelajari selepas ini akan semakin jelas dan difahami sepanjang proses transformasi ini berjalan. Negara kita telah membuktikan dalam menangani krisis kewangan global di mana kita berjaya melakukan pemulihan ekonomi berbanding beberapa negara lain. Ini berjaya dilakukan setelah kita melakukan perubahan yang besar dalam sistem perbankan semasa menghadapi krisis ekonomi Asian pada tahun 1997. Sebagai tambahan, beberapa inisiatif transformasi kerajaan yang disasar bagi memperkemaskan lagi perkhidmatan sektor awam telah mula memberi impak yang positif.

Apa yang menjadi asas paling utama dalam melaksanakan transformasi ini adalah kita tidak boleh lagi melakukan sesuatu urusan dengan cara yang sama seperti sebelumnya khusus berkaitan perancangan perbelanjaan kerajaan. Pelaksanaan OBB sememangnya tepat pada masanya dalam membantu menzahirkan *outcome* yang diharapkan dari inisiatif yang dijalankan dan memantau sistem penyampaian hasil melalui proses transformasi pengurusan dan budaya pengurusan keusahawanan.

2.11 Pelaksanaan OBB Di Negara-negara Lain

Beberapa negara telah mendahului Malaysia dalam pelaksanaan OBB ini antaranya Kanada, United States, New Zealand, Singapura dan Sweden. Malaysia tidak ketinggalan dalam menimba pengalaman dari negara tersebut

bagi melaksanakan OBB ini. Terdapat pelbagai isu yang timbul pada peringkat awal pelaksanaan OBB ini di negara tersebut.

2.11.1 Pelaksanaan OBB di Kanada

Semua jabatan perlu menghantar senarai program untuk disemak dan diuruskan berdasarkan hasil yang telah dirancang. Kerangka kerja dan kitaran proses semakan yang mantap menjadikan sistem OBB di negara itu adalah yang terbaik. Antara penyumbang kejayaan tersebut adalah perkhidmatan awam mereka dipandang tinggi oleh rakyat Kanada.

Transformasi bajet Kanada adalah menggunakan pendekatan transformasi evolusi yang berterusan dan bukan secara mengejut. Langkah pertama untuk mengubah dari input kepada *output* dan kepada bajet berasaskan *outcome* mengambil masa hampir 20 tahun (KPMG International, 2011). Sektor awam di Kanada telah melalui transformasi yang ketara hasil dari pelaksanaan OBB ini.

2.11.2 Pelaksanaan OBB di New Zealand

Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang kedudukan kewangan negara, New Zealand telah melaksanakan perakaunan berasaskan akruan (*accrual-based accounting*). Tujuan perubahan ini dilakukan adalah bagi mematuhi prinsip pepadanan hasil dan belanja di peringkat nasional dan peringkat projek, yang mana amat sukar dilakukan sebelum ini. Di samping itu kerajaan New Zealand juga telah mewujudkan kerangka kerja pengurusan prestasi.

Jika sebelum ini menteri-menteri hanya menyenaraikan perancangan tentang perbelanjaan yang hendak dilakukan atau pun input ketika membentangkan bajet, tetapi sekarang mereka perlu menyatakan apakah tindakan atau *ouput* yang boleh dicapai. Menteri juga perlu menunjukkan bagaimana kaitan *ouput* dan peruntukan mereka dengan *outcome* yang telah dipersetujui oleh kabinet pada awal tahun fiskal. Satu kerangka kerja penilaian juga disediakan bagi mengukur perkembangan berdasarkan sasaran.

2.11.3 Kesimpulan

Bab ini telah memperincikan perkara-perkara penting dalam membentuk satu sistem pentadbiran yang berasaskan *outcome*. Ini seterusnya akan memudahkan lagi pelaksanaan OBB yang sememangnya memberi fokus kepada *outcome* dan bukan lagi *output*. Pengalaman melaksanakan OBB di beberapa negara turut dibincangkan dan terdapat beberapa perkara yang perlu diberi penekanan dan perhatian bagi memastikan kejayaan pelaksanaan OBB.

Bab seterusnya akan membincangkan dan memperincikan metodologi kajian yang akan digunakan dalam mencapai objektif kajian.

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3 METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan dengan terperinci seperti populasi, sampel kajian, instrumen dan analisis yang digunakan.

3.2 Kerangka Kerja Kajian

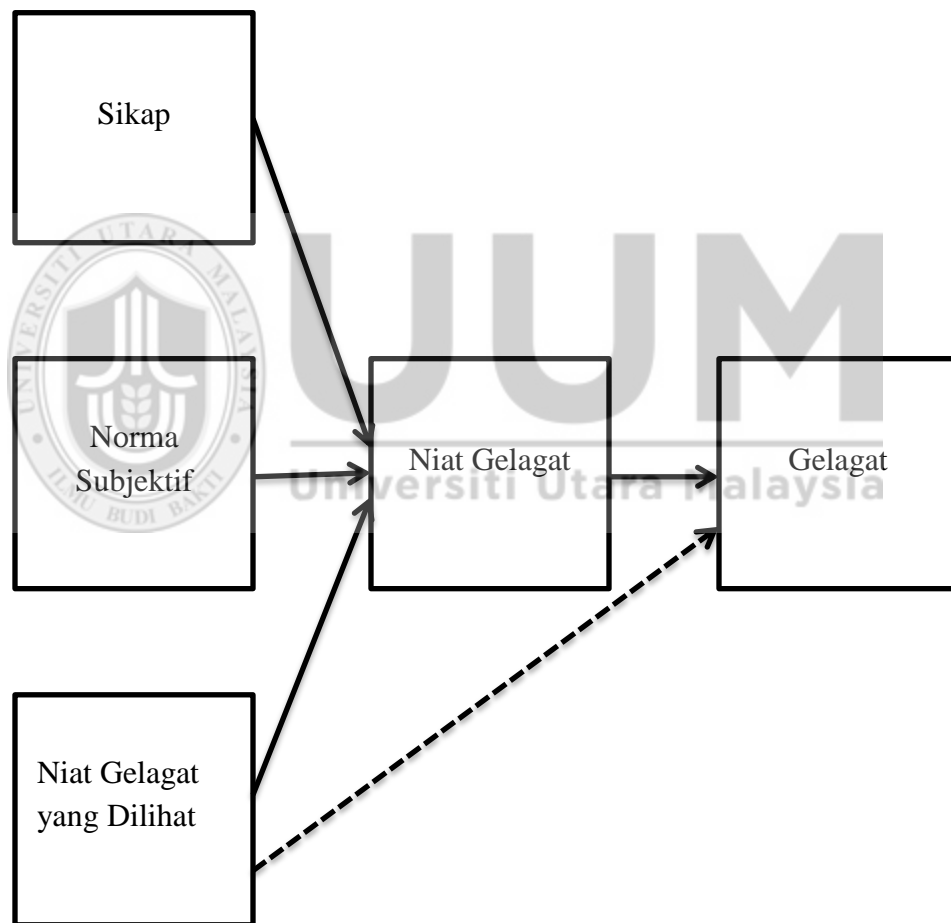
Kajian ini dibuat berdasarkan *Theory of Planned behavior* (TPB) oleh Ajzen (1991) seperti di

Rajah 3:1. Teori ini menerangkan tentang niat gelagat seseorang individu ditentukan oleh tiga faktor iaitu sikap, norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat. Untuk meramalkan tentang kehendak seseorang individu itu melakukan sesuatu kita terlebih dahulu perlu mengetahui mengenai;

- a. Sama ada individu itu dapat merasakan hasil yang diperolehi dari tindakannya adalah positif atau pun sebaliknya.
- b. Bagaimana tekanan yang diterima dari orang di sekeliling yang berkepentingan yang menginginkannya melakukan perkara tersebut.
- c. Sama ada individu itu merasakan beliau mempunyai kawalan ke atas tindakan yang hendak dilakukannya.

3.3 Latar Belakang Teori Gelagat Terancang

TPB ini adalah merupakan penambahbaikan kepada *Teori of Reasoned Action* (TRA) yang diasaskan kepada tingkah laku individu tetapi tidak memiliki kawalan yang sepatutnya (Ajzen, 1991). Secara ringkasnya sikap dan norma subjektif terdapat di dalam TRA tetapi kawalan yang dilihat hanya terdapat pada TPB sebagai tambahan kepada dua faktor yang telah sedia ada pada TRA.



Rajah 3:1
Theory of Planned behavior
Sumber: Ajzen (1991)

3.3.1 Sikap

Ajzen (1991) merujuk sikap kepada penilaian seseorang individu terhadap sesuatu perkara yang dilakukan sama ada memberi satu kesan yang baik atau pun sebaliknya dan ianya memberi kesan langsung kepada gelagat individu tersebut. Sikap merupakan penilaian yang negatif atau positif oleh seseorang individu terhadap gelagatnya (Sheeran, Norman & Orbell, 1991). Satu kajian oleh Abidin & Idris (2009) mendapati sikap berdasarkan kepada ketiga-tiga elemen iaitu kognitif, afektif dan gelagat.

Beberapa kajian telah dijalankan yang menunjukkan sikap mempunyai hubungan dengan niat gelagat seseorang. Sebagai contoh, Alam & Sayuti (2011) dalam kajiannya mengenai niat gelagat seseorang individu berhubung sikap mendapati terdapat hubungan yang positif di antara kedua-duanya dalam membuat sesuatu pembelian.

Ramayah & Suki (2006) juga yang membuat kajian mengenai niat gelagat di kalangan pelajar sarjana pengurusan perniagaan untuk menggunakan komputer riba mendapati terdapat hubungan yang signifikan di antara sikap dan niat gelagat. Rogers (1983) menyatakan kepercayaan pada sikap mempunyai tiga ciri penting ke atas sesuatu inovasi yang akan mempengaruhi individu untuk melaksanakannya:

3.3.1.1 Kelebihan

Kelebihan merujuk kepada sejauhmana sesuatu inovasi itu dapat memberi faedah mengatasi kaedah yang sebelumnya dan ia mungkin berkaitan dengan

faedah ekonomi, imej, peningkatan, kemudahan dan kepuasan. Kelebihan dilihat sebagai mempunyai hubungan yang positif terhadap pelaksanaan sesuatu inovasi atau perubahan.

3.3.1.2 Kerumitan

Kerumitan merujuk kepada sejauhmana sesuatu inovasi dilihat agak sukar untuk difahami, dipelajari dan dilaksanakan. Oleh itu kerumitan dijangka mempunyai hubungan yang negatif ke atas sikap.

3.3.1.3 Keserasian

Keserasian merujuk sejauhmana inovasi bersesuaian dengan nilai, pengalaman dan keperluan semasa individu yang akan melaksanakannya. Tornatzky & Klein (1982) mendapati inovasi berkecenderungan untuk dilaksanakan apabila ianya serasi dengan tugas dan tanggungjawab serta sistem nilai individu tersebut.

Oleh yang demikian keserasian dijangka mempunyai hubungan yang positif dengan pelaksanaannya. Sehubungan dengan itu kajian ini mengambilkira sikap sebagai faktor yang akan menentukan seseorang itu sama ada akan melaksanakan OBB atau pun sebaliknya.

3.3.2 Norma Subjektif

Norma subjektif merupakan satu bentuk tekanan sosial yang mendorong seseorang untuk bertindak dan melakukan sesuatu gelagat yang berkaitan (Ajzen, 1991). Ini menggambarkan satu bentuk motivasi dari pihak yang signifikan kepada individu sama ada untuk melaksanakan sesuatu gelagat

tersebut atau pun sebaliknya. Pengaruh rakan sebaya memberi kesan dalam jangkaan seseorang individu sama ada bersetuju atau tidak bersetuju dalam mematuhi sesuatu peraturan (Grasmick & Scott, 1982). Beberapa kajian yang dilakukan di dalam psikologi sosial menunjukkan niat gelagat ditentukan oleh norma subjektif (Buttle & Bok, 1996).

Manakala Liou & Contento, (2001) yakin bahawa dorongan dan harapan dari keluarga dan kawan-kawan merupakan faktor yang mewujudkan tekanan sosial terhadap gelagat seseorang individu untuk melakukan sesuatu atau pun sebaliknya. Leo & Lee, (2010) bersependapat dengan definisi dalam TPB di mana kajian beliau mendapati norma subjektif adalah merupakan persepsi seseorang terhadap orang-orang yang rapat serta dekat dengan beliau yang akan memikirkan sama ada beliau patut melakukannya atau pun sebaliknya. Sehubungan dengan itu kajian ini mengambilkira norma subjektif sebagai faktor yang akan menentukan seseorang itu sama ada akan melaksanakan OBB atau pun sebaliknya.

3.3.3 Kawalan Gelagat yang Dilihat

Faktor kawalan gelagat yang dilihat ini merujuk kepada persepsi individu terhadap kemungkinan halangan atau kesukaran yang terpaksa dihadapi sama ada dari dalam atau pun luaran oleh seseorang dalam melakukan sesuatu gelagat yang berkaitan (Ajzen, 1991). Faktor ini adalah sangat penting disebabkan ia berkait dengan persepsi seseorang tentang tahap kesenangan dan kesukaran yang perlu ditempuh yang mencerminkan pengalaman masa lalu seseorang dan

halangan yang berkemungkinan dihadapi (Husin & Ibrahim, 2012). Chen (2007) merujuk kawalan gelagat yang dilihat sebagai pada tahap mana seseorang itu dapat mengawal persepsinya dalam melakukan sesuatu gelagat.

Bonne & Verbeke (2008) mendapati bahawa kawalan gelagat yang dilihat adalah merupakan faktor penting dalam menentukan niat gelagat seseorang dalam kajiannya tentang keputusan dalam membeli produk halal oleh pengguna. Sebagai tambahan Han, Gu, Mao, Ge, Wang & Ma (2010) dan Han & Kim (2010) yang mengkaji tentang keinginan untuk menginap di Green Hotel mendapati terdapat pengaruh yang signifikan oleh kawalan gelagat yang dilihat terhadap niat. Sehubungan dengan itu kajian ini mengambilkira kawalan gelagat yang dilihat sebagai faktor yang akan menentukan seseorang itu sama ada akan melaksanakan OBB atau pun sebaliknya.

Sebagai tambahan, menurut Ajzen (1985, 1991) kawalan gelagat yang dilihat menggambarkan kepercayaan untuk mempunyai akses kepada sumber dan peluang yang diperlukan yang memberi kesan kepada tingkahlaku. Kawalan gelagat yang dilihat terdiri dari dua komponen;

3.3.3.1 Keadaan yang memudahkan

Keadaan di mana terdapat sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan tingkahlaku tersebut. Ini termasuklah dari segi masa dan kewangan serta sumber lain yang khusus.

3.3.3.2 Keyakinan terhadap kemampuan

Mempunyai keyakinan terhadap kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan berjaya di dalam sesuatu situasi.

3.4 Model Kajian

Model kajian yang akan dijalankan adalah seperti pada Rajah 3:2 di mana kesediaan seseorang individu dalam melaksanakan OBB merupakan pemboleh ubah bersandar. Manakala pemboleh ubah tidak bersandar terdiri daripada sikap, norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat.

3.4.1 Sikap

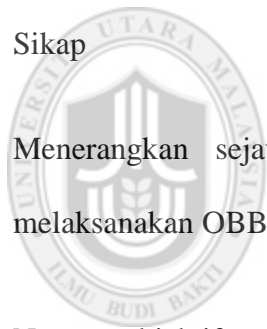
Menerangkan sejauhmana tahap kecenderungan individu tersebut dalam melaksanakan OBB.

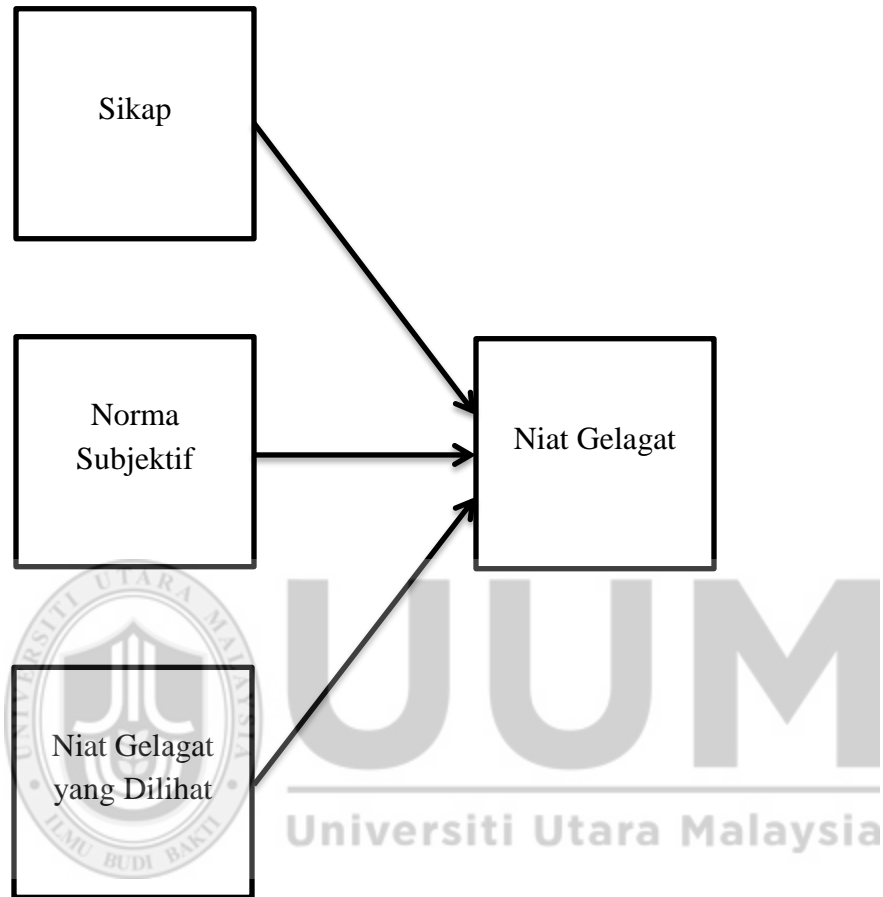
3.4.2 Norma subjektif

Menerangkan pengaruh luaran dan dalaman sosial yang boleh memberi kesan kepada individu dalam melaksanakan OBB.

3.4.3 Kawalan gelagat yang dilihat

Menerangkan kesedaran seseorang individu tentang kuatkuasa pelaksanaan OBB oleh kerajaan, dan sejauhmana individu tersebut percaya dengan pengetahuan dan kefahaman yang mereka ada dalam melaksanakan OBB tersebut.





Rajah 3:2
Kerangka Kajian

3.5 Hipotesis

Kesediaan PTJ melaksanakan bajet ini adalah satu fungsi terhadap sikap untuk melaksanakan, norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat. Pertama, sikap terhadap kesediaan untuk melaksanakan dipengaruhi oleh tiga faktor iaitu faedah yang difikirkan, pengorbanan yang perlu dilakukan dan pemikiran yang bebas (Kim, Chan & Gupta, 2007). Faedah yang difikirkan termasuklah hasil

yang dijangkakan dan nilai tambah penggunaan kaedah yang baharu. Pengorbanan yang perlu dilakukan termasuklah kos-kos yang mungkin terlibat dengan perubahan ini, kemungkinan berlakunya masalah pada sebahagian sistem dan kebocoran maklumat.

Kedua, norma subjektif terjadi disebabkan oleh faktor dalam diri individu dan luaran. Faktor dalam diri individu berlaku disebabkan pengaruh dari media massa, kerajaan dan pakar-pakar di bidang yang berkenaan.

Ketiga, kawalan gelagat yang dilihat termasuk kebolehan untuk mengawal dan kecekapan pada diri individu tersebut. Fokus kajian ini memberi tumpuan kepada pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan kaedah yang baharu ini.

3.5.1 Sikap dan Niat untuk Melaksanakan OBB

Sikap ditakrifkan sebagai perasaan menyukai dan tidak menyukai oleh seseorang terhadap sesuatu gelagat (Ajzen & Fishbein, 1980) dan (D'Ambra & Rice, 2001). Ini adalah salah satu dari tiga faktor yang menentukan kecenderungan tingkahlaku seseorang (Ajzen & Fishbein, 1980).

Di dalam kajian ini, kecenderungan terhadap gelagat merujuk kepada perasaan pegawai di PTJ menyukai pelaksanaan OBB. Mengikut TPB, niat seseorang melakukan gelagat tertentu semakin kuat apabila sikap seseorang terhadap melakukan gelagat tersebut semakin tinggi (Ajzen & Fishbein, 1980). Oleh itu

terdapat hubungan di antara sikap terhadap bajet berasaskan *outcome* dan niat untuk melaksanakannya.

H_{O1}: Sikap seseorang individu tidak mempunyai hubungan yang positif terhadap niat gelagat untuk melaksanakan OBB.

H_{A1}: Sikap seseorang individu mempunyai hubungan yang positif terhadap niat gelagat untuk melaksanakan OBB.

3.5.2 Norma subjektif dan Niat untuk Melaksanakan OBB

Norma subjektif menggambarkan pengaruh sosial ke atas kesediaan pegawai di PTJ untuk melaksanakan OBB. Pengaruh interpersonal merujuk kepada pengaruh dari mulut ke mulut melalui persepsi oleh individu yang menjadi rujukan seperti kawan-kawan dan rakan sekerja mengenai gelagatnya. Kecenderungan untuk melakukan gelagat tertentu adalah kuat apabila melaksanakan gelagat tersebut mendapat galakan dari orang-orang di persekitaran (Hung & Chang, 2005), (Hung, Chang & Yu, 2006) dan (Lin, 2007). Pengaruh luaran merujuk kepada maklumat yang boleh merangsang dari persekitaran luaran seperti media massa dan polisi kerajaan yang akan menjadikan individu melaksanakan sesuatu gelagat.

H_{O2}: Norma subjektif tidak mempunyai hubungan yang positif terhadap niat gelagat seseorang untuk melaksanakan OBB.

H_{A2}: Norma subjektif mempunyai hubungan yang positif terhadap niat gelagat seseorang untuk melaksanakan OBB.

3.5.3 Kawalan Gelagat yang Dilihat dan Niat untuk Melaksanakan OBB

Kawalan gelagat yang dilihat mempunyai dua dimensi yang berbeza iaitu keyakinan terhadap kemampuan dan kebolehan untuk mengawal (Ajzen, 1991). Keyakinan terhadap kemampuan seseorang individu dalam melaksanakan sesuatu tingkahlaku memainkan peranan utama dalam melaksanakan atau mengubah tindakan tersebut (Bandura, 1986). Oleh itu keyakinan terhadap kemampuan mempunyai kaitan yang positif terhadap niat melaksanakan OBB di mana niat seseorang itu terhadap pelaksanaan OBB adalah semakin meningkat apabila mereka mempunyai kemahiran dan pengetahuan dalam pengurusan berkaitan kewangan.

Sementara itu kemampuan untuk mengawal adalah merujuk kepada terdapatnya sumber-sumber yang mencukupi yang diperlukan untuk melakukan sesuatu tingkahlaku tertentu. Ini termasuklah keperluan dari segi masa, maklumat kewangan, statistik dan unjuran setiap perancangan serta sumber manusia.

H₀₃: Kawalan gelagat yang dilihat tidak mempengaruhi secara positif niat gelagat seseorang untuk melaksanakan OBB.

H_{A3}: Kawalan gelagat yang dilihat mempengaruhi secara positif niat gelagat seseorang untuk melaksanakan OBB.

3.6 Unit Analisis

Unit analisis didefinisikan sebagai entiti yang utama yang dianalisis di dalam kajian yang dijalankan (Hussey & Hussey, 1997) dan (Sekaran & Bougie, 2013).

Neuman (2006) menerangkan unit analisis merupakan satu subjek dalam mengukur pemboleh ubah terhadap kajian yang dijalankan. Kajian yang dijalankan ini adalah untuk mengenalpasti tahap kesediaan pegawai yang bertanggung menyediakan bajet di PTJ dalam melaksanakan OBB.

3.7 Populasi Kajian

Populasi adalah satu kumpulan individu yang mempunyai ciri-ciri yang sama (Creswell, 2014). Manakala, Sekaran & Bougie (2013) mentakrifkan populasi merupakan sekumpulan orang atau organisasi yang menimbulkan minat kepada penyelidik untuk melakukan penyelidikan. Populasi bagi kajian adalah pegawai yang terlibat secara langsung dalam penyediaan bajet di PTJ. Hanya 45 PTJ sahaja yang terlibat dalam penyediaan bajet pada setiap tahun dari jumlah keseluruhan PTJ yang berjumlah 54. Oleh itu populasi kajian ini adalah seramai 45 orang pegawai.

3.8 Persampelan

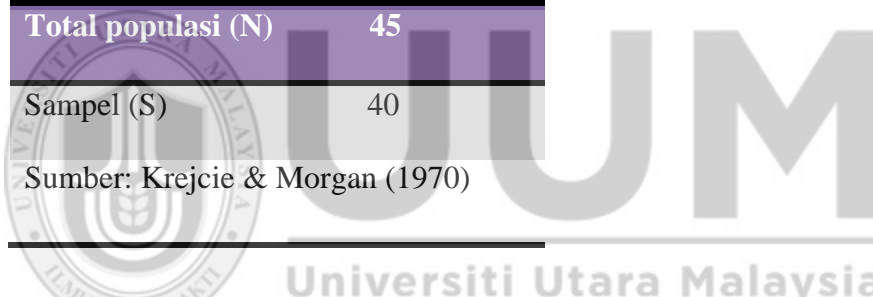
Sampel adalah merupakan satu kumpulan kecil dari sasaran populasi yang ingin dikaji oleh penyelidik bagi memperolehi pandangan umum ke atas sasaran populasi (Creswell, 2014). Pemilihan subjek dalam sesuatu kajian adalah sangat penting untuk menentukan saiz sampel yang diperlukan. Secara ringkasnya lebih besar sampel maka semakin kurangnya kesilapan yang berlaku di mana sampel akan berbeza dari populasi.

Perbezaan di antara jangkaan sampel dan skor populasi yang sebenar dipanggil kesalahan persampelan (Creswell, 2014). Bagi kajian yang dijalankan ini, Jadual Krejcie & Morgan (1970) telah digunakan untuk menentukan saiz sampel. Berdasarkan jadual tersebut saiz sampel ditentukan mengikut jumlah populasi. Berdasarkan bilangan populasi berjumlah 45, Jadual Krejcie & Morgan mencadangkan saiz sampel yang diperlukan adalah sebanyak 40 seperti Jadual 3:1 di bawah.

Jadual 3:1
Populasi dan Sampel

Total populasi (N)	45
Sampel (S)	40

Sumber: Krejcie & Morgan (1970)



3.9 Prosedur Pengumpulan Data

Mengikut Sekaran & Bougie (2013), data utama dikategorikan sebagai maklumat yang dikumpul untuk kajian dari persekitaran yang sebenar di mana sesuatu kejadian itu berlaku. Bagi tujuan kajian ini, maklumat diperolehi melalui soalselidik. Kaedah menggunakan soalselidik dalam kajian ini oleh kerana penyelidik menyedari apa yang sepatutnya dilakukan dan bagaimana untuk mengukur pemboleh ubah *enthusiasm* (Sekaran & Bougie, 2013).

Peringkat pengumpulan data adalah sangat kritikal dalam melakukan kajian kerana pengumpulan data di lapangan mengatasi projek kajian itu sendiri

(Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2010). Pengumpulan data bagi kajian ini dijalankan secara mengedarkan sendiri borang soalselidik tersebut kepada responden. Soalselidik tersebut direka berdasarkan sorotan kajian yang terdahulu, dan diedarkan kepada 45 responden.

Kaedah pengumpulan data primer telah menggunakan soalselidik yang tersusun yang disediakan khusus untuk tujuan penyelidikan ini. Instrumen kajian ini yang diukur menggunakan *Seven-point Likert-type scales* yang bermula dari 5-sangat setuju sehingga 1-sangat tidak setuju (Malhotra & Sigh, 2004), (Sekaran & Bougie, 2013) serta (Churchill, 2001).

3.10 Instrumen Kajian

Instrumen kajian adalah merupakan strategi dalam mengumpulkan fakta. Ia termasuk soalselidik, temuramah, pemerhatian dan pembacaan. Pada asasnya penyelidik perlu memastikan instrumen yang dipilih adalah sah dan boleh dipercayai. Kesahihan dan kebolehpercayaan sesuatu kajian yang dijalankan bergantung kepada sejauhmana kesesuaian instrumen tersebut. Apa juga prosedur yang digunakan dalam mengumpulkan data, ianya mesti diperiksa secara teliti untuk memastikan sejauhmana ia mampu memberikan sepertimana keputusan yang kita jangkakan.

Soalselidik merupakan instrumen mengumpul data yang kebiasaannya digunakan dalam kajian. Ia merupakan borang atau dokumen yang disediakan secara sistematik dengan satu set soalan yang disusun secara khusus untuk mendapatkan maklumbalas dari responden bagi tujuan mengumpulkan data.

Soalselidik ini boleh disediakan secara berstruktur atau tidak berstruktur. Soalselidik yang berstruktur mempunyai garis panduan untuk memberi jawapan seperti 'ya' atau 'tidak'. Manakala soalselidik tidak berstruktur tidak mempunyai garis panduan tertentu dalam memberikan jawapan di mana responden bebas memberikan maklumbalas mengikut kehendaknya.

Bagi kajian yang dijalankan ini, soalan-soalan yang digunakan dalam instrumen kajian ini adalah adaptasi beberapa kajian yang telah dijalankan sebelum ini. Soal selidik ini disediakan dalam Bahasa Malaysia selepas melakukan soroton kajian secara meluas. Bagi satu mekanisma pengumpulan data yang berkesan apabila melibatkan pemboleh ubah berkaitan minat seseorang, soal selidik perlu tidak terlalu panjang untuk mengelakkan kebosanan (Lindell & Whitney, 2001). Responden seharusnya tidak menghabiskan masa melebihi 15 minit bagi menyelesaikan semua soalan. Dalam kajian ini, panjang soal selidik mengikut sepertimana yang ditetapkan oleh (Horst, 1968) dan (Oppenheim, 1986). Soal selidik tidak melebihi 20 perkataan atau melebihi satu baris penuh.

3.11 Pengukuran Pemboleh Ubah

Soalselidik yang disediakan terbahagi kepada dua bahagian di mana Bahagian A adalah bagi mendapatkan maklumat umum seperti nama pusat tanggungjawab, gred jawatan, jantina, umur dan tempoh perkhidmatan. Manakala di Bahagian B terdapat 22 soalan yang berkaitan dengan pemboleh ubah bersandar dan tidak bersandar tentang kajian yang dijalankan. Semua pemboleh ubah yang digunakan adalah berdasarkan kajian-kajian yang telah dijalankan sebelum ini

seperti yang ditunjukkan pada Jadual 3:2 di bawah.

Jadual 3:2

Item-item Pengukuran Pemboleh Ubah

Pemboleh ubah	Item	Soalan	Adaptasi dari
Kecenderungan untuk melaksanakan OBB	7 item	Saya bercadang untuk melaksanakan OBB	Tarkiainen & Sundquist (2005)
		Saya memilih untuk melaksanakan OBB walaupun kurang mengetahuinya	
		Saya merancang untuk melaksanakan OBB	
Sikap	5 item	Saya memilih untuk melaksanakan OBB walaupun agak sukar	Shaari & Ariffin (2010)
		Saya akan melaksanakan OBB di masa hadapan	
		Saya menjangka untuk melaksanakan OBB di masa hadapan	
Norma Subjektif	6 item	Saya merasa akan melaksanakan OBB ini juga dalam jangkamasa yang terdekat ini	Lada, Tanakinjal & Amin (2009)
		Saya bercadang untuk melaksanakan OBB dalam jangkamasa yang terdekat ini.	
		Melaksanakan OBB ini merupakan satu langkah yang baik.	
Kawalan Gelagat yang Dilihat	4 item	Saya suka untuk melaksanakan OBB ini.	Teo & Lee (2010)
		Saya memang bersedia untuk melaksanakan OBB ini.	
		Memilih untuk melaksanakan OBB adalah langkah yang bijak.	
Kawalan Gelagat yang Dilihat	6 item	Orang-orang yang berkepentingan kepada saya merasakan saya patut melaksanakan OBB	George (2004)
		Orang-orang yang mempengaruhi tingkahlaku saya merasakan saya patut melaksanakan OBB	
		Orang-orang yang pendapatnya sangat bernilai pada saya akan menggalakkan saya melaksanakan OBB	
Kawalan Gelagat yang Dilihat	4 item	Orang-orang yang berkepentingan kepada saya akan menyokong saya untuk melaksanakan OBB	Tarkiainen & Sundquist (2005)
		Kebanyakan orang-orang yang berkepentingan kepada saya memilih untuk melaksanakan OBB	
		Rakan-rakan merasakan saya patut melaksanakan OBB ini	
Kawalan Gelagat yang Dilihat	4 item	Saya berkemampuan untuk melaksanakan OBB ini.	Tarkiainen & Sundquist (2005)
		Melaksanakan OBB ini adalah di bawah kawalan saya sepenuhnya.	
		Saya mempunyai sumber-sumber yang mencukupi untuk melaksanakan OBB ini.	
Kawalan Gelagat yang Dilihat	4 item	Saya mempunyai pengetahuan untuk melaksanakan OBB ini.	Shaari & Ariffin (2010)

3.12 Ketepatan Pengukuran

Kebolehpercayaan dan kesahihan merupakan dua perkara utama mengenai kualiti dan ketepatan ukuran yang digunakan oleh penyelidik untuk mendapatkan gambaran tentang bidang kajian yang dijalankan oleh penyelidik. Kebolehpercayaan mempunyai tiga tafsiran yang utama: kestabilan; kebolehpercayaan dalaman; dan *inter-observer* yang konsisten, manakala kesahihan boleh dikategorikan kepada lima jenis iaitu: kesahihan muka; kesahihan serentak; kesahihan ramalan; kesahihan membina dan menumpu (Bryman, 2007).

3.13 Teknik Menganalisis Data

Data yang dikumpul dianalisis dengan menggunakan Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS/ PC + 22.0) untuk Windows atau SPSS. Maklumat telah diperiksa menggunakan beberapa kaedah statistik, sebagai contoh, fakta ilustrasi dan detail inferensi. Fakta inferensi adalah satu metodologi menggunakan sistem fakta dengan menyimpan matlamat akhir untuk mencapai penentuan daripada sampel dari populasi keseluruhan. Ia digunakan untuk membuat kesimpulan berdasarkan sampel dari keseluruhan populasi. Pada ketika itu, dengan menggunakan perisian SPSS, semua pertanyaan penyelidikan akan melalui analisis tertentu, seperti analisis deskriptif, analisis kebolehpercayaan, analisis faktor, analisis korelasi dan analisis regresi.

3.14 Kebolehpercayaan

Analisis kebolehpercayaan adalah bertujuan untuk menguji kebolehpercayaan instrumen dengan skor *Cronbach's coefficient alpha*. *Cronbach's coefficient alpha* menggambarkan normal antara-hubungan di sekitar perkara-perkara mengenai maklumat yang sedang diukur. *Coefficient* mempunyai nilai di antara 0 hingga 1. Sekaran & Bougie (2013), menyatakan bahawa kebolehpercayaan yang kurang daripada 0.6 dianggap lemah, manakala yang berada di tahap di antara 0.6 sehingga 0.8 adalah memuaskan, dan yang melebihi 0.8 adalah dianggap baik.

3.15 Analisis Deskriptif

Dalam kajian ini, analisis deskriptif telah digunakan untuk menganalisis ciri-ciri demografi seperti jantina, umur, gred jawatan, dan pengalaman dalam zon penyediaan bajet menggunakan kaedah berasaskan *outcome*. Analisis statistik deskriptif digunakan bagi memperihalkan maklumat latar belakang responden kajian ini. Ia diperihalkan dalam bentuk kekerapan dan peratus serta min dan sisihan piawai termasuk kepelbagaian sampel. Statistik deskriptif menyediakan ringkasan mudah tentang sampel dan ukuran seperti sampel profil demografi yang diperolehi melalui soal selidik yang dikembalikan (Zikmund et al., 2010).

3.16 Analisis Statistik Inferensi

Analisis statistik inferensi pula dilaksanakan untuk menguji hipotesis kajian. Pelaksanaannya adalah berdasarkan teknik pekali korelasi Pearson (*Pearson*

product-moment correlation coefficient) melalui perisian *IBM SPSS Statistics* versi 22.0.

3.16.1 Analisis Korelasi Pearson

Korelasi Pearson adalah teknik parametrik yang mampu menjelaskan perkaitan antara pemboleh ubah dengan data berskala interval. Justeru, ia dilihat sesuai untuk digunakan dalam kajian ini bagi mengenalpasti hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Dalam konteks kajian ini, teknik korelasi bertujuan untuk melihat hubungan antara pemboleh ubah sikap, norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat dengan kecenderungan untuk bergelagat. Korelasi adalah teknik yang bukan sahaja menentukan hubungan antara pemboleh ubah malah, ia turut memperlihatkan tahap kekuatan suatu hubungan itu. Nilai pekali korelasi (r) perlu berada di antara -1 hingga +1.

Suatu hubungan itu dikatakan kuat sekiranya nilai pekali korelasi menghampiri -1 atau +1. Tanda positif atau negatif pada nilai pekali korelasi tidak menggambarkan tahap kekuatan hubungan. Sebaliknya, ia hanya menjelaskan tentang hala atau arah hubungan yang wujud. Menurut kajian oleh Pallant (2011), tahap suatu hubungan terdiri daripada tiga kategori iaitu lemah, sederhana dan kuat. Suatu hubungan dikatakan lemah sekiranya nilai pekali korelasi adalah di antara 0.10 hingga 0.29. Hubungan pada tahap sederhana memperlihatkan nilai pekali korelasi di antara 0.30 hingga 0.49. Manakala, hubungan yang kuat mempunyai nilai pekali korelasi di antara 0.50 hingga 1.0.

3.16.2 Analisis Regresi

Analisis regresi ini digunakan untuk menganalisis data yang melibatkan kajian yang mempunyai lebih dari satu pemboleh ubah tidak bersandar dengan satu pemboleh ubah bersandar. Objektif kajian ini bagi mengenalpasti pemboleh ubah tidak bersandar yang manakah paling mempengaruhi pemboleh ubah bersandar serta pemboleh ubah manakah yang memberi kesan paling unik kepada pemboleh ubah bersandar. Dari hasil analisis regresi ini akan ditentukan nanti sama ada sesuatu hipotesis itu boleh diterima atau pun tidak.



CHAPTER 4: DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4 DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.1 Pengenalan

Chapter ini akan membincangkan hasil yang diperolehi dari kajian ini. Perbincangan hasil analisis yang diperolehi ini akan menjurus kepada objektif yang telah ditentukan dalam kajian ini.

4.2 Maklum Balas Responden

Borang soal selidik telah diedarkan ke pusat tanggungjawab di dalam UUM yang terlibat dalam penyediaan bajet pada setiap tahun. Dari jumlah keseluruhan 45 borang soal selidik yang diedarkan, seramai 41 responden telah menjawab dan mengembalikan borang soal selidik berkenaan iaitu sebanyak 91.11 peratus.

Jadual 4:1 menerangkan jumlah maklumbalas yang diterima dari responden.

Jadual 4:1
Jumlah Maklumbalas Responden

	Jumlah	Peratus (%)
Soal selidik yang diedarkan	45	-
Soal selidik yang dikembalikan	41	91.11
Soal selidik yang boleh digunakan	41	91.11
Soal selidik yang tidak dikembalikan	4	8.89

4.3 Semakan Data

Sebelum analisis dilakukan ke atas data yang diperolehi, proses semakan data telah dilakukan bertujuan untuk memastikan data yang diperolehi adalah bersih dan sedia untuk dijalankan analisis. Semakan data ini adalah penting dalam memastikan ianya boleh dipercayai dan juga sah dalam melakukan kajian ini. Dari semakan tersebut mendapati tiada *missing* data yang ditemui. Sehubungan dengan itu, kesemua data dari 41 responden telah digunakan dalam analisis berikutnya.

4.4 Analisis Kebolehpercayaan

Analisis kebolehpercayaan adalah pengukuran bagi menentukan ketekalan dalaman atau korelasi bagi setiap item yang terdapat pada instrumen kajian bagi mengukur kepercayaan dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*. Berdasarkan Jadual 4:2 hasil kajian menunjukkan nilai alpha bagi setiap pemboleh ubah adalah di antara 0.807 hingga 0.936. Empat-empat pemboleh ubah tersebut mempunyai nilai kebolehpercayaan melebihi dari 0.7 yang mana dianggap baik.

Nilai kebolehpercayaan bagi pemboleh ubah niat gelagat yang mempunyai tujuh item adalah 0.822, nilai kebolehpercayaan bagi pemboleh ubah sikap yang mempunyai lima item adalah 0.900 manakala nilai kebolehpercayaan pemboleh ubah norma subjektif yang mempunyai enam item adalah 0.936 dan nilai

pemboleh ubah kawalan gelagat yang dilihat yang mempunyai empat item adalah 0.807.

Jadual 4:2
Nilai Kebolehppercayaan Bagi Setiap Pemboleh Ubah

Pemboleh Ubah	Bilangan Item	Nilai Alpha
Niat gelagat	7	0.822
Sikap	5	0.900
Norma subjektif	6	0.936
Kawalan gelagat yang dilihat	4	0.807

4.5 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini merupakan data dari Bahagian A borang soal selidik yang berasaskan demografi responden. Ianya maklumat umum responden yang terdiri dari beberapa ciri iaitu pusat tanggungjawab, gred jawatan, jantina, umur dan tempoh perkhidmatan. Data ini akan dihuraikan menggunakan frekuensi dan peratusan.

4.5.1 Pusat Tanggungjawab

Keseluruhan maklumbalas dari responden yang diterima mewakili 27 pusat tanggungjawab. Responden yang paling ramai diterima dari Jabatan Bendahari seramai empat orang iaitu 9.8 peratus. Canselori dan SMTC mempunyai tiga responden setiap satu iaitu 7.8 peratus manakala tujuh pusat tanggungjawab mempunyai 3 responden dan yang selebihnya mempunyai satu responden. Jadual 4:3 menunjukkan bilangan dan peratusan responden mengikut pusat tanggungjawab.

Jadual 4:3
 Responden Mengikut Pusat Tanggungjawab

PTJ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Akademi Golf	1	2.4	2.4	2.4
Bendahari	4	9.8	9.8	12.2
Canselori	3	7.3	7.3	19.5
CIAC	1	2.4	2.4	22.0
CUIC	1	2.4	2.4	24.4
HEA	2	4.9	4.9	29.3
HEP	1	2.4	2.4	31.7
IMBRE	2	4.9	4.9	36.6
IPDM	2	4.9	4.9	41.5
IPQ	1	2.4	2.4	43.9
NCRC	1	2.4	2.4	46.3
Pendaftar	2	4.9	4.9	51.2
PKU	2	4.9	4.9	56.1
PSB	2	4.9	4.9	61.0
Pusat Bahasa	2	4.9	4.9	65.9
Pusat Inovasi	1	2.4	2.4	68.3
Pusat Islam	1	2.4	2.4	70.7
PUSAT Ko-K	1	2.4	2.4	73.2
RIMC	1	2.4	2.4	75.6
SAC	1	2.4	2.4	78.0
SMMTC	3	7.3	7.3	85.4
SOA	1	2.4	2.4	87.8
SQS	1	2.4	2.4	90.2
STML	1	2.4	2.4	92.7
Unit Kenderaan	1	2.4	2.4	95.1
UTLC	1	2.4	2.4	97.6
UUMPress	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

4.5.2 Gred Jawatan

Gred N41 adalah bilangan yang paling ramai iatu sebanyak 20 responden (48.80 peratus). Gred yang paling tinggi adalah N54 dan S54 manakala gred yang paling rendah adalah N22 di kalangan responden. Jadual 4:4 di bawah menunjukkan bilangan demografi mengikut gred jawatan.

Jadual 4:4
Responden Mengikut Gred Jawatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
DG41	1	2.4	2.4	2.4
DG44	1	2.4	2.4	4.9
DS52	4	9.8	9.8	14.6
N22	1	2.4	2.4	17.1
N27	1	2.4	2.4	19.5
N41	20	48.8	48.8	68.3
N44	7	17.1	17.1	85.4
N52	2	4.9	4.9	90.2
N54	1	2.4	2.4	92.7
S54	1	2.4	2.4	95.1
W44	1	2.4	2.4	97.6
W48	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

4.5.3 Jantina

Jadual 4:5 di bawah menunjukkan bilangan responden mengikut jantina di mana responden lelaki seramai 29 orang iaitu 70.70 peratus dan responden perempuan seramai 12 orang iaitu 29.30 peratus.

Jadual 4:5
Responden Mengikut Jantina

Jantina				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lelaki	29	70.7	70.7	70.7
Perempuan	12	29.3	29.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

4.5.4 Umur

Terdapat empat kategori umur yang diberikan iaitu di bawah 30 tahun, di antara 31 hingga 45 tahun, di antara 46 hingga 55 tahun dan di antara 56 hingga 60 tahun. Responden yang paling ramai berada di kategori umur di antara 31 hingga 45 tahun dengan seramai 25 orang. Seramai empat responden berumur di bawah 30 tahun dan 11 responden berada di kategori umur 46 hingga 55 tahun. Manakala hanya seorang responden yang di berada di kategori umur 56 hingga 60 tahun. Jadual 4:6 menunjukkan responden mengikut umur secara terperinci.

Jadual 4:6
Responden Mengikut Umur

Umur				
Umur (Tahun)	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bawah 30	4	9.8	9.8	9.8
31 hingga 45	25	61.0	61.0	70.7
46 hingga 55	11	26.8	26.8	97.6
56 hingga 60	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

4.5.5 Tempoh Berkhidmat

Terdapat enam kategori tempoh berkhidmat yang diberikan iaitu kurang setahun, satu hingga lima tahun, enam hingga 10 tahun, 11 hingga 15 tahun, 16 hingga 20 tahun dan melebihi 21 tahun. Jadual 4:7 menunjukkan tempoh berkhidmat di UUM atau pengalaman di kalangan responden. Bilangan responden yang paling ramai adalah di kalangan mereka yang berkhidmat di antara 16 hingga 20 tahun manakala responden yang paling sedikit iaitu seorang adalah yang berkhidmat kurang dari setahun.

Jadual 4:7
Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat

Jumlah Tahun	Tempoh Perkhidmatan		Valid Percent	Cumulative Percent
	Frequency	Percent		
Di bawah 1 tahun	1	2.4	2.4	2.4
1 hingga 5	6	14.6	14.6	17.1
6 hingga 10	5	12.2	12.2	29.3
11 hingga 15	9	22.0	22.0	51.2
16 hingga 20	11	26.8	26.8	78.0
21 tahun ke atas	9	22.0	22.0	100.0
Total	41	100.0	100.0	

4.6 Analisis Korelasi Pearson

Analisis korelasi dijalankan untuk menentukan hubungan di antara sikap, norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat (pemboleh ubah tidak bersandar) dengan niat gelagat (pemboleh ubah bersandar). Berdasarkan Jadual 4:8 hasil dari analisis menunjukkan terdapat hubungan yang positif yang agak besar bagi ketiga-tiga pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar.

Walau bagaimanapun pemboleh ubah sikap mempunyai hubungan yang paling besar, nilai Korelasi Pearson $r=0.885$. Manakala norma subjektif mempunyai hubungan yang terendah di antara ketiga-tiga pemboleh ubah dengan nilai korelasi $r=0.651$. Jadual 4:8 menunjukkan nilai korelasi bagi setiap pemboleh ubah tidak bersandar.

Jadual 4:8
Korelasi Pemboleh Ubah

		Correlations			
		Sikap	Norma Subjektif	Kawalan Gelagat	Niat Gelagat
Sikap	Pearson Correlation	1	.651**	.758**	.885**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	41	41	41	41
Norma subjektif	Pearson Correlation	.651**	1	.690**	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	41	41	41	41
Kawalan gelagat	Pearson Correlation	.758**	.690**	1	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	41	41	41	41
Niat gelagat	Pearson Correlation	.885**	.651**	.719**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.7 Analisis Regresi

Adalah sangat penting untuk mengetahui sejauh mana hubungan di antara pemboleh ubah tidak bersandar iaitu sikap, norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat dengan pemboleh ubah bersandar iaitu niat gelagat. Ini akan memberikan maklumat hubungan yang mana satukah paling signifikan dalam mempengaruhi niat gelagat.

Jadual 4:9 menunjukkan nilai R^2 diubahsuai adalah 0.778. Ini bermaksud faktor pemboleh ubah tidak bersandar hanya mempengaruhi 77.80 peratus varian ke atas niat gelagat manakala 32.30 peratus lagi dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berada di luar bidang kajian ini. Jadual 4:11 menunjukkan nilai Beta (β) bagi ketiga-tiga pemboleh ubah di mana setiap pemboleh ubah mempunyai nilai yang positif. Pemboleh ubah sikap mempunyai nilai $\beta=0.766$, merupakan yang tertinggi serta mempunyai nilai signifikan 0.000.

Ini menunjukkan pemboleh ubah sikap mempunyai pengaruh yang kuat dan penting serta pengaruh tersebut juga adalah sesuatu yang unik. Bagi pemboleh ubah norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat masing-masing mempunyai nilai $\beta=0.109$ dan $\beta=0.063$ di samping nilai signifikan bagi kedua-dua pemboleh ubah tersebut adalah 0.314 dan 0.615 iaitu melebihi dari 0.05. Ini bermaksud kedua-dua pemboleh ubah tersebut mempunyai pengaruh yang kurang terhadap niat gelagat serta pengaruh kedua-duanya tidak mempunyai signifikan yang unik.

Jadual 4:11 menunjukkan nilai t untuk pemboleh ubah sikap adalah 6.448 yang menunjukkan faktor sikap mempunyai pengaruh yang kuat terhadap niat gelagat melaksana bajet berasaskan *outcome*. Manakala nilai t bagi norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat adalah 1.021 dan 0.508. Ini menunjukkan norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat bukan merupakan faktor yang mempengaruhi niat gelagat dalam melaksana bajet berasaskan *outcome*.

Jadual 4:9
Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.891 ^a	.794	.778	.25923

a. Predictors: (Constant), Perceived_behavioral, Subjective_norms, sikap

Jadual 4:10
ANOVA^a

ANOVA^a
 Universiti Utara Malaysia

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.605	3	3.202	47.646	.000 ^b
	Residual	2.486	37	.067		
	Total	12.092	40			

a. Dependent Variable: behavioral

b. Predictors: (Constant), Perceived_behavioral, Subjective_norms, sikap

Jadual 4:11
Koefisien

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.042	.250		4.175	.000
	sikap	.599	.093	.766	6.448	.000
	Subjective_norms	.092	.090	.109	1.021	.314
	Perceived_behavioral	.053	.104	.063	.508	.615

a. Dependent Variable: behavioral

4.7.1 Ringkasan Hasil Keputusan Kajian

Jadual 4:12 di bawah menerangkan hasil pengujian hipotesis.

Jadual 4:12
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keputusan
H _{O1} Sikap seseorang individu tidak mempunyai hubungan yang positif terhadap niat gelagat untuk melaksanakan OBB.	Ditolak
H _{A1} Sikap seseorang individu mempunyai hubungan yang positif terhadap niat gelagat untuk melaksanakan OBB.	Diterima
H _{O2} Norma subjektif tidak mempunyai hubungan yang positif terhadap niat gelagat seseorang untuk melaksanakan OBB.	Diterima
H _{A2} Norma subjektif mempunyai hubungan yang positif terhadap niat gelagat seseorang untuk melaksanakan OBB.	Ditolak
H _{O3} Kawalan gelagat yang dilihat tidak mempengaruhi secara positif niat gelagat seseorang untuk melaksanakan OBB.	Diterima
H _{A3} Kawalan gelagat yang dilihat mempengaruhi secara positif niat gelagat seseorang untuk melaksanakan OBB.	Ditolak

4.8 Kesimpulan

Hasil yang diperolehi dari kajian ini mendapati hanya pemboleh ubah sikap sahaja yang mempengaruhi niat gelagat untuk melaksanakan OBB. Manakala

norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap niat gelagat dalam melaksanakan OBB.



CHAPTER 5: KESIMPULAN DAN CADANGAN

5 KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Chapter ini akan membincangkan hasil yang diperolehi dari kajian ini. Perbincangan hasil analisis yang diperolehi ini akan menjurus kepada objektif yang telah ditentukan dalam kajian ini.

5.2 Ringkasan Kajian

Tujuan kajian ini adalah bagi menilai pengaruh dan mengenalpasti hubungan di antara pemboleh ubah tidak bersandar iaitu sikap, norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat dengan pelaksanaan bajet berasaskan *outcome* di kalangan pegawai di PTJ UUM.

Analisis yang telah dijalankan mendapati terdapat hubungan yang positif di antara sikap dengan pelaksanaan OBB. Manakala dua lagi faktor iaitu norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat tidak mempunyai hubungan dengan pelaksanaan OBB ini.

5.3 Rumusan

Objektif kajian ini adalah bagi mengenalpasti hubungan di antara sikap, norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat ke atas pelaksanaan OBB. Bahagian

yang berikut akan membincangkan keputusan yang telah diperolehi dari ujian hipotesis.

- 5.3.1 H1: Sikap seseorang individu mempunyai hubungan yang positif terhadap niat gelagat untuk melaksanakan OBB.

Hasil kajian telah menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara sikap dengan pelaksanaan OBB. Ini menggambarkan di kalangan pegawai yang terlibat dalam penyediaan bajet ini, mereka telah mempunyai sikap yang positif terhadap kelebihan dan faedah pelaksanaan OBB ini berbanding dengan kaedah yang sebelumnya.

Seperti mana tahun-tahun sebelumnya penyediaan bajet lebih memberi tumpuan kepada penghasilan *output* berbanding. Ini mungkin juga ditambah dengan situasi semasa di mana kerajaan terpaksa membuat potongan peruntukan yang disalurkan kepada universiti awam termasuk UUM. Sedikit sebanyak dapat disimpulkan kebanyakan staf yang terlibat dalam penyediaan bajet ini sedar tentang kebaikan OBB ini dan mereka juga cenderung untuk melaksanakan terutamanya dalam situasi sekarang.

- 5.3.2 H2: Norma subjektif mempunyai hubungan yang positif terhadap niat gelagat seseorang untuk melaksanakan OBB.

Hasil kajian mendapati tiada hubungan di antara norma subjektif dan pelaksanaan bajet berasaskan *outcome*. Pada kebiasaannya perkara berkaitan hal ehwal kewangan di sesebuah PTJ hanya akan diuruskan oleh sebilangan kecil pegawai sahaja. Manakala pegawai yang tidak ditugaskan menjalankan kerja

yang berkaitan hal kewangan kebiasaanya kurang mengambil berat isu-isu berkaitan kewangan.

Oleh kerana penyediaan bajet di PTJ hanya dilakukan setahun sekali iaitu pada bulan Ogos setiap tahun maka proses penyediaan bajet di PTJ ini seolah-olah satu urusan yang terpencil dan hanya diketahui oleh pegawai yang terlibat dengan proses ini secara langsung.

Oleh itu tiada sebarang pengaruh dari rakan sekerja yang boleh mewujudkan tekanan sosial terhadap pegawai yang bertanggungjawab di PTJ. Terdapat juga kemungkinan selain dari pegawai yang bertanggung tentang bajet, mereka sendiri tidak menyedari tentang pelaksanaan OBB oleh kerajaan mulai tahun 2016.

5.3.3 H3: Kawalan gelagat yang dilihat mempengaruhi secara positif niat gelagat seseorang untuk melaksanakan OBB.

Hasil kajian juga menunjukkan tiada hubungan di antara kawalan gelagat yang dilihat dengan pelaksanaan OBB. Oleh kerana pelaksanaan OBB ini bermula pada tahun 2016, maka masih banyak maklumat yang tidak diketahui oleh pegawai yang bertanggungjawab. Kebanyakan pegawai yang bertanggungjawab melakukan tugas kewangan di PTJ bukanlah terdiri dari mereka yang berlatar belakang pendidikan kewangan.

Apa jua perubahan yang berlaku berkaitan isu-isu kewangan perlu mengambil sedikit masa untuk difahami di kalangan pegawai terbabit sebelum dapat dilaksanakan dengan baik. Tanpa pengetahuan yang mencukupi serta masih

kurang berpengalaman di kalangan pegawai-pegawai berkenaan sedikit sebanyak menimbulkan rasa kurang keyakinan mereka untuk melaksanakan OBB.

5.4 Cadangan

Kajian ini menjadi kurang lengkap sekiranya tiada sebarang cadangan bagi tindakan selanjutnya. Cadangan ini dibuat berdasarkan perbincangan di atas untuk pihak pengurusan UUM dan juga kepada yang ingin menjalankan penyelidikan di masa hadapan.

5.4.1 Cadangan kepada UUM

Berdasarkan kajian ini masih ramai lagi pegawai di PTJ yang tidak menyedari pelaksanaan OBB. Adalah sangat perlu agar pengetahuan mengenai pelaksanaan OBB ini disampaikan bagi meningkatkan pengetahuan di kalangan pegawai. Bajet adalah merupakan salah satu fungsi utama dalam pengurusan kewangan dan bagi memastikan agar UUM mempunyai tadbir urus kewangan yang baik seharusnya setiap pegawai dilengkapi dengan kemahiran penyediaan bajet yang cekap dan berkesan.

Ini ditambah pula dengan situasi semasa di mana UUM dan universiti awam yang lain terpaksa menghadapi pemotongan peruntukan yang agak besar. Keadaan yang sedemikian jika berterusan dan ditambah dengan kelemahan dari aspek penyediaan bajet, maka implikasi kewangan yang lebih besar terpaksa ditanggung oleh UUM.

Seharusnya setiap ringgit yang dibelanjakan mesti mendapat pulangan yang sepadan. Oleh itu setiap perbelanjaan yang hendak dilakukan haruslah jelas tentang *outcome* yang diperlukan, bukan hanya sekadar menghasilkan output semata-mata dan *outcome* tersebut mestilah boleh diukur tahap pencapaiannya.

5.4.2 Cadangan kepada Penyelidik

Kajian yang dijalankan ini memberi fokus hanya kepada pegawai yang terlibat dalam menyediakan bajet di PTJ. Oleh kerana pertukaran di kalangan pegawai-pegawai di PTJ kerap berlaku, maka kajian selanjutnya perlu mengambilkira kesemua pegawai pengurusan dan profesional yang berada pada gred 41 dan ke atas.

Satu kajian khusus mengenai tahap kesedaran dan kefahaman berkaitan OBB perlu dijalankan yang memberi fokus kepada staf akademik UUM kerana pada kebiasaannya ramai di kalangan mereka dilantik menjadi ketua PTJ. Seperti yang kita lihat pertukaran ketua PTJ di kalangan staf akademik kerap berlaku setiap tahun. Setiap kali berlaku pelantikan maka ramai muka-muka baru yang diberi peluang menyandang jawatan sebagai ketua PTJ. Jadi adalah perlu untuk pihak pengurusan mengetahui tahap kesedaran dan kefahaman mereka berkaitan pelaksanaan OBB ini.

5.5 Kesimpulan

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk melihat hubungan di antara penyediaan bajet berasaskan OBB dengan gelagat pegawai di PTJ UUM khususnya yang

terlibat dalam penyediaan bajet pada setiap tahun. Sistem OBB lebih memberi penekanan terhadap *outcome* berbanding *output* yang mana untuk mengukur pencapaian sesuatu *outcome* bukanlah sesuatu yang mudah. Sungguh pun begitu, beberapa negara luar telah berjaya melaksanakan sistem OBB ini di antaranya Kanada dan New Zealand. Antara faktor utama yang menyumbang kepada kejayaan melaksanakannya adalah kecekapan di kalangan kakitangan sektor awam di negara berkenaan.

Teori gelagat terancang telah digunakan bagi melihat hubungan pelaksanaan OBB dengan gelagat pegawai di PTJ UUM. Berlandaskan teori tersebut, pemboleh ubah seperti sikap, norma subjektif dan kawalan gelagat yang dilihat telah digunakan untuk kajian ini. Hasil kajian telah mendapati hanya sikap sahaja yang mempunyai hubungan yang positif dengan pelaksanaan OBB dan faktor sikap juga mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap niat gelagat dalam melaksanakan OBB.

Kajian ini telah memberi ruang kepada pihak pengurusan UUM untuk memahami tentang sikap pegawai di PTJ terhadap pelaksanaan OBB. Penglibatan pegawai-pegawai lain sangat diperlukan dalam membantu pelaksanaan OBB dengan lebih baik di PTJ. Pegawai-pegawai juga perlu melengkapkan diri mereka dengan pengetahuan berkaitan OBB bagi meningkatkan kefahaman dan kemahiran serta meningkatkan keyakinan mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab penyediaan OBB ini.

Rujukan

- Abidin, Z., and Idris, M. K. (2009). Sikap, norma subjektif dan kawalan gelagat ditanggap terhadap niat gelagat kepatuhan zakat pendapatan gaji. *IJMS*, 16(1), 31-35.
- Ahmad, N. N. N., Sulaiman, M., and Alwi, M. N. (2003). Are budgets useful? A survey of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 717-724.
- Ajzen, I. (1985). "From intentions to action: A theory of planned behaviour", in Kuhl, J., Beckhan, J, (eds). *Action-Control: From Cognition to Behavior*, Springer-Verlag, New York, NY, pp.11-39.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *In Organization Behavior and Human Decision Processes*, 179-211.
- Ajzen, I., and Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour: Eaglewood cliffs, NJ: Prentice Hall.*
- Alam, S. S., and Sayuti, N. M. (2011). Applying the theory of planned behaviour in halal food purchasing. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1), 8-20.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action*. NJ: Prentice Hall.
- Blocher, E. J., Chen, K. H. and Li, T. W. (2002). *Cost Management: Strategic Emphasis*, 2nd edition, McGraw-Hill International, New York, NY.

- Bonne, K., and Verbeke, W. (2008). Muslim consumer trust in halal meat status and control in Belgium. *Meat Science*, 79(1), 113-23.
- Bryman, A. (2007). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Bryman, A. (2007). Barriers to integrating quantitative and qualitative research. *Journal of Mixed Method Research*. SAGE Publications.
- Buttle, A., and Bok, B. (1996). Hotel marketing strategy and the theory of reasoned action. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(3), 5-31
- Chen, M. (2007). Consumer attitudes and purchase intentions in relation to organic foods in Taiwan: Moderating effect of food-related personality traits. *Food Quality and Preference*, 18(7), 1008-21.
- Churchill, G. A. Jr. (2001). *Basic Marketing Research*, (4th edition), Fort Worth, TX: The Dryden Press
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (6th edition), Thousand Oaks, SAGE Publications.
- D'Ambra, J., and Rice, R. E. (2001). Emerging factors in user evaluation of the world wide web. *Information and Management*, 38(6), 373-384.
- Ghelani, D., Adithytan, K., and Doctor, G. (2011). Outcome-based government, how to improve spending decisions across government. *The Center for Social Justice*, www.centerforsocialjustice.org.uk

- George, J. F. (2002). Influences on the intent to make internet purchases. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 12(2), 165-180.
- Grasmick, H., and Scott, W. J. (1982). Tax evasion and mechanisms of social control: A comparison with grand and petty theft. *Journal Economic Psychology*, 2, 213-230.
- Hager, G., Hobson, A. and Wilson, G. (2001). Performance-based budgeting: Concepts and examples. *Program Review & Investigations Committee Staff Report*. Legislative Research Commission.
- Han, H. and Kim, Y. (2010). An investigation of green hotel customers' decision formation: Developing an extended model of the theory of planned behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 659-668.
- Han, S., Gu, X., Mao, L., Ge, J., Wang, G. and Ma, Y. (2010). Neutral substrates of self-referential processing in Chinese Buddhists. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 5, 332-339.
- Hilton, R. W., Maher, M. W. and Selto, F. H. (2000). *Cost Management: Strategies for Business Decisions*, McGraw-Hill International, New York, NY.
- Horst, P. (1968). *Personality: Measurement of Dimensions*. California: Jossey-Bass.
- Hung, S. Y. and Chang, C. M. (2005). User acceptance of WAP services: Test of competing theories. *Computer Standards & Interfaces*, 27, 359-370.

- Hung, S. Y., Chang, C. M. and Yu, T. J. (2006). Determinants of user acceptance of the e-government services: The case of online tax filling and payment system. *Government Information Quarterly*, 23(1), 97-122.
- Husin, M. A., and Ibrahim, S. (2012). Entrepreneurial intention of community entrepreneur from Kolej Komuniti Pasir Mas. *In Prosiding Seminar Pengajian Zon Timur*, 67-78.
- Hussey, J., and Hussey, R. (1997). *Business Research: A Prantical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Basingstoke: Macmillan
- KPMG, International (2011). Making the transition outcome-based budgeting: A six nation Study. *Case Study Pack. KPMG's Government and Public Sector Practice*.
- Kim, H. W., Chan, H. C., and Gupta, S. (2007). Value-based adoption of mobile internet: An empirical investigation. *Decision Support Systems*, 43, 111-126.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*.
- Lada, S., Tanakinjal, H., and Amin, H. (2009). Predicting intention to purchase halal products using theory of reasoned action. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(1), 66-76.
- Leo, T., and Lee, C. B. (2010). Explaining the intention to use technology among student teachers. *Campus-Wide Information Systems*, 27(2), 60-67.

- Lin, H. F. (2007). Predicting consumer intentions to shop online: An empirical test of competing theories. *Electronic Commerce Research and Publications*, 6(4), 433-442.
- Lindell, M. K., and Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 88(4).
- Liou, D., and Contento, I. R. (2001). Usefulness of psychological theory variables in explaining fat-related dietary behaviour in Chinese Americans: Association with degree of acculturation. *J Nutr Educ.*, 33(6), 322-331.
- Malhotra, P., and Sigh, B. (2004). Status of internet banking in India. *Management Accountant*, 39(11).
- Neely, A., Sutcliff, M., and Heyns, H. (2001). Driving value through strategic planning and budgeting. *A Research Report from Cranfield School of Management and Accenture.*
- Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (6th edition). Toronto: Pearson.
- Oppenheim, A. (1986). *Questionnaire Design and Attitude Measurement*. Gower Publishing Company: London
- Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows* (Version 12). Crows Nest NSW: Allen & Unwin.

- Perbendaharaan Malaysia (2012). Pelaksanaan outcome-based budgeting. *Persidangan Penolong Akauntan Sektor Awam Kali Ke-10*. Pasukan Projek OBB Perbendaharaan Malaysia.
- Perbendaharaan Malaysia (2013). Bajet Berasaskan Outcome. *Pekeliling Perbendaharaan Malaysia*. Kerajaan Malaysia.
- Ramayah, T., and Suki, M. N. (2006). Intention to use mobile PC among MBA students: Implication for technology integration in the curriculum. *UNITAR E-Journal*, 1(2), 1-10.
- Rogers, E. M. (1983). *Information technology diffusion: A review of empirical research. Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skills-Building Approach* (6th edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shaari, J. A. N., and Ariffin, N. S. (2010). Dimension of halal purchase intention: A preliminary study. *International Review of Business Research Papers*, 6(4), 444-456.
- Sheeran, P., Norman, P., and Orbell, S. (1991). Evidence that intentions based on attitudes better predict behaviour than intentions based on subjective norms. *European Journal of Social Psychology*, 29, 403-406.
- Social Return on Investment Working Group (2011). Outcome-based government: How to improve spending decision across government. *The Centre for Social Justice*.

Tarkiainen, A., and Sundquist, S. (2005). Subjective norms, attitudes and intentions of finish consumers in buying organic food. *British Food Journal*, 107(11), 808-22.

Tornatzky, L., and Klein, K. (1982). Innovation characteristics and innovation adoption implementation: A meta-analysis of finding. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 9(29).

Webber, D. (2004). Managing the public's money: From outputs to outcomes and beyond. *OECD Journal on Budgeting*.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr J. C., and Griffin, M. (2010). *Business Research Methods* (8th edition), International Student Edition Package, South-Western, Cengage Learning.

