

**KEMAMPANAN ANAK SYARIKAT PERBADANAN KEMAJUAN
EKONOMI NEGERI (PKEN) – FAKTOR MANUSIA DAN AMALAN
MEKANISME KAWALAN**

SURAIYA ISHAK

**FACULTY OF BUSINESS AND ACCOUNTANCY
UNIVERSITY OF MALAYA
KUALA LUMPUR**

2008

**KEMAMPAAN ANAK SYARIKAT PERBADANAN KEMAJUAN
EKONOMI NEGERI (PKEN) – FAKTOR MANUSIA DAN AMALAN
MEKANISME KAWALAN**

SURAIYA ISHAK

**THESIS SUBMITTED IN FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY**

**FACULTY OF BUSINESS AND ACCOUNTANCY
UNIVERSITY OF MALAYA
KUALA LUMPUR**

2008

ABSTRAK

Suraiya Binti Ishak: “KEMAMPAAN ANAK SYARIKAT PERBADANAN KEMAJUAN EKONOMI NEGERI (PKEN) - FAKTOR MANUSIA DAN AMALAN MEKANISME KAWALAN”, Tesis PhD, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia, 2008.

Kajian ini telah mengkaji mengenai fenomena prestasi syarikat berkaitan kerajaan negeri (SBKN). Objektif utama kajian ini ialah untuk meneroka dan mendeskripsi latar belakang SBKN dalam konteks pembangunan sosio-ekonomi di Malaysia, dan menilai perlakuan etika pekerja-pekerja SBKN serta impaknya dalam menghurai prestasi SBKN terlibat. Sehubungan itu, kajian ini telah memilih untuk menggabungkan kedua-dua pendekatan induktif dan deduktif bagi mencapai objektif secara menyeluruh. Pendekatan induktif bermula dengan mengesan faktor-faktor yang berpotensi menghurai situasi lemah di kalangan perusahaan awam melalui sorotan karya lepas. Setelah itu, temubual berstruktur telah dijalankan dengan wakil induk dan SBKN dari laman buah negeri bagi mengesahkan samada berlaku atau tidak trend-trend yang dikaitkan sebagai punca kelemahan pada SBKN-SBKN kajian. Seterusnya, pendekatan deduktif kajian telah memberi tumpuan kepada aspek perlakuan modal insan. Model deduktif kajian mengenai perlakuan etika manusia telah dibina berdasarkan kapasiti pekerja dalam organisasi dan seiring dengan Teori Agensi. Soalselidik telah diedar kepada responden-responden (pekerja dan pengurus) dalam SBKN-SBKN terpilih bagi melaksanakan model deduktif. Kemuncak kepada penerokaan kajian, satu model akhir prestasi SBKN yang menggabungkan perspektif analisa makro dan mikro telah berjaya dirumuskan. Model akhir yang dikenali sebagai “Model Umum Prestasi SBKN – Faktor Mekanistik dan Manusia” adalah sebuah model integratif yang unik kerana bersifat menyeluruh pada pendekatan dan tema pengisiannya. Ceraiian model pada bahagian induktif telah menghasilkan rumusan makro ciri “organisasi dua wajah” sebagai faktor menghurai isu prestasi organisasi. Hasil analisis makro kajian turut merumuskan organisasi PKEN dan SBKN sebagai bentuk milikan kerajaan yang masih relevan sehingga kini. Namun begitu, kelemahan yang dialami adalah lebih menjurus kepada pelaksanaannya yang kurang tepat. Justeru, konsep pelaksanaan adalah sesuatu yang berkaitan dengan faktor manusia dan telah dikaji secara khusus pada ceraiian deduktif model. Hasil ujian korelasi ke atas model deduktif telah menunjukkan wujud hubungan negatif di antara perlakuan tidak beretika dengan pembolehubah prestasi yang digunakan, iaitu purata pertumbuhan pulangan atas aset. Oleh itu, dalam skop Teori Agensi yang berandaian negatif terhadap manusia, kajian menyimpulkan matlamat pengurusan adalah untuk memanipulasi dan memaksa pekerja secara terang atau tersembunyi ke arah mencapai matlamat organisasi. Justeru kawalan perlakuan telah disandarkan kepada bentuk-bentuk mekanisme luaran. Namun begitu, keberkesanan mekanisme luaran membentuk budaya perlakuan pekerja adalah tidak mutlak dan sementara, seperti yang ditunjukkan dalam analisis hubungan perlakuan etika pekerja dengan konteks etika dan audit dalam. Akhir sekali berdasar kepada penemuan kajian, beberapa cadangan turut dikemukakan bagi memperkasa pencapaian SBKN di masa hadapan. Secara umumnya, prestasi SBKN perlu kepada cadangan pembaikan menyeluruh yang merangkumi aspek isi dan mekanistik. Faktor isi yang berkaitan manusia adalah penting kerana ia menjadi penentu kepada kelancaran dan keberkesanan dalam sesuatu proses pelaksanaan, manakala faktor mekanistik yang berkaitan “organisasi dua wajah” adalah suasana makro yang akan menentukan kuasa dan motivasi sendiri organisasi. Di samping itu dalam konteks falsafah dan pencarian ilmu, kajian mendapati ilmu yang sejati akhirnya akan menjurus kepada penemuan elemen ketuhanan serta kewahyuan dan hukum moral sebagai prinsip kebahagiaan manusia yang paling unggul.

BAB 1

PENGENALAN

1.1 SEPINTAS LALU

Penglibatan kerajaan dalam syarikat korporat merupakan sebahagian usaha untuk memenuhi matlamat pembangunan negara dan rakyat. Walau bagaimanapun dalam konteks sistem kenegaraan di Malaysia yang terdiri daripada kerajaan peringkat pusat dan negeri, penglibatan kerajaan dalam syarikat-syarikat swasta adalah tidak terhad kepada kerajaan pusat sahaja. Selaras dengan usaha pembangunan sosio-ekonomi rakyat pada peringkat negeri, Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri (PKEN) telah ditubuhkan sebagai wadah pelaburan kerajaan negeri bermula pertengahan tahun 1960-an.¹ Selaku badan induk pelaburan negeri, PKEN telah membuat pelaburan ke dalam syarikat-syarikat lain yang dikenali sebagai Syarikat Berkaitan Kerajaan Negeri (SBKN). Namun begitu, sorotan kajian-kajian lepas telah menunjukkan status istimewa sebagai perusahaan awam atau syarikat berkaitan kerajaan (SBK) tidak menjamin pencapaian yang lebih baik bagi kebanyakan syarikat-syarikat milikan kerajaan. Fenomena yang berlaku kepada syarikat berkaitan kerajaan adalah bertepatan dengan pandangan Shamsheer et. al (2001) yang menyatakan kegagalan korporat adalah normal dalam dunia perniagaan yang kompetitif. Ini kerana perjalanan mekanisme pasaran hanya membenarkan firma-firma yang gagah sahaja untuk kekal dalam pasaran (Shamsheer et. al, 2001).

¹ Perbadanan Kemajuan Iktisad Negeri Kelantan (PKINK), yang telah ditubuhkan pada tahun 1966, ialah sebuah badan yang bertanggungjawab membantu kerajaan Kelantan memperbaiki dan meluaskan aktiviti ekonomi Negeri (Laporan Tahunan PKINK, 2001). Salah sebuah badan induk pelaburan kerajaan Selangor, iaitu Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor yang telah ditubuhkan pada tahun 1964, mempunyai peranan mengurus pembangunan negeri serta meningkatkan kualiti hidup rakyat, melalui perniagaan berkaitan hartanah (Laporan Tahunan PKNS, 2003). Maklumat lanjut mengenai PKEN sila rujuk Bab 4.

Di samping itu, perkembangan semasa di Malaysia pada tahun 2004 telah menyaksikan pelancaran dua pelan induk jangka panjang negara, iaitu Pelan Integriti Nasional (PIN) pada April 2004 dan gerakan reformasi prestasi SBK pada Mei 2004. Secara umumnya, PIN adalah Pelan Induk Negara bagi membudayakan etika di kalangan anggota masyarakat, sementara program reformasi SBK adalah pelan jangka panjang bagi memperbaiki prestasi 15 SBK milik kerajaan pusat.

Program reformasi SBK pusat telah melibatkan 5 langkah utama iaitu (PCG, Mac 2006):

- Memperjelaskan mandat SBK dalam konteks pembangunan negara;
- Meningkatkan keberkesanan Lembaga Pengarah dan menguatkuasa tadbir urus dalam SBK;
- Meningkatkan keupayaan SBK induk pelaburan sebagai pemegang saham yang profesional;
- Mengamalkan amalan-amalan yang terbaik dalam SBK;
- Mengimplementasi program transformasi SBK.

Langkah keempat bagi meningkatkan amalan terbaik dalam pengurusan SBK adalah turut mencakupi penambahbaikan aspek kepemimpinan dan modal insan dalam organisasi. Justeru, faktor sumber manusia merupakan tunggak utama bagi menjayakan misi reformasi SBK. Budaya perlakuan pekerja dapat memberi kesan kepada prestasi organisasi kerana perlakuan pekerja yang tidak beretika dapat menghalang pencapaian prestasi organisasi yang maksimum (Schnatterly, 2003; Matthews, 1997; dan Drinkard,

1996). Di samping itu, norma perlakuan kakitangan adalah satu sumber yang memberi kelebihan bersaing yang unik kepada sesebuah perusahaan (Baglini, 2001; dan Román, 2003). Oleh yang demikian, tuntutan meneroka perkaitan faktor manusia dan prestasi SBKN telah wujud, kerana manusia adalah pelaksana hakiki kepada alat-alat dan strategi organisasi. Pelaksanaan kajian ini juga telah bertepatan dengan tiga (3) tujuan kajian penerokaan dalam sains sosial iaitu (Babbie, 2004):

- a. Untuk menjawab kemusykilan penyelidik dan keinginan memahami sesuatu fenomena dengan lebih baik.
- b. Untuk menguji kebolehlaksanaan (*feasibility*) melakukan kajian secara lebih mendalam di masa akan datang. Kajian ini dapat memberi petunjuk baru samada konsep-konsep ini sesuai disatukan atau tidak dalam kajian akan datang yang lebih mendalam.
- c. Untuk membangunkan kaedah-kaedah yang sesuai dan boleh digunakan dalam kajian seumpamanya di masa akan datang.

Justeru, subtajuk berikutnya akan menjelaskan mengenai objektif dan pernyataan masalah yang telah ditentukan bagi penerokaan kajian ini.

1.2 OBJEKTIF KAJIAN

Secara umumnya, kajian telah ini meneroka faktor-faktor kemampunan SBKN dan memberi penekanan mendalam kepada aspek berkaitan modal insan (perlakuan etika). Matlamat utama kajian ini ialah untuk merintis usaha ke arah pembinaan kerangka awal

teori yang menghurai prestasi SBKN dalam konteks teori yang diguna pakai. Justeru, kajian ini bertindak sebagai perintis kepada pengkajian mengenai prestasi SBKN yang teoretikal di masa hadapan. Sehubungan itu, objektif-objektif khusus bagi kajian adalah seperti berikut:

- Meneroka secara makro aspek latar belakang dan fenomena semasa syarikat-syarikat milik PKEN di Malaysia;
- Menilai perlakuan tidak beretika pekerja dalam SBKN dan impaknya kepada prestasi organisasi;
- Menilai hubungan bentuk kawalan (ciri individu dan persekitaran organisasi) terhadap amalan perlakuan etika para pekerja dalam organisasi; dan
- Mengemukakan cadangan-cadangan yang selari dengan penemuan induktif dan deduktif yang ditemui kepada pihak berkenaan.

1.3 PERNYATAAN MASALAH

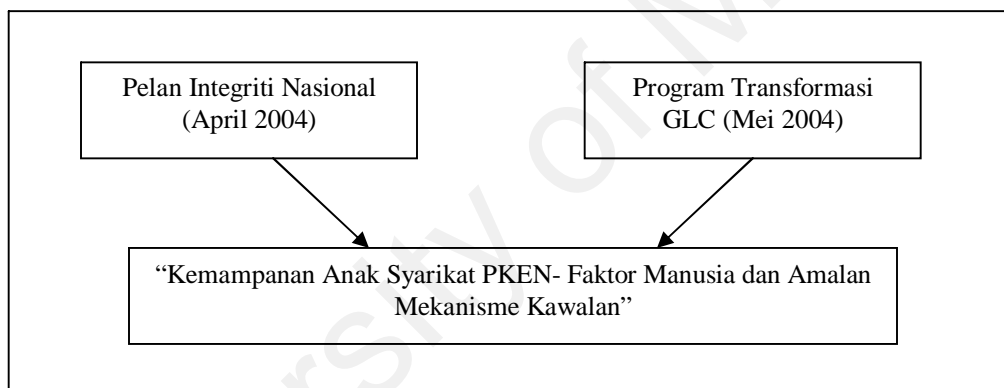
Kajian ini telah dilaksanakan akibat daripada dua perkembangan semasa yang berlaku di Malaysia pada sukuan kedua tahun 2004, iaitu:

- Gerakan pembudayaan etika dan integriti melalui pelancaran Pelan Integriti Nasional (PIN) dan penubuhan Institut Integriti Malaysia (IIM) pada April 2004; dan

- Gerakan transformasi prestasi syarikat berkaitan kerajaan (SBK) di peringkat nasional yang bermula pada Mei 2004.

Sehubungan itu, kajian ini telah mengintegrasikan kedua-dua perkembangan tersebut supaya permasalahan yang mencetuskan kedua-dua program dan dasar semasa itu dapat diselidiki secara serentak. Senario yang menggerak tajuk kajian telah diperincikan melalui ilustrasi Rajah 1.1.

Rajah 1.1 Senario Mencetuskan Tajuk Kajian



Sumber: Pemerhatian awal pengkaji ke atas perkembangan semasa di Malaysia pada awal tahun 2004.

Berdasarkan senario semasa dalam Rajah 1.1, dua permasalahan utama yang mencetuskan perkembangan berkaitan telah dikenalpasti seperti berikut:

- Kelemahan SBK dan pencapaian yang belum memuaskan pihak kerajaan dan pemegang kepentingan (PCG, 2006); dan

- Persepsi ancaman kemerosotan etika dan integriti individu terhadap prestasi dan kelestarian organisasi dan tamadun negara (Mustafar, 2005 dan Zarinah, 2005).

SBK mempunyai peranan penting dalam ekonomi negara. Syarikat-syarikat tersebut telah membentuk satu pertiga daripada jumlah permodalan pasaran serta separuh daripada indeks wajaran dalam Bursa Malaysia (Putrajaya Committee of GLC High Performance (PCG), 2006). Tujuan langkah reformasi adalah untuk membaikpulih serta menambahbaik prestasi SBK melalui langkah penyemakan semula ke atas kaedah penilaian prestasi, operasi dan sistem tadbir urus syarikat (Putrajaya Committee of GLC High Performance (PCG), 2006). Sorotan karya lepas dalam Bab 2 turut membuktikan kelemahan prestasi sebagai sindrom yang sinonim bagi kebanyakan perusahaan awam (SBK) seluruh dunia. Sehubungan itu kemusykilan yang ingin diselidiki ialah mengapa perusahaan awam amnya (termasuk SBKN) beroperasi dalam keadaan yang kurang menggalakkan, sedangkan syarikat tersebut mempunyai kelebihan berbanding firma perniagaan lain dalam pasaran? Pelbagai bentuk sokongan (bantuan sumber, peluang, jaminan serta kewangan) yang diberi oleh induk atau kerajaan seolah-olah tidak mampu menjadikan pencapaian mereka lebih terkehadapan daripada pesaing-pesaing dalam pasaran (Basir, 1987 dan Abdul Aziz, 1990). Fakta kelemahan SBK secara umumnya jelas dilihat daripada hasil kajian sebuah pasukan kerja PCG, yang merumuskan hanya tujuh (7) daripada 15 SBK utama menunjukkan nilai tambah ekonomi (EVA) pada tahun kewangan 2004.² Kajian lain oleh CIMB bertajuk “GLC-Issues and Prospects” (Jun, 2004) yang telah dirujuk oleh PCG (Mac, 2006), juga menunjukkan SBK telah merendahkan pasaran keseluruhan Malaysia dalam kesemua petunjuk kewangan utama

² Sila rujuk <http://www.pcg.gov.my/pdf/2.%20section%2011.pdf> (seperti akses pada 1 Disember 2006). Hlmn. 3.

melainkan daripada segi petunjuk saiz. Kenyataan Menteri Besar Kedah, Datuk Seri Mahdzir Khalid dalam akhbar Utusan Malaysia (22 Jun 2006) turut menyokong ramalan senario lemah dalam prestasi SBKN.³

Etika kini telah menjadi alat mengurus prestasi organisasi yang mampan (Nordin dan Razali, 2001; Khaliq, 2001; Sridharan, Dickes dan Caines, 2002; Copeland, 2003; Abdul Samad, 2003; Kulik, 2005; dan Sidek, 2006). Peristiwa kejatuhan organisasi tempatan dan antarabangsa serta berbagai kemudaratan disebabkan oleh perlakuan manusia yang tidak amanah dan oportunistik adalah sesuatu yang tidak lagi asing pada masa kini (Zarinah, 2005).⁴ Salah satu contoh perlakuan tidak beretika dan salah di sisi undang-undang ialah rasuah. Rasuah adalah fenomena yang masih berlaku di Malaysia dan kedudukan Malaysia dalam indeks persepsi rasuah⁵ juga belum memuaskan (Sulaiman, 2005). Jadual 1.1 menunjukkan kedudukan Malaysia dalam skor indeks persepsi rasuah antarabangsa bagi tempoh 1997 hingga 2004. Berdasarkan kedudukan dalam Jadual 1.1, secara keseluruhannya skor pencapaian indeks persepsi rasuah Malaysia konsisten pada nilai lima (5) dengan kedudukan di antara tangga ke 29 hingga 39 berbanding negara-negara lain bagi tempoh 1997-2004. Fakta ini jelas menunjukkan masyarakat Malaysia

³ “Sebanyak 30 peratus daripada 20 SBKN Kedah mencatat keuntungan yang kurang memberangsangkan sepanjang tahun lalu. Menurut beliau keadaan itu disebabkan oleh sistem pengurusan kewangan syarikat yang kurang sistematik dan tidak efisien....Kita menubuhkan anak syarikat untuk menjalankan perniagaan dengan matlamat mendapatkan keuntungan”. (Datuk Seri Mahdzir Khalid, Utusan Malaysia, 22 Jun 2006).

⁴ Lihat kes-kes semasa seperti kejadian salah urus dana awam oleh sepuluh orang pegawai awam dari Jabatan Kebajikan Masyarakat dan Kementerian Belia dan Sukan yang dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara 2006. Salah urus dana awam oleh KBN dikatakan telah membawa kerugian bernilai RM 8.39 juta (Berita Harian, 23 Oktober 2007); tragedi tanah runtuh di Kampung Pasir Hulu Klang yang mengorbankan 4 nyawa telah menimbulkan persoalan mengenai aspek kelulusan dan pemantauan projek pembangunan di kawasan terbabit (Berita Harian, 2 Jun 2006); kes kelewatan penyiapan bangunan Matrade dengan jumlah kerugian RM 120 juta kepada Kerajaan Pusat yang menimbulkan keraguan aspek pemberian tender (Utusan Malaysia, 24 Mei 2006; Berita Harian, 26 Mei 2006); dan kerugian 30 peratus daripada SBKN Kedah yang menimbulkan persoalan tentang pengurusan kewangan khususnya pada belanja-belanja tidak perlu seperti kos kain rentang, sumbangan kuih raya dan seumpamanya (Utusan Malaysia, 22 Jun 2006). Kejadian-kejadian ini telah menimbulkan pelbagai andaian dan persepsi mengenai etika dan integriti pihak berkenaan.

⁵ Indeks persepsi rasuah ialah ukuran persepsi orang-orang asing yang berkhidmat di Malaysia. Menurut Sulaiman (2005), walaupun tanggapan tersebut mungkin terdedah kepada bias dan tidak tepat, tetapi petunjuk tersebut adalah persepsi yang diberi oleh orang asing kepada negara dan masyarakat Malaysia. Menurut Robbins (2006) peranan persepsi adalah penting kerana persepsi menentukan bagaimana seseorang individu bertindak terhadap individu atau objek yang ditanggapinya. Sehubungan itu persepsi orang asing itu mampu mempengaruhi prestasi ekonomi dan kemajuan negara terutama dalam era globalisasi.

(termasuk organisasi perniagaan) sedang berhadapan dengan masalah etika dan integriti. Sehubungan itu, persepsi mengenai ancaman kemerosotan etika terhadap kelestarian organisasi dan negara adalah sesuatu yang munasabah dan ada kebenarannya.

Jadual 1.1 Kedudukan Malaysia Mengikut Skor Persepsi Rasuah (1997-2004)

Tahun	Kedudukan	Bilangan negara dikaji	Skor Indeks Persepsi Rasuah
1997	32	52	5.01
1998	29	85	5.30
1999	32	99	5.10
2000	36	90	4.80
2001	36	91	5.00
2002	33	102	4.90
2003	37	133	5.20
2004	39	146	5.00

Dipetik daripada artikel Sulaiman (2005), halaman 6.

Menurut Mohd. Reduan (1990), jenayah ialah perbuatan sesetengah ahli masyarakat yang jahat, menyalahi undang-undang serta menyalahi moral dan nilai masyarakat. Perbuatan jenayah seperti mencuri, merompak, rasuah dan membunuh adalah saling bertindih dengan perbuatan tidak bermoral. Kajian oleh Mohd Arip (2002) menunjukkan masyarakat Barat telah menghadapi krisis sosial yang kritikal berikutan daripada kemusnahan peraturan hidup atau dikenali sebagai *anomie*. Fenomena seperti kadar jenayah yang tinggi, keruntuhan institusi keluarga, tamak haloba, penyelewengan seks, dan penagihan dadah ialah krisis-krisis sosial yang dapat menjejaskan kelestarian peradaban tamadun manusia. Berdasarkan perangkaan indeks jenayah Malaysia yang dilaporkan dalam Laporan Tahunan Polis Diraja Malaysia (2003), sejumlah 156,315 kes telah dilaporkan dalam tempoh 2003 berbanding 149,042 kes dalam tempoh yang sama

pada tahun 2002. Peningkatan 7,273 kes atau 4.88 peratus melibatkan peningkatan jenayah kekerasan⁶ sebanyak 9.34 peratus (1,947) dan jenayah harta benda⁷ sebanyak 4.15 peratus (5,326). Menurut Laporan Tahunan Polis Diraja Malaysia (2003) lagi, keadaan semasa ekonomi turut memberi pengaruh kepada trend jenayah yang dilaporkan sepanjang tahun. Jenayah perdagangan dilaporkan semakin meningkat semenjak tahun 1999 (9,546 kes), diikuti 9,931 kes (2000), 10,578 kes (2001), 10,857 (2002) dan 11,714 (2003). Jadual 1.2 menunjukkan perincian perbandingan kes dan kerugian jenayah perdagangan yang dialami bagi tempoh 2003 dan 2002 mengikut kontinjen-kontinjen negeri di Malaysia. Kerugian-kerugian yang dialami adalah sebahagian manifestasi pembaziran dan kemudaratan yang boleh dielakkan oleh negara sekiranya setiap ahli masyarakat memiliki pegangan nilai dan moral yang tinggi. Berdasarkan perangkaan tersebut dapat difahami bahawa wujudnya masalah teras iaitu kemerosotan etika dan nilai di Malaysia yang hadir seiring dengan pembangunan pesat yang dialami negara.

⁶ Jenayah kekerasan sepanjang tempoh 2003 menunjukkan kadar meningkat iaitu kes bunuh (9.5 peratus), cuba membunuh (20.31 peratus), samun berkawan tanpa bersenjata api (12.68 peratus), samun tanpa senjata api (14.42 peratus), dan rogol (3.74 peratus). Halaman 11.

⁷ Jenayah harta benda yang menunjukkan peningkatan ialah seperti pecah rumah, kecurian van dan motosikal dan ragut.

Jadual 1.2 Perbandingan Kes Jenayah dan Kerugian Bagi Tempoh Jan-Dis 2003 dan Jan-Dis 2002 Mengikut

Kontinjen	Jan-Dis 2003		Jan-Dis 2002	
	Kes	Kerugian (RM)	Kes	Kerugian (RM)
Perlis	73	893,596.67	73	3,716,776.80
Kedah	885	13,364,058.86	308	4,417,613.20
P. Pinang	798	26,496,919.68	905	107,851,102.74
Perak	875	18,043,150.66	640	14,300,899.07
Selangor	2,148	70,400,975.62	3,499	95,129,988.01
K.Lumpur	1,313	64,508,874.29	1,261	293,217,315.09
N.Sembilan	714	14,497,427.48	694	33,433,241.52
Melaka	425	88,539.65	194	2,304,301.31
Johor	1,686	77,256,047.69	1,518	33,072,252.29
Pahang	366	11,200,445.80	135	189,956,336.31
Terengganu	269	16,981,301.98	110	1,423,110.42
Kelantan	331	4,331,090.97	151	4,414,368.29
Sabah	1,264	93,235,058.41	712	69,202,630.02
Sarawak	533	37,028,700.90	533	9,623,585.47
B.Aman	34	131,522,174.26	124	264,099,010.00
Jumlah	11,714	579,848,362.92	10,857	1,125,658,634.19

Sumber: Laporan Tahunan Polis Diraja Malaysia (2003), halaman 30.

Oleh yang demikian kerajaan Malaysia telah memberi perhatian kepada usaha mengembalikan masyarakat kepada pegangan moral dan etika melalui dasar-dasar tertentu seiring dengan dasar-dasar pembangunan fizikal yang lain. Selain daripada pengenalan PIN dan IIM, Kerajaan Malaysia turut telah memperkenalkan program “Calon Berpersonaliti Unggul” bagi mengisi jawatan tertinggi dan strategik dalam

berbagai jabatan dan agensi berkaitan kerajaan (Berita Mingguan, 14 Mei 2006).⁸ Sorotan karya lepas dalam Bab 2 telah menghurai peranan etika dalam pengurusan organisasi dengan lebih mendalam. Justeru itu, kemusykilan utama yang ingin diselidiki ialah, adakah manusia yang berkelakuan secara beretika satu keperluan untuk mengurus pencapaian organisasi dan tamadun negara yang lestari. Kemusykilan ini telah diperkukuhkan dengan penemuan beberapa literatur terdahulu yang memperihalkan perlakuan pekerja sebagai faktor yang memberi kesan dalam pembinaan persepsi kepuasan pelanggan terhadap kualiti perkhidmatan atau imej organisasi (Farrell et. al. 2001 dan Román, 2003).

1.3.1 Soalan Kajian

Bertepatan dengan huraian pernyataan masalah pada subtajuk 1.3, maka soalan-soalan khusus telah dirangka. Berikut ialah perincian soalan-soalan yang akan dijawab iaitu:

- a. Adakah PKEN-PKEN masih relevan dalam menyokong pembangunan negara pada masa kini?;
- b. Tanpa mengambil kira relevan atau tidak PKEN dalam menyokong aspirasi pembangunan negara masa kini, apakah langkah-langkah yang perlu dilakukan bagi memperkasa peranannya di masa hadapan?;
- c. Apakah faktor-faktor yang berpotensi menghuraikan fenomena pencapaian SBKN secara makro?;

⁸ Salah satu daripada 8 kriteria bagi ciri individu personaliti unggul yang dikenalpasti ialah individu yang beretika dan berakhlak mulia.

- d. Adakah prestasi SBKN di Malaysia menunjukkan kemampuan untuk bersaing dalam pasaran kompetitif dan meneruskan kelangsungan masa hadapan atas keupayaan sendiri?;
- e. Adakah wujud perbezaan yang signifikan dalam pencapaian prestasi antara SBKN yang berada di bawah negeri yang maju dan kurang maju (atau semuanya adalah daripada satu populasi yang sama)?;
- f. Apakah wujud kejadian perlakuan tidak beretika dalam organisasi SBKN di Malaysia?;
- g. Adakah perlakuan tidak beretika dalam organisasi merupakan faktor yang berpotensi menghuraikan prestasi organisasi dengan berkesan?; dan
- h. Apakah faktor-faktor individu dan kawalan organisasi yang berpotensi mempengaruhi keadaan budaya perlakuan etika (tidak beretika) dalam organisasi SBKN yang dikaji?

Secara umumnya soalan kajian pertama dan kedua akan mencapai objektif kajian yang pertama manakala soalan kajian tiga (3) hingga lapan (8) adalah mensasarkan pencapaian objektif dua (2) hingga empat (4).

1.4 KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini dijangka memberi sumbangan kepada pengkayaan ilmu pengurusan dan pengamal SBKN (pihak pengurusan SBKN dan kerajaan). Bentuk-bentuk sumbangan diperjelaskan seperti berikut:

1.4.1 Kepada Kerajaan, Pengurusan SBKN dan Masyarakat

Agenda mereformasi prestasi perusahaan awam atau SBK telah menjadi agenda semasa yang penting bagi kerajaan Malaysia (PCG, Mac 2006). Secara keseluruhannya, kerajaan Malaysia memandang usaha pembaikan dan pemulihan prestasi sebagai perlu, disebabkan SBK dapat memberi impak besar kepada kemakmuran negara dan menjadi teras pencapaian matlamat Wawasan 2020. SBK dilaporkan telah membentuk hampir RM260 bilion pasaran modal Malaysia atau menyamai 36 peratus dan 54 peratus daripada pembentukan modal dalam Bursa Malaysia dan Indeks Komposit (PCG, Mac 2006). Sehubungan itu, tahap pencapaian prestasi SBK yang lebih baik dijangka dapat menyumbang kepada peningkatan nilai dalam permodalan pasaran, pada anggaran di antara RM 250 bilion ke RM 300 bilion bagi tempoh lima (5) ke tujuh (7) tahun akan datang.⁹ Di samping faktor ekonomi, usaha transformasi SBK turut memberi manfaat terbanyak kepada ramai pihak berkepentingan dalam negara iaitu, pelanggan, gunatengah negara, sektor swasta, pembekal dan agenda Bumiputera (PCG, Mac 2006). Jadual 1.3 menunjukkan ringkasan faedah-faedah yang bakal dinikmati oleh pihak berkepentingan yang berlainan pada penghujung program transformasi SBK.

Program transformasi prestasi SBK di peringkat nasional telah melibatkan usaha menggubal polisi-polisi panduan bagi membentuk persekitaran kondusif dan memangkin prestasi SBK ke tahap yang lebih baik. Langkah transformasi prestasi SBK nasional adalah satu program jangka panjang yang bermula pada awal tahun 2004 dan realisasi

⁹ Rujuk <http://www.pcg.gov.my/pdf/2.%20section%2011.pdf> (Diakses pada 1 Disember 2006), halaman 5.

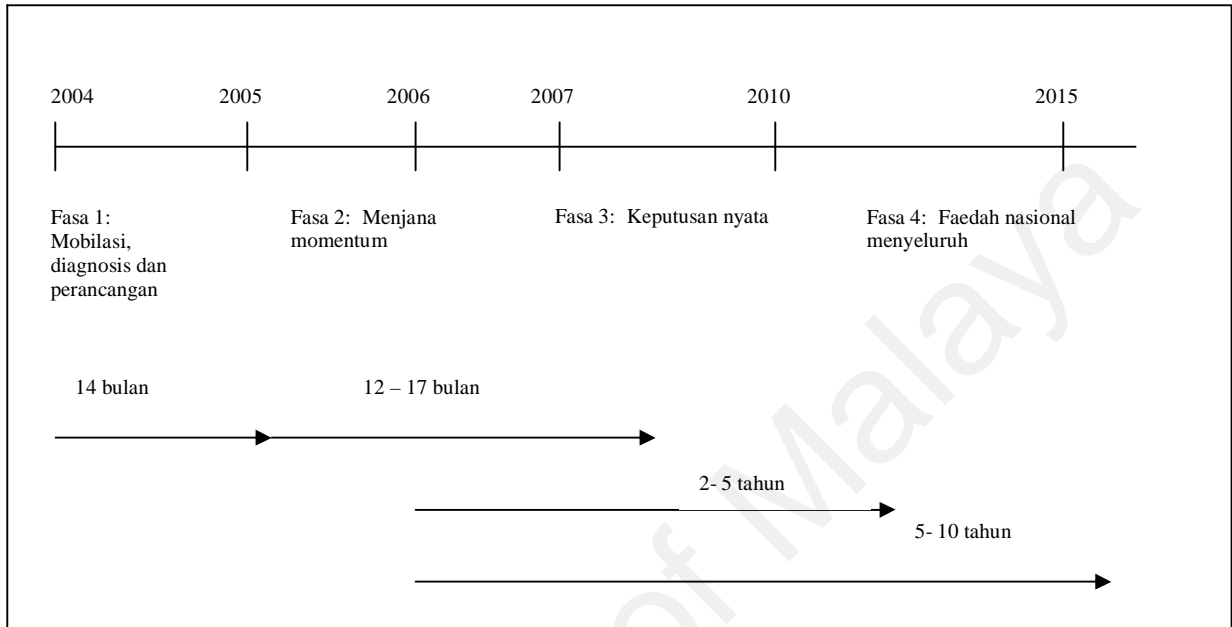
sempurna manfaat program adalah dijangka pada tahun 2015. Tempoh masa 10 tahun telah disesuaikan dengan fasa-fasa yang perlu dilalui supaya program transformasi tersebut menjadi satu program yang realistik dan sistematik. Unjuran masa dan fasa-fasa program yang diikuti ialah seperti Rajah 1.2.

Jadual 1.3 Faedah Transformasi SBK kepada Pemegang Kepentingan Utama

Pemegang Kepentingan Utama	Faedah Dijana
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Tahap servis dan produk yang lebih tinggi. • Memenuhi jangkaan “lebih nilai untuk wang” berikutan SBK yang lebih produktif dan efisien.
Gunatenaga	<ul style="list-style-type: none"> • Prospek kerja yang lebih baik dan pembangunan modal insan seiring dengan perkembangan dinamik dan pantas SBK.
Sektor swasta	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan tekanan kepada sektor swasta untuk mengekalkan keberdayasaingan dan tahap kemahiran, dan menjurus kepada peningkatan piawai industri secara keseluruhan.
Pembekal	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan ketelusan dengan prosedur berasaskan merit yang mengutamakan pembekal yang dapat menawarkan nilai tertinggi bagi setiap ringgit. • Mengurangkan ketirisan, ketidakefisienan dan rasuah.
Bumiputera	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan prestasi SBK akan menyokong usaha berterusan membangunkan komuniti Bumiputera, melalui peningkatan bilangan pekerja Bumiputera yang berkemahiran dan pembekal-pembekal Bumiputera yang berkebolehan.

Sumber: Summary of Transformation Manual, PCG, Mac 2006. Hlmn. 7.

Rajah 1.2 Program Transformasi 15 SBK Pusat



Sumber: Dipetik daripada Summary of Transformation Manual, PCG Mac 2006, halaman 9.

Berdasarkan Rajah 1.2 fasa pertama yang berlangsung selama setahun dua bulan, telah melibatkan usaha untuk mengenalpasti permasalahan SBK, menentukan prinsip-prinsip penting dalam penggubalan polisi dan pelancaran inisiatif pembaikan yang khusus. Fasa pertama adalah sangat penting kerana ia menentukan samada langkah pembaikan yang tepat telah diambil atau sebaliknya. Fasa kedua adalah berkaitan pelaksanaan berperingkat program yang telah dirangka selari dengan pengenalpastian masalah serta prinsip dalam fasa pertama. Fasa ketiga dan keempat ialah pemerolehan manfaat yang berlaku secara berperingkat untuk pihak-pihak yang berkepentingan seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.3.

Walau bagaimanapun, pada ketika ini program reformasi nasional hanya meliputi 15 buah SBK pusat yang dipegang melalui lima (5) induk pelaburan utama, iaitu Khazanah, LTH, PNB, LTAT dan KWSP. Sehubungan itu, program reformasi prestasi SBK yang sedang berlaku merupakan satu langkah permulaan kepada usaha pemulihan prestasi semua SBK-SBK yang terdapat di Malaysia. Justeru, sebagai salah satu bentuk milikan kerajaan yang terdapat dalam persekitaran ekonomi di Malaysia, SBKN dijangka akan menyertai agenda yang sama pada masa hadapan. Berikutan itu, kajian ini akan menyumbang dengan penghasilan sebuah model mengenai faktor-faktor umum yang mengganggu pencapaian SBKN. Di samping itu, kajian ini turut menyumbang dengan memperluaskan kesedaran dan ilmu masyarakat mengenai pembabitan ekuiti kerajaan negeri dalam syarikat-syarikat swasta. Ini kerana hasil penelitian karya-karya lepas tentang pembangunan di Malaysia mendapati peranan dan kepentingan yang dimainkan oleh PKEN telah diabaikan, sedangkan peranan yang dimainkan oleh PKEN dan SBKN dalam agenda penyusunan semula masyarakat dan wilayah adalah juga penting (Supian dan M. Zainuddin, 1994). Malahan, pengkaji-pengkaji lepas seolah-olah cuai kerana mengabaikan entiti peringkat negeri kerana lebih menumpukan pengkajian kepada agensi-agensi peringkat pusat yang lebih besar seperti Mara, Felda, Risda dan syarikat korporat berkaitan kerajaan seperti Telekom dan MAS sahaja. Sehubungan itu, kajian ini akan mengisi ketandusan yang wujud dengan memfokus kepada organisasi berkaitan kerajaan negeri.

1.4.2 Kepada Pengkayaan Ilmu Pengurusan

Sumbangan kajian kepada disiplin ilmu pengurusan dapat dibahagikan kepada tiga (3) bentuk, iaitu sumbangan umum, kerangka model dan paradigma pengurusan alternatif.

Sumbangan bentuk umum adalah berkaitan dengan responden atau sampel kajian. Berdasarkan sorotan literatur Bab 2, perusahaan awam merupakan instrumen pembangunan negara yang penting. Namun begitu, kajian-kajian empirikal yang melibatkan organisasi milik kerajaan secara relatifnya adalah masih kurang dan terabai (Md. Zabid, 1991 dan Chwee, 1975). Kebanyakan kajian terdahulu mengenai perusahaan awam dibuat dalam konteks pengalaman negara Eropah dan beberapa Negara Asia seperti India, Pakistan, Jepun, Filipina dan Taiwan (Chwee, 1975). Malahan, dalam konteks di Malaysia, kebanyakan kajian mengenai perusahaan awam adalah tertumpu kepada perusahaan awam yang besar dan dimiliki oleh Kerajaan Persekutuan, contohnya Mara, Felda, Pernas dan Uda. Justeru itu, kajian ini akan menyumbang kepada pengkayaan ilmu dengan melibatkan sampel syarikat-syarikat yang dimiliki oleh kerajaan negeri di Malaysia. Sumbangan ini menjadi bermakna kerana SBKN adalah salah satu bentuk entiti ekonomi swasta yang terdapat dalam persekitaran ekonomi di Malaysia.

Sumbangan dalam bentuk kerangka model adalah berkaitan dengan pembinaan model yang menggabungkan perlakuan etika dan prestasi organisasi. Model deduktif yang dibangunkan dalam kajian ini adalah bersesuaian dengan jurang yang dikesan dalam kajian terdahulu dan dihurai sepenuhnya dalam Bab 2 (subtajuk 2.6). Kajian ini telah

menggabungkan perspektif bidang-bidang seperti psikologi, etika dan pengurusan bagi melahirkan satu model yang bersifat aplikasi dan mencerminkan manusia serta realiti kehidupan mereka. Kajian terdahulu mengenai perlakuan etika didapati sangat tertumpu kepada unit analisa peringkat individu sahaja ((Román dan Munuera, 2005; Stead, Worrell dan Stead, 1990; dan Bommer et. al, 1987).¹⁰ Menurut Steidlmeir (1995), kajian Etika Perniagaan ialah satu disiplin yang bertunjangkan pilihan-pilihan individu, tetapi setiap pilihan individu perlu berlaku dalam konteks yang tidak memisahkan individu-individu daripada proses atau aktiviti sosial hidup mereka. Pengkajian bidang sains sosial harus mengambilkira impak yang boleh dikenakan oleh individu-individu secara kolektif kepada konteks makro mereka. Oleh yang demikian, berdasarkan pendapat Steidlmeir (1995), pengkajian mengenai kesan satu faktor bebas terhadap perlakuan individu semata-mata merupakan satu pengasingan yang tidak mencerminkan Kajian Etika Perniagaan atau Sains Sosial yang sebenar. Dakwaan tersebut adalah disebabkan alasan kebanyakan individu adalah pekerja dalam sebuah organisasi dan perlakuan individu pasti mendatangkan impak kepada organisasi. Kajian ini merupakan satu bentuk pengkajian penerokaan-semi (*semi-exploratory study*) yang akan menghurai fenomena prestasi organisasi melalui perlakuan etika individu-individu dalam organisasi.

Kajian ini akan menyumbang kepada hala tuju baru dalam disiplin Etika Perniagaan, kerana telah membuat penerokaan yang sistematik ke atas perkaitan isu perlakuan etika dan kawalan perlakuan terhadap kesan peringkat makro atau organisasi. Justeru,

¹⁰ Kebanyakan pengkaji yang mengkaji mengenai perlakuan etika individu dilihat telah mencapai kesepakatan mengenai perlakuan etika (tidak beretika) individu adalah dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi dan persekitaran luar. Kajian Roman dan Munuera (2005) ialah salah satu sorotan karya terkini yang agak berlainan kerana selain daripada memasukkan elemen tipikal iaitu penyebab perlakuan manusia, mereka turut memasukkan elemen akibat (kesan) daripada perlakuan yang dilahirkan ke dalam model kajian. Namun begitu hubungan sebab-akibat masih terhad kepada perbincangan di peringkat mikro atau individu semata-mata.

kerangka model yang dibina akan memberi kedudukan penting kepada etika dalam perbincangan ilmu pengurusan pada masa hadapan. Ini kerana perlakuan etika tidak sekadar menjadi isu peribadi yang memberi kesan di peringkat mikro (individu) sahaja, sebaliknya dapat memberi kesan kepada peringkat makro. Sumbangan terakhir kepada pengkayaan ilmu ialah menjurus kepada rumusan paradigma alternatif dalam bidang pengurusan. Menurut Rohana (2003) melalui penyelidikan, seseorang pengkaji dapat memperolehi maklumat terkini serta memperbaharui teori, kesimpulan dan hukum-hukum yang sedia ada khususnya bagi persoalan-persoalan yang dianggap penting. Berdasarkan usaha kajian mengesan trend semasa dalam binaan teori pengurusan dan pembuktian teori-teori tertentu melalui model deduktif, kajian telah mengemukakan cadangan kemuncak ke arah merealisasikan teori yang beranggapan positif terhadap manusia. Cadangan paradigma alternatif teori pengurusan adalah bertepatan dengan pendapat Ghoshal (2005) dan Pfeffer (2005) yang menyatakan hala tuju baru dalam binaan teori pengurusan adalah menjurus ke arah bentuk yang berandaian positif terhadap manusia. Menurut Ghoshal (2005), fenomena kegagalan pengurusan organisasi masa kini adalah disebabkan oleh adaptasi teori-teori pengurusan yang berteraskan andaian dan prasangka negatif terhadap manusia.

1.5 SKOP DAN DEFINISI KAJIAN

Kajian ini merupakan pengkajian dalam kelas disiplin induk sains sosial. Sehubungan itu, secara amnya kajian ini memiliki genre berbilang cabang sains sosial meliputi ilmu pengurusan, psikologi, sosiologi, pentadbiran awam dan politik. Walau bagaimanapun,

ilmu teras yang memimpin keseluruhan tesis ialah ilmu pengurusan. Dalam konteks ilmu pengurusan, kajian telah menggabungkan kefahaman ilmu Etika Perniagaan dan Kelakuan Organisasi.

Bersesuaian dengan matlamat serta objektif kajian, rangka kerja kajian telah bergerak dalam dua (2) jenis penyelidikan saintifik, iaitu induktif dan deduktif. Penggabungan dua (2) teknik saintifik dalam kajian ini bertujuan untuk memenuhi matlamat “sains” dan tugas seorang “saintis”, iaitu meningkatkan pengetahuan manusia mengenai manusia dan alam dunia yang menjadi tempat manusia menghuni (Kemp, 1976). Proses penyelidikan induktif melibatkan penghasilan pengetahuan dengan cara merumus kesimpulan yang diperolehi daripada satu kes khusus kepada kes umum. Pernyataan induktif adalah penting kerana ia mewujudkan satu permulaan kepada semua kajian deduktif. Proses deduktif pula adalah keterbalikkan daripada proses induktif, iaitu bermula daripada teori khusus diikuti dengan pengujian hipotesis serta rumusan umum kepada khusus.

Dalam skop penyelidikan induktif yang dijalankan, pencarian rumusan faktor telah berlaku dalam skop teori utama Teori Etika Normatif dan Teori Agensi secara umum tanpa memperihalkan secara khusus bentuk hubungannya. Ini selari dengan Gutner (2005) dan Kulik (2004) yang menyatakan teori agensi adalah teori yang berpengaruh dan sesuai digunakan dalam kajian-kajian yang melibatkan pendelegasian autoriti daripada satu pihak kepada satu pihak lain. Merujuk kepada konteks SBKN, pendelegasian autoriti dan sumber telah berlaku dalam hiraki-hiraki yang berbeza iaitu rakyat kepada kerajaan negeri; kerajaan negeri kepada pengurusan tertinggi SBKN dan

pengurusan tertinggi SBKN kepada pekerja-pekerja. Sempadan pencarian induktif ditunjukkan oleh garisan tebal (*solid*) berwarna merah dalam Rajah 3.2. Oleh yang demikian selain daripada Rajah 1.3, proses kajian yang ditunjukkan pada Rajah 4.1 merupakan sub-perincian kepada rangka kerja pencarian induktif bagi kajian.

Dalam skop penyelidikan secara deduktif, kajian ini telah menghadkan skop penyelidikan kepada perlakuan etika (tidak beretika) pekerja dan mekanisma kawalan (konteks etika dan persepsi keberkesanan Audit Dalam) sebagai punca yang mungkin memberi kesan kepada prestasi dan kelangsungan SBKN. Berdasarkan Rajah 3.2, perlakuan etika (tidak beretika) dijangka mempengaruhi prestasi organisasi secara langsung. Secara umumnya perlakuan etika manusia adalah dipengaruhi oleh dua (2) faktor umum, iaitu situasi dan individu (Trevino, 1986; Gaudine et. al, 2001; Tang dan Chiu, 2003; Bernardi et. al, 2004; Román dan Munuera, 2005 dan Trevino, McCabe dan Butterfield, 1996). Dua bentuk faktor situasi yang dijangka mempengaruhi budaya perlakuan etika dalam organisasi ialah konteks etika dan persepsi pekerja ke atas keberkesanan kawalan (sistem audit dalaman), sementara dua faktor ciri individu yang diliputi ialah kepuasan penggajian individu dan kecintaan wang.

Beberapa andaian yang relevan kepada rangka model telah dikenalpasti seperti berikut:

- Semua PKEN di setiap negeri mempunyai perlakuan yang serupa (homogen). Perbezaan latar belakang geografi dan budaya tidak mewujudkan kelainan dalam operasi dan pencapaian mereka;

- Semua syarikat diandaikan mempunyai Jawatankuasa Audit Dalam atau fungsi yang setara;
- Semua syarikat diandaikan mempunyai kod etika formal yang bertulis yang setara dan jika tiada, kod kelakuan induk (sebagai sebuah badan berkaitan kerajaan) dianggap mempunyai peranan yang sama;
- Perlakuan yang diperhatikan diandaikan merangkumi penilaian ke atas perlakuan yang dilakukan oleh diri penilai sendiri dan perlakuan rakan sekerja; dan
- Semua responden diandaikan telus dalam penilaian disebabkan oleh faktor anonimiti dan jangkaan bilangan responden yang tidak telus (*jika ada*) adalah kecil bagi setiap organisasi (kebarangkalian realisme).

1.5.1 Syarikat Berkaitan Kerajaan Negeri (SBKN)

Dalam pelaksanaan program reformasi SBK milik Khazanah Malaysia, syarikat-syarikat telah ditakrif sebagai SBK berdasarkan kepada faktor kawalan dan bukan peratus pemilikan.¹¹ Definisi SBK menurut perspektif kawalan ialah berikut:¹²

- Definisi pertama: Syarikat-syarikat yang telah dimiliki oleh Kerajaan Malaysia melalui badan induk pelaburan seperti Khazanah Malaysia, Kementerian Kewangan dan Bank Negara Malaysia; atau

¹¹ Rujuk http://www.khazanah.com.my/pdf/InfoDeck_KhazanahMar05.pdf, 30/7/05.

¹² Rujuk http://www.khazanah.com.my/pdf/InfoDeck_KhazanahMar05.pdf, 30/7/05.

- Definisi kedua: (dan) mana-mana syarikat berkaitan kawalan kerajaan pusat seperti Permodalan Nasional Berhad (PNB), Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) dan Lembaga Tabung Haji (LTH), yang dimiliki melalui modal hutang yang dijamin oleh Kerajaan Malaysia; atau
- Definisi ketiga: (dan) mana-mana kawalan agensi negeri.

Walau bagaimanapun pada ketika ini Khazanah Malaysia mengguna pakai definisi pertama dan kedua bagi melaksanakan usaha reformasi SBK nasional (http://www.khazanah.com.my/pdf/InfoDeck_KhazanahMar05.pdf, 30/7/05).

Kajian ini telah menskopkan takrifan SBKN sebagai organisasi perniagaan yang dimiliki ekuitinya oleh kerajaan negeri melalui induk pelaburan masing-masing. SBKN yang dipilih telah dihadkan kepada syarikat-syarikat yang berada di bawah kerajaan negeri Selangor dan Kelantan dengan pegangan ekuiti 51 peratus dan ke atas. Pemilihan dua negeri ini ialah untuk mewakili dua kelas negeri di Malaysia, iaitu kelas negeri maju dan kelas negeri kurang maju.¹³ Pemilihan lokasi kajian yang terhad kepada dua (2) buah negeri sahaja adalah disebabkan oleh alasan-alasan berikut:

- Memudahkan analisis supaya dapat mengenalpasti satu trend tertentu berbanding jika melibatkan bilangan syarikat dari negeri yang lebih banyak;

¹³ Rasional pemilihan SBKN daripada negeri yang berbeza IKP ialah kerana perbezaan status pembangunan negeri dipercayai dapat mempengaruhi sumber kewangan badan induk dan anak-anak syarikat. Menurut Thillainathan (1976), sumber kewangan PKEN yang utama ialah daripada sumber (i) kerajaan negeri; (ii) kerajaan pusat (dengan melalui kerajaan negeri); dan (iii) keuntungan terkumpul daripada operasi. Menurut beliau lagi amaun kewangan (bentuk geran atau pinjaman) yang dapat diberi oleh kerajaan negeri adalah tertakluk kepada pendapatan dan rezab yang dimiliki oleh negeri berkenaan. Negeri-negeri yang mundur dikatakan kurang bernasib baik kerana keadaan itu menyebabkan sumber kewangan PKEN juga menjadi terhad. Walaupun PKEN dan anak-anak syarikat boleh memperolehi pinjaman wang daripada bank-bank komersil tetapi jumlah yang bakal diperolehi juga adalah bergantung kepada kemampuan kerajaan negeri menjamin pinjaman yang diberi. Justeru perolehan kewangan PKEN juga bergantung kepada kedudukan kewangan kerajaan negeri.

- Penjejakan induktif makro telah mengesahkan bahawa penemuan kecil itu menepati kehomogenan pada ciri-ciri organisasi yang ditakrif sebagai SBKN (dengan Perbadanan Johor sebagai sebuah kes berkecuali); dan
- Pertimbangan ke atas batasan-batasan kajian dan kerjasama yang diterima dari pihak terlibat.

Penentuan kelas negeri telah dibuat dengan merujuk kepada Indeks Komposit Pembangunan (IKP) Negeri (Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Kelapan 2001-2005, Unit Perancang Ekonomi Jabatan Perdana Menteri). IKP ialah satu indeks yang mengukur tahap pembangunan antara negeri. IKP adalah gabungan skor purata bagi Indeks Pembangunan Ekonomi (IPE)¹⁴ dan Indeks Pembangunan Sosial (IPS)¹⁵. Negeri yang mempunyai IKP yang lebih tinggi daripada purata negara dikategorikan sebagai negeri maju, sementara negeri yang mempunyai IKP yang rendah daripada purata negara akan dikategorikan sebagai negeri kurang maju. Prestasi pencapaian IKP bagi negeri-negeri di Malaysia untuk tempoh 2000-2003, mengikut Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Kelapan 2001-2005 dapat dilihat dalam Jadual 1.3 dan 1.4.

¹⁴ IPE merujuk kepada peratusan skor terpiawai petunjuk-petunjuk seperti KDNK per kapita, kadar pengangguran, kadar perbandaran, pendapatan purata bulanan, bilangan kereta dan motosikal berdaftar bagi setiap 1,000 penduduk dan bilangan telefon bagi setiap 1000 penduduk.

¹⁵ IPS merujuk kepada peratusan skor terpiawai petunjuk-petunjuk seperti kadar kemiskinan, peratus penduduk yang mendapat liputan bekalan air paip dan elektrik, bilangan doktor bagi setiap 10,000 penduduk dan kadar kematian bayi bagi setiap 1,000 kelahiran hidup.

Jadual 1.4 Negeri-Negeri dalam Kelas Maju

Bil.	Negeri	Perubahan IKP antara tahun 2000-2003
	<u>Kelas Negeri Maju</u>	
1	Perak	3.3
2	<i>Selangor</i>	3.4
3	Johor	3.9
4	Pulau Pinang	4.2
5	Negeri Sembilan	4.5
6	Melaka	4.7
7	Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur	6.3

Jadual 1.5 Negeri-Negeri dalam Kelas Kurang Maju

	<u>Kelas Negeri Kurang Maju</u>	Perubahan IKP antara tahun 2000-2003.
1	Perlis	2.5
2	<i>Kelantan</i>	2.7
3	Kedah	3.4
4	Sarawak	4.5
5	Pahang	4.7
6	Sabah	5.3
7	Terengganu	6.0

Sumber: Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Ke-8 2001-2005 , halaman 79.

Badan induk utama yang menaungi SBKN Selangor terdiri daripada Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor (PKNS), Perbadanan Kemajuan Pertanian Selangor (PKPS)

dan Kumpulan Darul Ehsan Berhad (KDEB). Semua organisasi ini bertanggungjawab langsung kepada sebuah badan utama iaitu Perbadanan Menteri Besar Selangor. Badan induk utama SBKN Kelantan ialah Perbadanan Kemajuan Iktisad Negeri Kelantan (PKINK). Kajian ini menskopkan populasi SBKN dalam lapisan pelaburan pertama dan kedua sahaja (anak syarikat di bawah kawalan langsung induk dan anak syarikat yang dimiliki melalui salah sebuah anak syarikat kepada induk yang berkenaan). Walau bagaimanapun bagi negeri Selangor (atas sebab halangan daripada badan induk), kajian telah menfokus kepada lapisan pertama dalam hirarki pemilikan sahaja. Sejumlah 43 buah SBKN telah dikenalpasti dari kedua-dua buah negeri sebagai populasi kajian ini.

1.5.2 Pencapaian / Prestasi

Menurut Kamus Dewan (2005), perkataan mampan bermaksud mampu mengekalkan pencapaian atau prestasi yang baik. Sehubungan itu, kemampuan adalah perihal keadaan pencapaian/ prestasi baik yang berkekalan merentasi satu tempoh masa yang panjang. Pencapaian pula telah ditakrifkan oleh Kamus The Oxford Dictionary for the Business World (1993) sebagai perlakuan, proses atau cara mempersembahkan atau melakukan sesuatu fungsi. Perkataan tersebut turut dirujuk dengan makna, “pelaksanaan sesuatu tugas”. Oleh itu dalam kajian ini, konsep pencapaian telah dirujuk dengan makna kedua iaitu, sejauh mana syarikat telah berjaya melaksanakan matlamat atau peranan penubuhannya dengan berkesan. Penulisan ini telah menggunakan perkataan pencapaian atau prestasi bagi mewakili konsep kajian dan kedua-duanya membawa interpretasi yang sama.

Menurut definisi oleh Kamus Oxford A Dictionary of Business (2003), “pengukur prestasi” ialah cara prestasi keseluruhan atau prestasi sebahagian daripada organisasi disukat. Definisi tersebut telah turut menyebut bentuk-bentuk ukuran yang boleh digunakan, iaitu ukuran kuantitatif dan kualitatif. Watson, Newby dan Woodliff (2005) telah menyebut, pencapaian sesebuah syarikat kecil dan sederhana tidak wajar dibataskan kepada pengukuran kewangan dan operasi semata-mata, sebaliknya perlu mengambil kira pencapaian segala bentuk matlamat-matlamat khusus pemiliknya pada pertama kali perusahaan itu ditubuhkan. Sorotan karya dalam Bab 2 menunjukkan pemilihan bentuk ukuran prestasi adalah bergantung kepada kedalaman domain ukuran yang ingin diliputi, sumber bagi capaian data, kesesuaian dengan topik atau disiplin kajian, dan saiz firma yang disampel (Venkatraman dan Ramanujam, 1986; Friedlander dan Pickle, 1968; Watson, Newby dan Woodliff, 2005; dan Dess dan Robinson, 1984). Berikut ialah huraian skop mengenai isu-isu dalam pengukuran prestasi dalam kajian ini.

(a) Domain ukuran prestasi

Konsep prestasi yang dipilih untuk kajian ini ialah keefektifan organisasi (Friedlander dan Pickle, 1968 dan Venkatraman dan Ramanujam, 1986). Ini kerana konsep ini adalah lebih menyeluruh dan dapat mewakili tema kemampanan yang melibatkan pemasaan jangka panjang. Di samping itu, keefektifan organisasi adalah sesuai mengukur pencapaian organisasi-organisasi yang terlibat memperjuangkan kepentingan nusa dan bangsa. Oleh

itu skop ukuran prestasi kajian adalah meliputi prestasi perniagaan (kewangan dan operasi) dan prestasi sosial. Tema prestasi sosial pula dihadkan kepada tiga isu utama:

- Komitmen pemuliharaan alam sekitar;
- Keterlibatan dalam aktiviti kebajikan dan kemasyarakatan; dan
- Komitmen membantu program sosial kerajaan negeri.

(b) Sumber perolehan data prestasi

Perolehan maklumat mengenai prestasi perniagaan bagi kajian ini diskopkan kepada kelas Sel E dalam kerangka kerja Venkatraman dan Ramanujam (1986). Maklumat mengenai kerangka skema pengkelasan ukuran prestasi perniagaan oleh Venkatraman dan Ramanujam (1986) telah ditunjukkan pada Rajah 2.8 dalam Bab 2. Maklumat Sel E merujuk kepada maklumat kewangan yang diperolehi daripada sumber sekunder (pangkalan data SSM) dan maklumat operasi daripada sumber primer (pengurusan syarikat). Pemilihan pendekatan Sel E (maklumat kewangan daripada sumber sekunder dan operasi daripada sumber primer) adalah kerana alasan berikut:

- Aksesibiliti maklumat kewangan yang sukar bagi kebanyakan SBKN yang berstatus syarikat sendirian; dan

- Hasil ujian korelasi yang dilakukan pada peringkat awal kajian, didapati wujud keadaan tidak sepakat (*convergent*) di antara penilaian kewangan yang diberi oleh pengurusan dengan data kewangan daripada penyata kewangan (rujuk Bab 4 subtajuk 4.4.2).

Oleh itu kajian ini memilih menggunakan ukuran prestasi kewangan daripada sumber sekunder (laporan kewangan melalui pengkalan data SSM) dan prestasi operasi dan sosial diperolehi secara langsung daripada pengurusan SBKN (sumber primer).

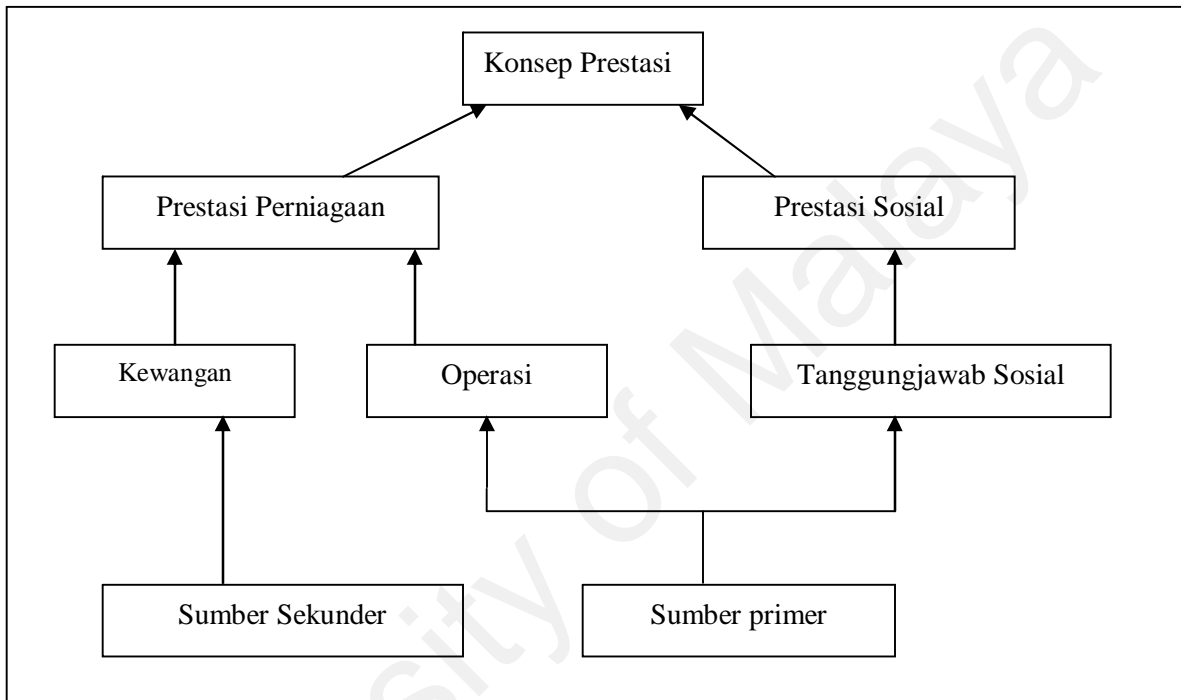
(c) Petunjuk prestasi

Kiraan ukuran kewangan daripada sumber Penyata Kewangan dihadkan kepada purata pertumbuhan pulangan atas aset (*Return On Asset*), purata pertumbuhan hasil kendalian (*Sales Growth*), defisit modal kerja dan dana pemegang saham (ekuiti). Asas perakaunan yang digunakan ialah asas akruan. Pengiraan skor operasi dan sosial adalah dilakukan melalui purata penjumlahan skor ke atas item-item khusus oleh pengurus-pengurus dalam syarikat yang sama. Item-item yang diliputi telah dibincangkan secara mendalam dalam Bab 4.

Perbincangan mengenai skop konsep pencapaian yang digunakan oleh kajian telah diringkaskan seperti Rajah 1.3. Skop pada Rajah 1.3 menunjukkan konteks pencapaian

prestasi yang dimaksudkan oleh kajian adalah meliputi keseimbangan perspektif perniagaan dan sosial, serta bertepatan dengan fitrah kewujudan entiti SBKN.

Rajah 1.3 Skop Konsep Prestasi Mengikut Tema, Domain dan Sumber



Sumber: Pengkaji, 2007.

1.5.3 *Perlakuan Etika dan/ atau Tidak Beretika*

The Little Oxford Dictionary of Current English (1986) mendefinisikan perlakuan sebagai kata nama yang menghuraikan bentuk atau cara berkelakuan. Etika didefinisikan oleh Dictionary of Business and Management (1983) sebagai satu sistem prinsip-prinsip moral dan pengaplikasiannya kepada masalah perlakuan yang tertentu. Pocket International Encyclopedia of Business and Management (1997), telah memberi dua (2)

penerangan kepada perkataan etika. Penerangan pertama ialah etika sebagai karektor bermaksud pengkajian mengenai konsep-konsep yang terlibat dalam penaakulan praktikal seperti baik, betul, tanggungjawab, obligasi, sifat mulia, kebebasan, rationaliti dan pilihan. Penerangan kedua ialah etika aplikasi iaitu mengaplikasi etika kepada permasalahan sebenar seperti masalah pengguguran kandungan, perundangan, politik dan masalah sosial. Perkataan beretika (*ethical*) membawa maksud berkaitan etika atau memperlakukan unsur moral dan etika (The Little Oxford Dictionary of Current English, 1986). Kajian ini adalah berada dalam skop kajian Etika Aplikasi yang mengkaji aplikasi moral oleh pekerja di tempat kerja (organisasi).

Perlakuan etika telah didefinisikan sebagai perlakuan yang dinilai sebagai baik, adil, betul dan dihormati berdasarkan prinsip-prinsip teori etika yang khusus (Oxford A Dictionary of Business, 2003). Menurut Bommer et. al (1987), perlakuan etika ialah perlakuan yang dilihat betul secara objektif daripada segi moralnya melalui pepadanan kepada teori-teori moral. Menurut Román (2003), perlakuan tidak beretika ialah perlakuan jangka pendek pekerja yang membolehkan individu pekerja memperoleh faedah (keuntungan) dengan mengorbankan kepentingan pelanggan organisasi (iaitu dengan tindakan seperti menipu mengenai faedah produk/ perkhidmatan; mengamalkan taktik jualan yang manipulatif dan memberi jawapan mengenai perkara yang mereka tidak tahu). Román telah menilai perlakuan etika pekerja mengikut piawai yang selari dengan norma etika industri perkhidmatan kewangan. Kajian ini telah mendefinisi perlakuan etika/ tidak beretika sebagai perlakuan pekerja yang dinilai betul berdasarkan prinsip umum iaitu “tidak memudaratkan pencapaian organisasi”. Pekerja atau kakitangan telah

diskopkan kepada individu-individu yang berada dalam organisasi atas kapasitas kontrak pekerjaan yang termetai di antara individu dan organisasi.

1.5.4 Konteks Etika

Konteks etika didefinisikan sebagai keadaan penguatkuasaan atau aplikasi etika dalam keseluruhan struktur dan perjalanan organisasi, yaitu merangkumi konstruk budaya dan cuaca etika (Somers, 2001 dan Trevino, Butterfield dan McCabe, 1998). Konteks ialah elemen persekitaran organisasi yang dapat memberi kesan kepada perlakuan yang dilakukan oleh manusia-manusia dalam organisasi. Konteks etika dihadkan penilaiannya mengikut persepsi kebanyakan pekerja.

1.5.5 Persepsi Audit Dalam

Kajian ini menskopkan mekanisma kawalan kepada pemantauan audit dalaman atau Operasi. Audit secara umumnya didefinisikan oleh The Oxford Dictionary for the Business World (1993) sebagai pemeriksaan akaun tahunan organisasi. Definisi tersebut telah diperincikan kepada dua jenis audit iaitu audit luar dan audit dalaman. Menurut The Oxford Dictionary for the Business World (1993), audit dalaman mempunyai objektif untuk melapor kepada pengurusan mengenai kecukupan dan keselamatan sistem dalaman organisasi dan tidak semestinya melibatkan perkara kewangan. Menurut definisi yang diberi oleh Eden dan Moriah (1996), audit dalam adalah semakan ke atas kecukupan dan keberkesanan ke atas sistem kawalan organisasi. Menurut mereka audit

dalam telah mengalami evolusi berperingkat sehingga merangkumi lebih banyak aspek operasi dan menghasilkan versi moden audit dalam yang juga dikenali sebagai audit operasi. Takrifan Eden dan Moriah (1996) telah diaplikasi dalam skop kajian. Kajian ini mensempitkan penilaian keberkesanan audit dalam mengikut persepsi para pekerja dan bukan penilaian mutlak ke atas keberkesanan Sistem Audit Dalam secara teknikal atau fizikal.

1.5.6 Ciri Individu

Kajian Hawthorne telah menerap aspek kemanusiaan dalam kerangka pengurusan saintifik organisasi berbanding teori pengurusan era saintifik (Tannenbaum, 1966). Sehubungan dengan kajian Hawthorne itu, prinsip-prinsip psikologi dan psikologi sosial telah memainkan peranan penting dalam menghuraikan aspek-aspek perlakuan di tempat kerja manusia. Bersesuaian dengan manusia yang menjadi fokus dalam bidang sains sosial, kajian ini telah memasukkan aspek dalaman manusia serta telah menghadkan pengoperasian konsep ciri individu kepada kecintaan wang dan kepuasan penggajian individu. Kemasukkan unsur-unsur psikologi (dorongan dalaman) manusia adalah selari dengan Kohn (1993) yang menyatakan kegagalan program galakan pekerja yang berasaskan ganjaran material adalah kerana andaian-andaian bersifat psikologi dan bukan kerana ketidakupayaan program galakan tersebut.

Kecintaan wang ialah ukuran sejauh mana seseorang individu meletakkan nilai wang dalam kehidupan mereka (Tang dan Chiu, 2003). Wang dalam bentuk mutlak tidak

mempunyai sebarang nilai tanpa diikuti dengan kepercayaan atau persepsi yang diberi oleh seseorang individu terhadapnya. Kepuasan penggajian ialah ukuran sejauh mana individu berpuas hati dengan keseluruhan manfaat penggajian yang diterima daripada organisasi (Gardner, Dyne dan Pierce, 2004). Besar atau kecil faedah penggajian dalam nilai mutlak bukan penentu kepuasan bagi seseorang kerana kepuasan sebenar adalah dipengaruhi oleh penilaian dalaman individu. Konsep kepuasan penggajian turut selari dengan Tannenbaum (1966) yang menyatakan wang penting bagi manusia kerana adanya suatu persepsi (tanggapan) yang berpunca daripada psikologi (dalaman) manusia sendiri dan bukan kerana nilai mutlak ekonomi yang ada pada wang.

1.5.7 Persepsi

Kajian ini telah menghadkan penilaian ke atas konteks etika dan keberkesanan audit dalam mengikut persepsi kebanyakan pekerja dalam organisasi. Sempadan persepsi pekerja ke atas penilaian konteks etika dan keberkesanan audit dalam adalah seiring dengan kerangka kerja model kajian yang mengkhusus kepada usaha memahami mengapa manusia-manusia dalam organisasi memilih perlakuan yang sedemikian. Persepsi ditakrifkan oleh Kamus Dwibahasa (Dewan Bahasa dan Pustaka, 1994) sebagai penglihatan, pengertian, dan tanggapan. Menurut Robbins (2005) persepsi ialah satu proses seseorang individu mengorganisasi dan menginterpretasi impresi sensorinya supaya dapat memberi satu makna kepada persekitaran di sekeliling mereka. Walaupun persepsi tidak semestinya sama dengan realiti sebenar, tetapi persepsi yang telah mempengaruhi perlakuan manusia berbanding realiti (Robbins, 2005).

Perlakuan tidak beretika dalam organisasi juga diskopkan mengikut penilaian individu lain ke atas rakan-rakan sekerjanya. Menurut Cronbach (1955), penggunaan persepsi individu lain untuk menilai orang atau kumpulan lain dikenali sebagai persepsi sosial. Menurut Cronbach (1955) persepsi sosial melibatkan dua (2) proses iaitu:

- Proses konstan; dan
- Proses *variable*.

Proses konstan ialah apabila ada ciri *J* pada diri penilai yang telah mempengaruhi penilaiannya ke atas *O*. Sehubungan itu, faktor konstan *J* perlu dicari dan didiskaunkan daripada penilaian *J* mengenai *O*. Proses *variable* pula melibatkan *J* sebagai penginterpretasi ekspresi yang dibuat oleh *O* bagi tujuan mendapatkan pembolehubah kajian tertentu. Kajian ini telah menggunakan persepsi sosial jenis proses *variable* bagi kesemua penilaian konsep yang perlu.

1.6 BATASAN KAJIAN

Beberapa batasan kajian telah dikenalpasti seperti berikut:

1.6.1 Kajian berbentuk penerokaan (*exploratory*)

Kajian ini ialah daripada jenis penerokaan (*exploratory*) kerana telah mengkaji perhubungan di antara konsep perlakuan etika pekerja organisasi dengan prestasi

organisasi. Kajian-kajian yang melibatkan perhubungan konsep sosial (tanggungjawab sosial dan kepekaan sosial) dengan prestasi organisasi sering ditemui (Cochran dan Wood, 1984; Sturdivant dan Ginter, 1976; Halal, 1977; Johnson dan Greening, 1999; Roberts, 1992). Menurut Bucholz (1989) konsep etika perniagaan ialah satu konsep komprehensif baru yang merupakan lanjutan daripada konsep tanggungjawab sosial dan kepekaan sosial. Namun begitu sehingga kini masih belum ditemui sebarang kajian yang mengaitkan konsep perlakuan etika dengan prestasi organisasi.

Kajian ini juga satu kajian penerokaan mengenai prestasi SBKN. Berdasarkan sorotan literatur, kebanyakan kajian terdahulu mengenai perusahaan awam mempunyai ciri berikut:

- Melibatkan responden yang terdiri daripada perusahaan awam peringkat nasional (MARA, FELDA, RISDA dan seumpamanya); dan
- Berbentuk deskriptif dengan tiada model isu khusus yang digunakan.

Oleh yang demikian, kajian ini masih mewarisi ciri-ciri umum yang terdapat pada mana-mana bentuk kajian jenis penerokaan (*exploratory*) iaitu (Cooper dan Schindler, 2003):

- Kekurangan teori-teori dan jangkaan-jangkaan yang mantap bagi menghuraikan perhubungan; dan

- Membangun secara induktif dalam mengesan pembolehubah-pembolehubah relevan yang berkemungkinan sesuai dalam menghuraikan fenomena.

Dua ciri tersebut telah membataskan keupayaan menggarap kajian dengan mantap terutama pada aspek metodologi dan kaedah analisis. Walau bagaimanapun, kajian ini telah mengambil langkah-langkah tertentu bagi mengatasi kekurangan umum yang dikaitkan dengan kajian jenis penerokaan (*exploratory*). Bagi mengatasi masalah kekurangan teori-teori terdahulu, kajian ini telah melakukan carian dan pembacaan sebanyak mungkin teori-teori dari berbagai cabang ilmu sains sosial. Sains sosial ialah satu disiplin akademik yang mempersoalkan kemanusiaan dalam konteks sosialnya ataupun mempelajari pola tingkah laku yang lazim ada pada kelompok-kelompok manusia (Rohana, 2003). Bidang sains sosial adalah satu bidang ilmu yang sangat luas serta kompleks pengkajiannya, sehingga perlu dibahagi-bahagikan kepada unit pengkajian yang lebih kecil seperti sosiologi, antropologi, psikologi, sejarah, sains politik, ekonomi, dan pengurusan. Sehubungan itu, apabila berhadapan dengan batasan teori, pilihan terbaik ialah dengan kembali kepada pusat ilmunya iaitu sains sosial. Ini kerana, walaupun wujud pecahan unit pengkajian yang berbeza di bawah payung sains sosial, tetapi kesemuanya adalah pecahan-pecahan yang bertujuan mengkaji subjek yang sama (manusia), malahan perbincangan melibatkan konteks “organisasi” mampu mempertemukan semula semua bidang sosial yang telah terpisah secara jasad (Roethlisberger, 1964). Sehubungan itu, sorotan literatur bagi kajian ini telah diperolehi dari berbagai cabang sains sosial seperti pengurusan perniagaan,

psikologi, sains politik, pentadbiran awam dan pengauditan, serta berhasil menggabungkan beberapa teori yang sesuai seperti penjelasan dalam Bab 3 (Rangka Kerja Kajian). Berikutan daripada teori-teori yang telah dikenalpasti, rangka kerja kajian yang khusus seperti dalam Rajah 3.2 pada Bab 3 telah dapat dibina. Di samping itu, kajian telah menggunakan pendekatan induktif secara serentak, bagi melengkapkan pencarian ilmu baru khususnya berkaitan fenomena prestasi SBKN yang masih kurang dikaji.

1.6.2 Masa

Faktor masa telah membatasi hasrat kajian untuk melibatkan bilangan sampel negeri, pekerja dan organisasi yang lebih besar. Berikutan daripada kajian yang berbentuk penerokaan (*exploratory*) serta melibatkan entiti berkaitan kerajaan, proses pengumpulan data yang lengkap (seperti pengesanan badan induk dan SBKN, pengedaran dan perolehan soal selidik) bagi sesebuah negeri telah mengambil masa yang lama, iaitu di antara bulan (6) ke tujuh (7) bulan setiap sebuah negeri. Kadar masa menunggu respon adalah di luar kawalan pengkaji, kerana kajian sangat bergantung kepada budi bicara badan induk serta syarikat yang berkenaan. Oleh kerana batasan masa, kajian telah menghadkan kajian makro ke atas lapan buah negeri, manakala aplikasi model deduktif pula dihadkan kepada SBKN-SBKN dari Negeri Selangor dan Kelantan sahaja. Walaupun ketika ini aplikasi model kajian adalah terhad kepada SBKN dari dua buah negeri sahaja, tetapi model ini dijangka

dapat diaplikasi ke negeri-negeri lain tanpa menjejaskan nilai sumbangan kajian semasanya pada masa hadapan.¹⁶

1.6.3 Kebarangkalian realisme

Jussim (2005) telah menulis dengan mendalam mengenai isu ketepatan persepsi sosial. Ketepatan persepsi sosial ialah kesamaan di antara persepsi penilai dengan sifat atau perlakuan sebenar sasaran yang dinilai. Secara umumnya Jussim (2005) berpendapat ketepatan dalam mengukur fenomena kajian adalah lebih sukar untuk dicapai oleh pengkaji sains sosial berbanding pengkaji sains tulen. Ini kerana kebanyakan ukuran yang melibatkan manusia adalah terdedah kepada kebarangkalian realisme (*probabilistic realism*). Realisme ialah realiti sebenar yang terjadi tanpa bergantung kepada apa juga persepsi sosial yang diberi. Ini bermaksud, walaupun pemerhatian empirikal menunjukkan A memiliki ciri-ciri atau kecenderungan untuk mengambil tindakan B, tetapi dalam situasi sebenar tidak semestinya A akan benar-benar membuat tindakan B. Segala ramalan dan keadaan sebenar adalah berhubung secara kebarangkalian sahaja. Oleh yang demikian beliau menyimpulkan bahawa, penilaian sosial yang kurang darjah ketepatannya tidak semestinya salah dan penilaian sosial yang tinggi darjah ketepatannya tidak pula semestinya betul dalam meramal tindakan manusia. Namun begitu menurut beliau lagi, banyak kajian telah menunjukkan kepadanan yang baik (pada tahap sederhana hingga tinggi), di antara persepsi dan stereotaip yang diberi kepada kumpulan sasaran dengan perlakuan atau

¹⁶ Seperti yang telah dijelaskan di awal bab ini, program transformasi SBK memakan masa yang panjang dan program di peringkat nasional bagi G-15 dijangka hanya akan selesai pada tahun 2015. Oleh yang demikian kajian ini berpeluang melebarkan skop sampel kajian ke atas semua negeri di Malaysia sebelum menjelang tahun 2015. Sehubungan itu beberapa penambahbaikan dapat terus dilakukan ke atas kedua-dua model induktif dan deduktif dari masa ke semasa.

sifat sebenar kumpulan sasaran tersebut. Oleh itu, penggunaan persepsi sosial untuk mengukur pembolehubah perlakuan etika, tidak bererti kajian akan gagal mengukur konsep kajian dengan betul. Malahan, pendekatan persepsi sosial adalah sesuai dengan minat kajian yang memberi tumpuan kepada organisasi yang mengkaji fenomena perlakuan pekerja dalam konteks makro, iaitu ke atas prestasi organisasi dan bukan prestasi kerja pekerja sebagai individu. Penggunaan persepsi sosial turut boleh dipertahankan melalui hakikat perbezaan semula jadi bidang sains sosial dan sains fizikal (Malik, 2001 dan Ghoshal, 2005). Malik Badri (2001) berpendapat bahawa kebanyakan kesilapan yang dibuat oleh pengkaji sosial (khususnya yang terlibat dalam pengkajian mengenai perlakuan manusia), ialah penekanan yang keterlaluan kepada ukuran-ukuran objektif dan saintifik dalam kajian mereka. Menurut pakar ilmu jiwa itu lagi, manusia adalah subjektif sifatnya dan tidak mungkin sesiapa pun dapat merumus dengan pasti mengenai hubungan yang ditemui secara saintifik pada fenomena-fenomena yang membabitkan manusia. Sehubungan itu, subjektiviti adalah normal dalam kajian ilmu sains sosial dan sesuatu kajian mengenai manusia lebih berupaya mencapai penyelesaian masalah yang sebenar sekiranya pengkaji membenar serta mengakui kewujudan elemen subjektiviti. Berdasarkan hujah di atas maka kajian yakin bahawa persepsi sosial mengenai perlakuan tidak beretika yang dilakukan oleh individu dalam organisasi sesuai dengan maksud kajian. Kajian juga telah mengambil langkah untuk meredakan kehadiran batasan kebarangkalian realisme dengan cara mendapatkan penilaian daripada beberapa orang responden dalam organisasi yang sama. Secara puratanya, kajian ini telah mengedarkan soal selidik pekerja kepada 15 hingga 20 orang pekerja (atau

mengikut bilangan minimum pekerja yang ada dalam organisasi jika bilangan keseluruhan pekerja organisasi kurang daripada 15 atau 20 orang). Responden pengurus juga melibatkan bilangan di antara empat (4) hingga lima (5) orang (bergantung kepada bilangan sebenar pengurus jabatan atau unit-unit berlainan dalam sesebuah organisasi). Sehubungan itu, kajian ini menjangkakan telah dapat mengurangkan impak bias kebarangkalian realisme melalui penggunaan skor purata bagi setiap organisasi.

1.6.4 Bias tuntutan sosial (*Social Desirability Bias*)

Perlakuan etika dan prestasi organisasi ialah konsep yang bersifat sensitif. Seorang manusia yang rasional pasti enggan mendedahkan perkara-perkara yang tidak baik mengenai diri dan organisasi mereka kepada orang lain, terutama jika menyedari yang mereka dan organisasi sedang berada di bawah satu kajian tertentu. Satu lagi batasan yang perlu diketengahkan bagi kajian ini ialah bias tuntutan sosial dalam jawapan yang diberi oleh responden mengenai pembolehubah kajian. Trevino dan Weaver (2003) telah menegaskan, semua kajian mengenai perlakuan etika perlu menyebut mengenai bias tuntutan sosial sebagai salah satu batasan kajian yang wajib. Bias tuntutan sosial merujuk kepada kecenderungan responden memberi jawapan positif yang selari dengan kehendak sosial atau umum dan tidak menggambarkan situasi atau amalan sebenar yang berlaku.

Usaha meminimalkan risiko bias tuntutan sosial telah dilakukan dengan merekabentuk kaedah persampelan secara anonimiti dan menggunakan teknik menilai perlakuan tidak beretika orang lain. Pengukuran prestasi pula telah diverifikasi semula kepada petunjuk-petunjuk kewangan objektif daripada sumber sekunder. Langkah-langkah meminimalkan bias sosial diperincikan seperti berikut:

- Soal selidik kumpulan pengurusan yang menyentuh mengenai prestasi syarikat, telah diimbangi dengan mendapatkan pandangan secara tidak langsung daripada badan induk. Usaha untuk menjejaki maklumat kewangan sekunder daripada SSM turut dilakukan dan pengukuran objektif telah digabungkan bersama penilaian subjektif operasi dan sosial oleh pengurusan.
- Soal selidik kumpulan pekerja yang menyentuh mengenai perlakuan etika diperhatikan, konteks etika organisasi dan persepsi keberkesanan audit dalam telah diimbangi dengan menegaskan aspek anonimiti dan kerahsiaan secara berulang kali dalam surat yang dilampirkan kepada soal selidik dan pada helaian terakhir borang soal selidik kajian.

1.6.5 Bilangan sampel dan generalisasi penemuan

Kajian ini telah melibatkan SBKN dari dua (2) buah negeri iaitu Selangor dan Kelantan dengan jumlah populasi sebanyak 43 buah syarikat. Batasan ini ada kaitannya dengan batasan masa yang telah dijelaskan. Batasan bilangan sampel telah

menyebabkan analisis statistik ke atas data kajian menjadi terbatas dan usaha generalisasi penemuan ke atas SBKN negeri lain perlu dilakukan dengan teliti. Namun begitu, kajian ini adalah satu kajian penerokaan yang diharap dapat membina rangka dasar penerokaan yang lebih mendalam di masa hadapan. Kajian masa hadapan boleh mengadaptasi model awal ini dengan melibatkan bilangan negeri dan populasi SBKN yang lebih besar seiring dengan tempoh masa kajian yang lebih panjang.

Namun begitu, langkah yang diambil oleh kajian untuk mengurangkan bias bilangan sampel ialah dengan memilih secara rawak dua (2) buah negeri yang mempunyai latar belakang status kemajuan yang berbeza di Malaysia Barat. Usaha generalisasi boleh disandarkan kepada perbezaan dalam latar belakang negeri iaitu di antara kelas negeri maju atau negeri kurang maju. Data-data yang dikutip adalah data *cross-sectional* sepanjang tempoh Januari 2005 hingga Jun 2005. Berdasarkan perbincangan khusus dalam Bab 2 (subtajuk 2.6.2), kajian ini juga telah memberi penekanan seimbang di antara kepentingan teori dan metod seperti saranan Sutton dan Braw (1995). Keseimbangan di antara teori dan metod bertujuan menghasilkan “ilmu yang memiliki jiwa (roh)” seperti yang dinyatakan oleh Syed Muhammad Al-Naquib (1978) dan Malik (2001); serta menghindari fenomena “kepura-puraan ilmu” (*the pretence of knowledge*) yang dinyatakan oleh Hayek (1989) dan Ghoshal (2005). Justeru itu, kajian telah memilih penggunaan teknik analisis statistik tidak berparameter dan deskriptif yang bersesuaian dengan jenis data kajian yang diandaikan berbentuk bukan-metrik (nominal dan ordinal). Teknik-teknik yang

digunakan dianggap memadai untuk meneroka “prinsip umum” kerana menurut Hayek (1942) kajian sains sosial hanya dapat mencapai bentuk kedua iaitu penerangan prinsip umum fenomena dan tidak bentuk penerangan secara ramalan penyebab (*causality*).

1.6.6 Kebolehcapaian laporan kewangan syarikat persendirian

Kebolehlaksanaan kajian ini sangat bergantung kepada kewujudan maklumat berkaitan prestasi. Sehubungan itu, akses kepada maklumat kewangan syarikat adalah penting bagi menilai prestasi syarikat. Namun begitu, disebabkan oleh kebanyakan SBKN berbentuk Sendirian Berhad perolehan maklumat perakaunan adalah sukar. Carian maklumat melalui SSM telah dilakukan bagi mengatasi cabaran ini. Proses pengutipan data sekunder perakaunan telah dilakukan iaitu di antara Januari 2005 hingga Mei 2005. Pada waktu tersebut pihak SSM sedang membangunkan satu sistem pengkalan data yang baru. Oleh yang demikian, terdapat gangguan teknikal seperti ketidakbolehcapaian maklumat, laporan kewangan tahunan yang tidak lengkap atau tidak berturutan tempoh, ketiadaan imej laporan dan proses pengesanan manual yang memakan masa beberapa minggu. Kajian ini berhasrat untuk meliputi tempoh masa penilaian prestasi yang panjang iaitu minima lima (5) tahun. Namun begitu, setelah mempertimbangkan batasan kecapaian maklumat kewangan yang dihadapi, satu tempoh masa penilaian yang paling hampir dan seragam diambil sebagai proksi untuk semua syarikat telah ditentukan. Tempoh masa tiga (3) tahun telah dikenalpasti sebagai tempoh yang paling hampir bagi

kebanyakan syarikat dalam populasi bagi mengatasi bias aksesibiliti maklumat kewangan.

1.6.7 Kebolehsampaian kajian kepada responden sasaran

Unit analisis kajian ini ialah organisasi SBKN. Terdapat dua kumpulan responden yang disasarkan untuk memperolehi maklumat berkaitan organisasi iaitu kumpulan pengurusan dan pekerja. Kajian ini telah berhadapan dengan kesukaran untuk mendapatkan penglibatan daripada kumpulan responden tersebut. Sehubungan itu pendekatan tersusun telah digunakan bagi mendapatkan akses kepada responden.

Langkah yang telah diikuti ialah:

- Bertemu dan memohon surat sokongan daripada pengurusan badan induk setiap syarikat supaya subsidiari memberi kerjasama kepada kajian (contoh seperti dalam Lampiran 1.1);
- Memohon keizinan dan kerjasama secara bertulis dengan mengemukakan bersama surat sokongan induk (jika ada), kepada Pengurus Sumber Manusia setiap syarikat;
- Menyertakan sampul surat beralamat sendiri dan bersetem bagi memudahkan pengiriman semula soal selidik; dan
- Membuat panggilan telefon susulan kepada pihak berkenaan (Pengurus Sumber Manusia) bagi mengetahui perkembangan soal selidik.

Setelah mengambil langkah-langkah tersebut, kesediaan responden memberikan kerjasama adalah di luar kawalan kajian. Alasan utama dalam mencapai sasaran kumpulan pengurus (samada dalam PKEN atau SBKN) ialah kerana kesibukan tugas, sementara di kalangan pekerja, sikap tidak ambil peduli, tidak berminat untuk terlibat dalam kajian akademik, dan tahap pendidikan yang berbeza dikenalpasti menjadi punca kepada batasan ini. Di samping itu terdapat sebilangan kecil pengurusan syarikat yang bersikap skeptikal dan prejudis sehingga enggan memberi sebarang kerjasama.¹⁷ Namun begitu, terdapat beberapa syarikat yang telah memberi kerjasama padu kepada pengkaji. Oleh itu usaha mengemukakan generalisasi penemuan perlu dilakukan dengan mengambilkira batasan bilangan syarikat SBKN yang terhad.

1.7 PENUTUP

Kajian ini bertujuan membina kerangka model teoritikal yang mengaitkan aspek pencapaian syarikat kepada isu-isu perlakuan dan kawalan yang mempengaruhi perlakuan. Perlakuan etika dijangka memberi kesan negatif atau positif kepada prestasi syarikat, namun sejauh mana signifikan dan bentuk kesan akan memerlukan kepada pengujian hipotesis yang lebih lanjut. Beberapa pembolehubah dikenalpasti bagi menerangkan dengan lebih lanjut mengenai perlakuan etika iaitu konteks etika, ciri individu dan persepsi keberkesanan audit dalam. Kajian ini dijangka memberi

¹⁷ Ada di kalangan mereka mengemukakan pendapat bahawa pengkaji akademik wujud dalam dunia sendiri yang terasing (*isolate*) dari realiti pengurusan sebenar. Kajian-kajian akademik hanya boleh dibahaskan dalam bilik kuliah dan perbahasan akademik, tetapi sejauh mana boleh diaplikasikan atau faedah nyatanya boleh diperolehi oleh masyarakat (organisasi) adalah masih samar. Justeru pandangan ini menjadi satu cabaran kepada pengkaji-pengkaji akademik untuk menghasilkan kajian yang berupaya memberi sumbangan yang melangkaui sempadan pengkayaan ilmu semata-mata. Pandangan kritis ini telah mendorong kajian ini untuk membahagikan kepentingan kajian kepada dua bahagian iaitu: (1) kerajaan dan pengurusan; serta (2) bidang ilmu (lihat penerangan tajuk kecil 1.4). Cadangan-cadangan kajian turut mengambilkira kepentingan kedua-dua pihak.

sumbangan bermakna kepada pembuat dasar negeri, pengurusan syarikat dan percambahan ilmu disiplin berkaitan. Beberapa batasan kajian turut dikenalpasti dan telah diberi perhatian dalam merekabentuk kajian, serta dalam menginterpretasi penemuan kajian. Bersesuaian dengan sifat penerokaannya, kajian ini telah meneroka isu dengan mengambilkira input ilmu-ilmu sains sosial yang berbeza seperti etika, psikologi, pengurusan perniagaan, sains politik, falsafah dan pentadbiran awam. Sehubungan itu, beberapa kelainan penting pada kajian ini adalah seperti berikut:

- Kajian ini tidak menumpu kepada aspek perlakuan manusia sebagai akibat akhir atau kesudahan dalam kajian, tetapi meneroka impak perlakuan terhadap organisasi;
- Kajian tidak mengkaji organisasi perniagaan mahupun agensi kerajaan yang biasa, tetapi meneroka sesuatu berkaitan organisasi perniagaan kerajaan negeri (SBKN) yang memiliki konteks khusus yang tersendiri; dan
- Kajian tidak terhad dalam satu cabang sains sosial sahaja, sebaliknya berlangsung di bawah semangat “sains sosial” yang luas, iaitu dengan menggabungkan perspektif berbagai ilmu sosial berkaitan dan menjadikan ilmu pengurusan sebagai ilmu teras yang memimpin keseluruhan kajian.

Selaras dengan perbincangan latar belakang kajian dalam bab ini, Bab 2 akan membincangkan sorotan literatur yang menyokong kajian.

BAB 2

PERLAKUAN MANUSIA, KAWALAN DAN KEMAMAPANAN ORGANISASI

2.1 SEPINTAS LALU

Kemampuan prestasi organisasi yang dimanifestasi melalui pencapaian prestasi kewangan, operasi perniagaan dan sosial adalah dipengaruhi oleh berbagai faktor. Namun begitu, bersesuaian dengan sifat semula jadi kajian sains sosial yang mengkaji fenomena kompleks manusia dan sistemnya, para pengkaji sains sosial tidak mempunyai kemampuan daripada segi akal dan ilmu untuk mengetahui serta memasukkan semua faktor ke dalam satu model yang lengkap berbanding kajian sains semula jadi (Hayek, 1942; 1989; dan Ghoshal, 2005). Oleh itu semua kajian sains sosial akan tergolong dalam batasan semula jadi bidang iaitu, hanya memasukkan beberapa pembolehubah daripada berbagai pembolehubah yang berpotensi, serta bertujuan melahirkan satu prinsip umum mengenai fenomena kompleks yang diperhatikan (penjelasan lanjut rujuk tajuk kecil 2.6.2.1).

Kajian ini telah meramalkan satu perhubungan di antara perlakuan manusia dan kawalan perlakuan terhadap prestasi organisasi. Pemilihan hubungan ini turut selari dengan pandangan Sidek (2006), yang menyatakan kualiti modal insan ialah faktor utama dalam merealisasikan proses transformasi SBK di Malaysia. Walau bagaimanapun, sehingga kini masih belum ditemui satu kajian khusus yang mengaitkan secara langsung perlakuan etika pekerja kepada prestasi organisasi. Di samping perhubungan perlakuan etika pekerja dan prestasi, beberapa faktor yang berpotensi mempengaruhi perlakuan etika

pekerja turut dimasukkan dalam kajian. Dua faktor berkaitan organisasi yang dimasukkan ialah konteks etika dan persepsi keberkesanan audit dalam, sementara faktor berkaitan individu ialah kecintaan wang dan kepuasan penggajian. Model deduktif adalah untuk melahirkan satu bentuk penerangan idiografik¹⁸ mengenai isu perlakuan etika manusia dan perkaitannya dengan prestasi, sementara pencarian induktif akan menjurus kepada penerangan nomotetik¹⁹ ke atas prestasi SBKN.

Justeru bab ini akan mengenal pasti karya-karya ilmiah terdahulu bagi menyokong penglibatan SBKN dalam kajian serta binaan kerangka model kajian.

2.2 SOROTAN KAJIAN LEPAS MENGENAI PERUSAHAAN AWAM

Secara amnya kajian mengenai perusahaan awam masih kurang dan terabai (Sheerwood, 1971; Chwee, 1975 dan Md. Zabid, 1991). Pandangan tersebut telah dikemukakan oleh Sheerwood (1971) dan Chwee (1975) berdasarkan situasi sehingga pada tahun 1970-an, manakala Md. Zabid telah merujuk kepada situasi sehingga tahun 1990. Pada era tahun 70-an dahulu, beberapa badan-badan antarabangsa seperti United Nations dan Regional Institute of Higher Education and Development, turut terlibat atau menaja kajian-kajian berkaitan perusahaan awam seluruh dunia (rujuk dalam Nguyen Truong, 1976 dan United Nation, 1968). Namun begitu, secara relatifnya kajian ini mendapati bahawa pengkajian mengenai perusahaan awam pada masa kini lebih sukar ditemui berbanding era 70-an,

¹⁸ Penerangan idiografik merujuk kepada suatu penerangan yang unik, khusus mengenai sesuatu fenomena yang lebih terhad skopnya. Penerangan ini akan membolehkan pengkaji mengetahui mengenai segala yang berkaitan mengenai fenomena khusus itu secara mencukupi (*sufficient causes*). Rujuk Babbie (2004), halaman 90-92.

¹⁹ Penerangan nomotetik merujuk kepada penerangan lebih umum, meliputi pemerhatian yang meluas ke atas sesuatu fenomena. Penerangan ini bersifat kebarangkalian dan boleh diuji ketepatannya. Huraian lanjut rujuk Babbie (2004), halaman 21-24 dan 90-92. Penerangan induktif (nomotetik) juga dapat bagi mengesan prinsip pertama (*first-principle*) yang diperlukan bagi sebarang pengkajian saintifik menurut pandangan bapa penyelidikan Aristotle. Rujuk Thomson (1955), halaman 174-175.

sekalipun peranan perusahaan awam dalam pembangunan sosio-ekonomi negara adalah penting.

Perusahaan awam telah lama diterima sebagai salah satu alat kerajaan untuk membangunkan negara, termasuk di kalangan negara-negara barat (Labra, 1980; Abdul Aziz, 1990; Shahrudin, 1990; Kaldor, 1980; Sheerwood, 1971; Basir, 1987; Mohd Ali, 1987; Jaafar, 1990; Walters dan Monsen, 1977; Gale, 1981; Rudner, 1975; Thillainathan, 1976 dan Nguyen Truong, 1976). Instrumen perusahaan awam telah mula digunakan oleh beberapa negara seawal tahun 1920-an dan 1930-an dan rentak perkembangan sektor perusahaan awam semakin giat berlaku dalam era pasca-kemerdekaan dan kepesatan proses pembangunan, di antara tempoh 1950-an sehingga 1960-an (United Nations, 1973). Menurut Jaafar (1990) perusahaan awam ialah organisasi khusus yang wujud dalam kebanyakan negara dan digelar dengan pelbagai nama seperti '*Parastatal*', '*State-Owned Enterprise*' dan di Malaysia, perusahaan awam turut dikenali dengan nama-nama seperti '*Government Companies*', '*Off Budget Agencies*', '*Non-Financial Public Enterprise*' dan '*statutory bodies*'.

Kebanyakan negara-negara sedang membangun telah menggunakan perusahaan awam sebagai satu kaedah mempercepatkan lagi pembangunan ekonomi negara (United Nations, 1973), malahan di sesetengah negara perusahaan awam telah menjadi sektor ekonomi yang sangat dominan dan mempengaruhi ekonomi negara, contohnya seperti Bangladesh, Bolivia, Mexico, India, Turki, Chile dan Ghana (Jaafar, 1990). Secara umumnya, penggunaan perusahaan awam sebagai instrumen pentadbiran kerajaan telah

disandarkan kepada hujah-hujah pembangunan seperti, memangkin pembangunan negara, mengekalkan pemilikan nasional, keefisienan operasi, dan pertimbangan jangka panjang ke atas struktur sosial negara (Kaldor, 1980; Thillainathan, 1976; Chwee, 1975; Mohd Ali, 1987 dan Roy, 1980). Meskipun terdapat beberapa pengkaji yang menolak atau meragui keupayaan perusahaan awam sebagai alat menjana pembangunan negara (Sheerwood, 1971; Walters dan Monsen, 1977; dan Gomez, 1990), tetapi dalam konteks sejarah pembangunan Malaysia, instrumen perusahaan awam telah diamal secara meluas melalui kewujudan berbagai jenis entiti perusahaan awam dengan peranan-peranan yang tertentu (rujuk kajian Gale, 1981 dan Thillainathan, 1976). Justeru itu, kajian ini telah mendalami kajian mengenai perusahaan awam dengan melanjutkan penerokaan ke atas entiti yang terdiri daripada anak-anak syarikat kepada agensi-agensi kerajaan negeri di Malaysia.

Dalam konteks trend kajian sebelum ini, bentuk pengkajian sekitar tahun 70-an dan 80-an secara relatifnya cenderung memaparkan gambaran deskriptif perusahaan awam sebagai alat pembangunan negara, justifikasi teori kewujudannya dan kelemahan yang dialami. Trend kajian tersebut dipercayai timbul kerana para pengkaji mempunyai jarak yang sangat hampir kepada senario awal pembangunan yang sedang melanda kebanyakan negara di dunia ketika itu. Penulisan pada era 1990-an dan semasa, lebih tertumpu kepada memahami keadaan lemah yang masih berterusan, khususnya perusahaan awam di kalangan negara-negara Asia, contohnya India (Majumdar, 1998; Suml Kumar dan David, 2004), China (Ip, 2003; Buckley et.al, 2005), Malaysia (Shaharuddin, 1990; Md. Zabid, 1991; Abdul Aziz, 1990) dan Vietnam (Nguyen Phan, 2000). Justeru itu, kajian

ini akan berlainan dari bentuk kajian terdahulu kerana mengkaji fenomena semasa prestasi SBKN dengan menggunakan kedua-dua pendekatan induksi dan deduksi, bagi melahirkan satu proses kajian yang bersifat seimbang, saling melengkapi serta dapat memberi huraian makro dan mikro serentak.

2.3 KEMAMPANAN ORGANISASI

Organisasi ialah komponen penting dalam masyarakat moden (Jonker, 2000). Dalam konteks organisasi perniagaan, Friedman (2002) telah menyatakan organisasi perniagaan hanya mempunyai satu matlamat moral yang utama iaitu membuat keuntungan yang maksimum. Namun begitu Freeman (2002) telah melahirkan satu pandangan yang berbeza, iaitu dengan meletakkan berbagai matlamat pemegang kepentingan berbeza kepada sesebuah organisasi perniagaan. Meskipun Friedman dan Freeman mempunyai pandangan yang berbeza, tetapi mereka sama-sama mengiktiraf pemegang saham sebagai salah satu kepentingan yang perlu dilayan oleh organisasi perniagaan. Perbezaan perspektif mungkin membawa kepada cara tindakan yang berlainan. Walau bagaimanapun satu rumusan penting yang diperolehi ialah semua organisasi perniagaan mesti memenuhi motif keuntungan yang dikehendaki oleh pemegang saham atau pemilik.

Semua organisasi perniagaan yang ingin mencapai prestasi yang baik perlu memiliki strategi yang betul di semua peringkat (Zairi et. al, 1994). Penulis-penulis seperti Yeoh (1998); Kanter (2000) dan Faw (2000) telah mengemukakan elemen-elemen penting untuk mewujudkan sebuah organisasi sempurna yang mencapai kelas dunia. Menurut

Faw (2000), organisasi perniagaan berkelas dunia adalah organisasi yang berpegang kepada nilai-nilai terbaik dunia seperti produk dan perkhidmatan yang berkualiti tinggi dan mempunyai keunikan dalam sumbangan serta perhubungannya dengan pekerja, masyarakat, pelanggan dan pemegang saham. Kanter (2000) telah mengenalpasti tiga (3) aset penting yang dapat menjadikan sesebuah organisasi sebagai bertaraf dunia. Beliau menyebut ketiga-tiga aset tersebut sebagai model 3-C iaitu konsep (*concepts*), keupayaan (*competence*) dan rangkaian perhubungan (*connections*). Ketiga-tiga aset tersebut akan mewujudkan sistem dalaman yang kukuh dan meningkatkan daya saing organisasi dalam pasaran tempatan dan antarabangsa. Yeoh (1998) telah menggariskan lima (5) faktor untuk mewujudkan organisasi kelas dunia. Walau bagaimanapun faktor-faktor Yeoh (1998) masih selari dengan Kanter (2000) yang bertujuan mewujudkan sistem dalaman organisasi yang mantap.

Rosen (1991) telah memberi tumpuan kepada elemen manusia dalam organisasi sebagai strategi penting mencapai matlamat keuntungan syarikat. Sehubungan itu beliau menekankan kepada langkah mewujudkan sebuah syarikat yang “sihat”, berteraskan prinsip memberi apa yang diperlukan oleh pekerja dan mendapat balasan dalam bentuk sumbangan yang paling bermakna daripada para pekerja. Walau bagaimanapun, Rosen (1991) hanya menekankan kepada penjagaan kebajikan lahiriah pekerja semata-mata, iaitu dengan memberi tumpuan kepada langkah memelihara suasana fizikal tempat kerja dan perhubungan majikan-pekerja. Beliau telah mengabaikan kepentingan perlakuan etika pekerja dan cara mengurus perlakuan etika demi kepentingan organisasi, sedangkan pada masa kini etika telah menjadi alat dan strategi bagi mencapai matlamat keuntungan

yang mampan (Sridharan, Dickes dan Caines, 2002; Copeland, 2003; Kulik, 2005; Abdul Samad, 2003 dan Covey, 1992). Menurut Schnatterly (2003) dan Román (2003), keupayaan mencegah perlakuan tidak beretika pekerja akan memberi kelebihan bersaing kepada sesebuah syarikat. Organisasi yang memilih untuk mengamalkan etika atau berimej etika akan menikmati prestasi yang lebih baik (McAdam dan Leonard, 2003; Epstein dan Roy, 2003; Ip, 2003; Zairi dan Peters, 2002; Velasquez, 2002; Moir, 2001; Jonker, 2000; Vershchoor, 1997; Cochran dan Wood, 1984; dan Sturdivant dan Ginter, 1976). Pengurusan nilai dan budaya yang baik dalam organisasi telah dikaitkan dengan kepentingan prestasi jangka pendek dan panjang (Gordon dan DiTomaso, 1992; McDonald dan Gandz, 1992; Covey, 1992; Barney, 1986; Denison dan Mishra, 1995; dan Denison, 1984).

Peluang organisasi korporat menggunakan etika sebagai strategi memperbaiki dan mengekalkan prestasi timbul disebabkan oleh berlakunya transisi dalam jangkaan peranan sosial bagi sesebuah organisasi perniagaan berbanding tempoh-tempoh awal terdahulu (Moir, 2001). Berikutan peralihan itu, konsep tanggungjawab sosial korporat (*CSR*) telah berkembang seiring dengan peralihan masa. Peralihan tanggungjawab sosial korporat versi sebelum tahun 70-an (*CSRI*) kepada versi 1970-an (*CSR2*) telah mengubah perspektif mengenai etika bagi organisasi, iaitu daripada pendekatan falsafah (kewajipan berbuat baik kepada manusia sejagat) kepada perlakuan pengurusan (berbuat baik kepada manusia dan memperolehi faedah jangka pendek atau panjang bagi organisasi). Sehubungan dengan perkembangan itu, etika telah diterima sebagai sebahagian alat mengurus disebabkan oleh kejelasan cara pelaksanaan dan kesesuaiannya dengan tujuan

utama sesebuah entiti perniagaan. Di samping itu, mengikut Coker (1990) dan Macfie (1959), pelopor konsep kepentingan diri dan “tangan ghaib” dalam sistem ekonomi, iaitu Adam Smith (1723-1790), sebenarnya telah terlebih dahulu merangka teori berkaitan moral, iaitu Teori Sentimen Moral (TSM) pada tahun 1759 sebelum melahirkan teori ekonomi pada tahun 1776. Malangnya menurut mereka, Teori Sentimen Moral (TSM) telah diabaikan pemahaman dan andaiannya. Pengabaian TSM Adam Smith dalam penginterpretasian teori pasaran bebas, telah mendatangkan salah faham yang besar ke atas pemahaman falsafah ekonomi Smith. Secara ringkas, teori yang dikemukakan melalui karya *Wealth of Nations* adalah hanya sebahagian kecil daripada teori berkaitan sistem sosial manusia dalam Teori Sentimen Moral Adam Smith. Teori Sentimen Moral (TSM) mengemukakan konsep manusia sebagai makhluk yang teliti (*prudence*), bersimpati dan sentiasa menghendaki seluruh ahli-ahli masyarakat memberi keizinan kepada diri dan perlakuannya. Justeru itu, TSM telah meletakkan sempadan bagi perlakuan manusia walau apa pun peranan mereka dalam sistem sosial tersebut. Menurut Macfie (1959), Smith tidak pernah menyetujui konsep “utiliti” sebagai satu sifat mulia dalam pertimbangan ekonomi manusia sebaliknya menekankan kepada emosi “simpati” dan lebih khusus kepada “simpati rasional”. Smith menyatakan bahawa kebaikan harus datang dari sumber yang di dalamnya ada kesantunan dan kesusilaan, sementara utiliti hanya sesuatu yang berhubung dengan keseronokan (*pleasures*) sahaja. Kelahiran konsep pasaran bebas adalah sebagai alat merealisasikan kepercayaan Smith ke atas andaian moraliti sebagai bentuk kehidupan individu yang semula jadi dalam sesebuah masyarakat.

Walau bagaimanapun apabila membincangkan mengenai pencapaian prestasi mampan melalui etika, pengkaji terdahulu selalu merujuk kepada perlakuan etika organisasi (pelakunya ialah organisasi) dan mengabaikan kepentingan perlakuan etika ahli-ahli dalam organisasi terhadap prestasi organisasi. Pengkaji melihat wujudnya jurang kajian kerana perlakuan tidak beretika individu juga dapat memudaratkan prestasi syarikat di masa hadapan (Bullard dan Resnik, 1983; Drinkard, 1996 dan Matthews, 1997). Hubungan perlakuan etika pekerja dalam organisasi terhadap prestasi amat kurang ditemui dan beberapa artikel yang ditemui mirip berbentuk konseptual (Bullard dan Resnik, 1983 dan Farrell, Souchon dan Durden, 2001) dan deskriptif maklumat-maklumat sekunder (Drinkard, 1996 dan Mathews, 1997). Kebanyakan kajian empirikal berkaitan perlakuan etika juga didapati terhad kepada analisis peringkat individu (seperti Gaudine dan Thorne, 2001; Conroy dan Emerson, 2004; Tang dan Chui, 2003; Trevino, Butterfield dan McCabe, 1998), tanpa menghubungkaitkannya kepada suatu impak sosial atau makro, contohnya terhadap pencapaian organisasi. Pengasingan manusia dari konteks hidup mereka adalah sesuatu yang kurang tepat dalam realiti hidup seorang manusia, kerana manusia yang sama akan memikul serentak berbagai peranan seperti makhluk ekonomi, makhluk sosial dan makhluk politik. Justeru itu Steidlmeier (1992) telah mengkritik pengasingan itu dengan menyatakan kebanyakan literatur dalam etika perniagaan telah menfokus kepada analisa peringkat individu (mikro), dan mengabaikan bentuk analisa sosial (makro) yang memang ada hubungan dengan realiti hidup seorang manusia.

Satu kajian yang ditemui menyamai garis kasar rangka model kajian ini telah dihasilkan oleh Romān (2003). Beliau telah mengemukakan bukti empirikal mengenai peranan perlakuan etika para pekerja dalam firma perkhidmatan kewangan terhadap peningkatan tahap kepuasan, kepercayaan dan kesetiaan pelanggan kepada bank-bank yang diwakili oleh pekerja tersebut. Romān (2003) turut menegaskan bahawa bentuk kajian yang dilakukan oleh beliau sebagai yang pertama dalam disiplin pemasaran kerana telah mengaitkan perlakuan etika pekerja barisan hadapan (*front-line*) kepada usaha-usaha mengekalkan pelanggan bank (kesan-kesan peringkat organisasi). Namun begitu, kajian beliau berbeza sedikit dengan kajian ini kerana beliau telah mengkhusus kepada sebahagian kecil kumpulan pekerja organisasi iaitu pekerja barisan hadapan (*front-line*). Oleh yang demikian, perlakuan tidak beretika dalam organisasi adalah terbatas kepada yang berhubungkait dengan peranan dan amalan pekerja-pekerja barisan-hadapan (*front-line*) menurut persepsi pelanggan. Kajian beliau tidak mengenalpasti penilaian perlakuan etika pekerja dalam organisasi yang menyeluruh tanpa mengambilkira skop penglibatan pekerjaan mereka. Kajian ini dijangka lebih umum dan menyeluruh kerana terlibat menilai budaya atau amalan perlakuan yang berleluasa dalam organisasi menurut persepsi pekerja sendiri. Walau bagaimanapun bentuk kajian Romān (2003) adalah tepat dan sesuai dalam skop disiplin pemasaran, manakala kajian ini dijangka menjadi antara kajian pelopor dalam disiplin pengurusan.

Subtajuk berikutnya akan membincangkan secara khusus mengenai fenomena prestasi di kalangan syarikat perniagaan milik kerajaan (perusahaan awam) seperti dalam karya-karya lepas.

2.3.1 Prestasi Perusahaan Awam

Perusahaan awam adalah entiti yang berbeza dari perusahaan swasta dan dikategorikan sebagai cabang kajian disiplin pentadbiran awam (Sheerwood, 1971). Menurut Ahmad Atory (1990), bidang pentadbiran awam melibatkan perincian dan proses pelaksanaan dasar-dasar awam yang sistematik serta tidak terhad kepada rancangan-rancangan kerajaan yang besar. Skop pentadbiran awam melibatkan proses implementasi sesuatu dasar secara terperinci dan stabil berbanding aktiviti politik yang cenderung mengemukakan pandangan-pandangan yang umum, spekulatif dan melibatkan penyesuaian dengan aliran politik masing-masing (Ahmad Atory, 2001). Di samping itu juga dalam konteks Malaysia, SBK ialah organisasi badan tidak berkanun yang ditubuh melalui Akta Syarikat dan dikehendaki berperanan sebagai organisasi perniagaan biasa (INTAN, 1982). Oleh yang demikian bagi konteks Malaysia, pandangan Sheerwood (1971) mengenai perusahaan awam sebagai kajian disiplin pentadbiran awam adalah tidak memadai dan perlu diperluas kepada disiplin pengurusan perniagaan. Kajian ini bersetuju dengan pandangan Koontz (1961) yang menyatakan, kawalan rigid isu di bawah taklukan satu disiplin ilmu semata-mata hanya membataskan penerokaan berkesan untuk memahami sesuatu fenomena kompleks yang perlu dicerna secara lebih terbuka dan integratif dalam sub-sub bidang berkaitan. Pengkajian mengenai prestasi SBKN perlu menggabungkan kefahaman pentadbiran awam dan pentadbiran perniagaan kerana SBKN ialah organisasi perniagaan yang kewujudan, perkembangan dan pengekalkannya telah dipengaruhi oleh keperluan merealisasikan rancangan-rancangan besar kerajaan.

Perusahaan awam telah banyak dikaitkan dengan keadaan prestasi yang lemah (Ip, 2003; Ahmad Atory, 2001; Majumdar, 1998; Lin et. al. 1998; Gale, 1981; Abdul Aziz, 1990; Sheerwood, 1971; Walters dan Monsen, 1977; Basir, 1990; Shahrudin, 1990). Berdasarkan sumber literatur yang ada, kajian ini telah membahagi alasan kelemahan prestasi perusahaan awam kepada dua tema utama, iaitu tema ekologi dan struktur entiti. Alasan ekologi ialah mengenai persekitaran sesebuah entiti perusahaan awam, iaitu suasana struktur masyarakatnya. Menurut Sheewood (1971), instrumen perusahaan awam tidak sesuai untuk diamalkan oleh semua negara khususnya oleh negara-negara dunia ketiga. Ketidakesesuaian itu adalah kerana ekologi negara-negara dunia ketiga adalah berlainan daripada ekologi Negara-negara Barat. Walau bagaimanapun, kajian Walters dan Monsen (1977) telah menunjukkan perusahaan-perusahaan awam di Negara Barat adalah tidak terkecuali dari mengalami keadaan prestasi yang lemah. Menurut Walters dan Monsen (1977), struktur pemilikan entiti oleh pihak kerajaan telah menjadi penyebab kepada keadaan prestasi perusahaan awam yang lemah di Negara-negara Barat. Kajian oleh United Nations (1973) turut membuktikan masalah-masalah dalaman perusahaan awam adalah sebagai akibat daripada keputusan pemilikan entiti oleh pihak kerajaan, yang akhirnya membawa kepada suatu keadaan prestasi yang sangat meruncing di kalangan perusahaan awam yang dimiliki. Berikut ialah perbincangan mendalam mengenai alasan ekologi dan struktur pemilikan entiti.

- *Alasan Ekologi*

Menurut Sheerwood (1971) masyarakat dalam sesebuah negara akan berubah daripada satu jenis kepada satu jenis lain seiring dengan evolusi sosial yang dialami. Beliau memberikan dua jenis masyarakat ekstrim yang wujud dalam satu kontinum. Masyarakat *fused*, ialah keadaan masyarakat yang paling ringkas kerana tidak mempunyai banyak peranan berbeza di kalangan anggotanya, pengkhususan subsistem yang sedikit dan hirarki kuasa yang ringkas dan satu hala. Masyarakat *diffracted*, ialah masyarakat yang mengamalkan pengkhususan buruh yang tinggi, saling bergantung yang kuat, dan mengguna pakai sistem harga, pasaran dan matawang secara meluas. Masyarakat *prismatic* yang berada di tengah-tengah antara dua ekstrim, ialah masyarakat yang sedang mengalami transisi daripada satu keadaan ekstrim dan bersifat dinamik. Masyarakat *prismatic* ialah bentuk model ideal bagi kebanyakan kelompok masyarakat khususnya dalam Negara Dunia Ketiga.

Menurut Sheerwood (1971), perusahaan awam tidak sesuai untuk diamalkan di negara sedang membangun yang mempunyai masyarakat jenis *prismatic*. Masyarakat *prismatic* mempunyai kekurangan tertentu yang menyebabkan instrumen perusahaan awam gagal untuk berjalan dengan berkesan. Kekurangan pertama ialah, masyarakat *prismatic* yang sedang melalui proses peralihan yang agresif, sering menggunakan modal asing bagi memenuhi keperluan dana di peringkat awal pembangunan. Menurut Shamsul Amri (1979), pelaburan asing pada

asasnya banyak mendatangkan kesan tidak sihat kepada ekonomi dan industri negara. Pada peringkat tertentu kerajaan akan mula bertindak untuk mengimbangi pergantungan asing dalam ekonomi dan pembangunan negara. Sehubungan itu, perusahaan awam cenderung dijadikan alternatif mudah untuk mengimbangi pembabitan pelabur asing dalam pasaran tempatan. Masyarakat *prismatic* juga mengalami kekurangan daripada segi sistem pasaran yang berkesan. Mekanisme pasaran yang lemah tidak mempunyai kekuatan “tangan ghaib” (*visible hand*) untuk mencorak perjalanan sistem pasaran secara sendiri. Oleh yang demikian itu, perusahaan awam akan wujud dalam persekitaran yang lemah dan tidak merangsang daya saing serta kecekapan.

Kedua, masyarakat *prismatic* dianggap tidak stabil kerana ciri sebuah masyarakat *fused* telah semakin lebur dan pada masa yang sama tahap pluralisme sebuah masyarakat *diffracted* masih belum tercapai. Oleh yang demikian, sebuah masyarakat *prismatic* akan mempunyai aspirasi kolektif dan tuntutan-tuntutan individu secara serentak. Seorang pemimpin politik yang mahu mengekalkan survival politik cenderung untuk menggunakan perusahaan awam bagi merealisasikan hasrat-hasrat kolektif yang diingini oleh pengikutnya. Menurut Sheerwood (1971) lagi, instrumen perusahaan awam hanya berkesan dalam sebuah masyarakat yang *diffracted* kerana bentuk perusahaan awam dapat berfungsi untuk mengatasi tekanan-tekanan birokrasi tambahan yang mengganggu kecekapan proses pengeluaran dan pengagihan, sebaliknya kegunaan perusahaan awam dalam konteks masyarakat *prismatic* adalah terhad secara relatifnya. Keterbatasan peranan

perusahaan awam dalam konteks masyarakat *prismatic* adalah disebabkan kerana, dalam suasana masyarakat sedemikian akan wujud kecenderungan perlakuan-perlakuan mementingkan diri di samping keadaan politik serta pasaran yang serba kekurangan. Kajian Majumdar (1998) yang menggunakan model hak pemilikan harta (*property-right*)²⁰ bagi menghurai faktor kelemahan syarikat-syarikat milik kerajaan di India, telah menyokong fakta kekurangan yang sedia wujud dalam pasaran milik masyarakat *prismatic*. Natiujahnya, dalam konteks masyarakat *prismatic*, perusahaan awam akan gagal untuk menjadi alat pemangkin ekonomi dan pembangunan sosial kerana alat itu mesti diasaskan kepada kematangan politik dan pasaran.

Walau bagaimanapun dalam realiti, struktur masyarakat sempurna yang digambarkan oleh struktur masyarakat *diffracted* jarang ditemui kerana setiap negara membangun akan bermula daripada peringkat yang asas dan berkembang kepada keadaan yang semakin maju (Riggs, 1971). Ini meyebabkan struktur masyarakat yang lazim ditemui di kebanyakan negara terdiri daripada jenis *prismatic*. Pada masa yang sama kerja-kerja mentadbir negara adalah amat mencabar. Menurut King (1975), kerajaan dalam sesebuah negara mempunyai tanggungjawab yang sangat berat dan terlalu luas skopnya.²¹ Justeru kerajaan perlu

²⁰ Menurut Majumdar, *property-right* ialah hak istimewa dalam menikmati dan menggunakan aset-aset. Pengecualian kawalan pasaran ke atas syarikat-syarikat milik kerajaan telah melemahkan prestasi syarikat-syarikat kerajaan, kerana menurut model *property-right*, syarikat-syarikat boleh memperolehi dana (asset) yang diperlukan dengan lebih mudah (bantuan/ pemberian oleh Kerajaan) berbanding syarikat swasta lain. Sila rujuk halaman 379.

²¹ Menurut tokoh sains politik Anthony King (1975), kerajaan berhadapan dengan bermacam-macam jangkaan atau harapan yang perlu dipenuhi dalam keadaan sumber yang sangat terhad. Tanggungjawab tersebut timbul daripada: (i) perkara-perkara yang sememangnya menjadi kewajipan untuk ditunaikan oleh pihak kerajaan; dan (ii) apa yang dipercayai oleh seorang wakil yang terpilih menganggotai kabinet kerajaan, sebagai satu tuntutan yang dikehendaki oleh pemilih-pemilihnya yang mana beliau juga perlu bertanggungjawab. Sumber tanggungjawab bentuk kedua itu adalah semakin meningkat trendnya dan menurut King, tanggungjawab daripada sumber kedua, mengalami trend perkembangan yang pantas dalam suasana politik negara Britain ketika itu. Sehingga kini, penegasan King itu masih relevan, kerana banyak kejadian semasa di Malaysia juga memperlihatkan bagaimana kerajaan diminta

mengambil berbagai alternatif tindakan, termasuk memilih untuk terlibat dalam aktiviti perniagaan (perusahaan awam) bagi menunaikan tanggungjawab yang diamanahkan. Thillainathan (1976) telah menyatakan dalam konteks negara sedang membangun, penggunaan instrumen perusahaan awam adalah perlu disebabkan oleh alasan pertimbangan faedah kos-sosial, sementara Tan (1982) menghujah penggunaan instrumen perusahaan awam melalui hujah Teori Modal Material (*Material Capital Theory*).

- ***Alasan Struktur Pemilikan Entiti***

Walters dan Monsen (1977) telah mengemukakan dua penyebab kelemahan prestasi perusahaan awam di barat. Faktor-faktor ini ditimbulkan dari skop peranan utama kerajaan yang tidak bersifat komersil (United Nations, 1973). Alasan pertama, kebanyakan syarikat-syarikat telah dimiliki-negarakan semasa hampir atau berada dalam keadaan kebangkrapan. Ini menyebabkan kerajaan menanggung bebanan kos dan kerugian, sedangkan syarikat-syarikat tersebut sememangnya telah lumpuh atau tidak mempunyai potensi untuk maju di masa hadapan. Alasan kedua, ialah kerana pembabitan kerajaan telah menyebabkan matlamat dan prestasi syarikat-syarikat kerajaan turut menerima kesan daripada pengaruh kerajaan. Akauntabiliti bagi ahli perniagaan bermaksud syarikat dinilai berdasarkan petunjuk-petunjuk kewangan yang seragam. Oleh itu pengurusan perlu bebas dan fleksibel dalam mengamalkan

untuk bertanggungjawab dalam segala perkara yang berlaku. Beberapa contoh ialah seperti dalam kejadian banjir kilat yang melanda Shah Alam pada awal tahun 2006, penduduk terlibat telah meminta Kerajaan Selangor membayar pampasan atas segala kerosakan harta benda yang dialami mereka. Terdahulu dalam kejadian banjir kilat yang melanda utara tanah air, kerajaan negeri telah membayar pampasan di atas kerugian pertanian yang dialami oleh penduduk kesan daripada bencana alam tersebut. Oleh itu menurut King lagi, beban kerajaan semakin bertambah dan ini bermaksud kerajaan perlu campur tangan dalam banyak perkara demi kepentingan rakyat dan negara.

sesuatu polisi perniagaan supaya dapat mencapai matlamat ekonomi. Sebaliknya bagi seorang ahli politik, akauntabiliti tidak diukur berdasarkan angka-angka kewangan semata-mata. Ini kerana ahli politik perlu memikul tanggungjawab kepada pengundi. Justeru itu, akauntabiliti akan selalu berubah-ubah mengikut krisis politik yang dialami dari masa ke semasa. Seorang saintis politik, Anthony King (1975), turut menegaskan bahawa penggantian akauntabiliti politik kepada akauntabiliti kewangan, adalah penyebab kepada kelemahan yang dialami oleh syarikat-syarikat milik kerajaan. Kenyataan King dapat dikaitkan dengan isu pelaksanaan tanggungjawab sosial korporat yang dibangkitkan oleh Leonard dan McAdam (2003). Menurut Leonard dan McAdam (2003), pelaksanaan tanggungjawab sosial korporat (CSR) adalah sukar kerana konsep CSR mengandungi dua definisi, iaitu sebagai perlakuan etika yang sah (*legitimate ethical*) dan alat mengurus imej organisasi pada pandangan mata berbagai pemegang kepentingan (*instrumental activities*). Penglibatan organisasi dalam aktiviti sosial dapat membawa faedah kepada organisasi (keberuntungan masa hadapan), hanya jika wujud keseimbangan dalam pelaksanaan CSR.²²

Gale (1981) telah menggunakan *Teori Patrimonialisme* dan *Political Clientalism* bagi menghuraikan mengapa sesetengah perusahaan awam, khususnya di Negara-negara Dunia Ketiga gagal mencapai prestasi memuaskan. Menurut Gale (1981), penyisihan dalam pencapaian perusahaan-perusahaan awam adalah disebabkan oleh kewujudan elemen *patrimonialism* pada struktur pemilikan sesebuah entiti

²² Terdapat banyak perkara baik (moral) yang boleh dilakukan oleh organisasi korporat kepada pemegang kepentingan dan bukan pemegang kepentingan dan itu dianggap etika yang sah (*legitimate ethical*). Apabila entiti perniagaan melaksanakan etika sah yang sesuai maka barulah organisasi akan mendapat faedah daripada penglibatan aktiviti sosial tersebut. Penglibatan sedemikian dianggap sebagai aktiviti instrumental yang akan memberi faedah kepada organisasi perniagaan (*instrumental activities*).

perusahaan awam. Secara umumnya, patrimonialisme telah menyebabkan sesebuah perusahaan awam menjadi alat mencapai maksud nasional atau politik yang diperjuangkan oleh pihak pimpinan. Keadaan tersebut terjadi kerana pemerintah mempunyai kuasa mempengaruhi organisasi melalui perlantikan individu-individu tertentu yang sealiran dengan pemimpin utama dalam pengurusan organisasi. Oleh yang demikian perusahaan awam telah menjadi wadah merealisasikan maksud-maksud yang diinginkan dan menyisih daripada landasan operasi sebagai entiti korporat tulen. Menurut Gomez (1990) pula, pembabitan kerajaan dalam perusahaan awam telah membuka jalan kepada golongan yang mempunyai pengaruh politik yang kuat dan individu yang sealiran dengan kerajaan, untuk memperolehi kekayaan dan membentuk kelas kapitalis baru dalam negara.

Berdasarkan perbincangan yang dikemukakan, kajian ini merumuskan penggunaan alasan ekologi hanya membataskan pilihan alat-alat kerajaan untuk menjayakan matlamat pembangunan negara. Alasan ekologi juga mirip kepada langkah mendiskriminasi hak negara-negara sedang membangun untuk bergerak maju melalui instrumen perusahaan awam. Justeru itu, kajian ini akan mengambil alasan struktur pemilikan entiti sebagai teras kajian kerana ia bersifat positif dan membuka ruang-ruang pembaikan ke atas segala kekurangan yang dikesan pada cara pelaksanaannya.

2.3.2 Faktor Menjurus Kelemahan Perusahaan Awam

Meskipun wujud kekurangan dalam ketersediaan kajian-kajian lepas mengenai perusahaan awam di Malaysia, kajian ini telah dapat mengumpul beberapa faktor kelemahan perusahaan awam berdasarkan literatur-literatur yang telah ditemui.

Basir (1987); Mohd Ali (1987) dan Jaafar (1990) ialah antara sorotan-sorotan karya yang telah memaparkan kajian mengenai prestasi perusahaan-perusahaan awam di Malaysia. Tokoh-tokoh tersebut ialah antara pengamal pengurusan yang berpengalaman dan pernah terlibat dalam pengurusan organisasi jenis perusahaan awam. Menurut Basir (1987), fenomena kelemahan perusahaan awam sebenarnya tidak berpunca dari faktor-faktor tipikal seperti kekurangan modal, kemelesetan ekonomi negara serta kurangnya sokongan kerajaan dan peluang-peluang tetapi lebih berpunca dari kekurangan atau ketiadaan falsafah dan kemahiran pengurusan di kalangan para pengurusnya, kelemahan membuat penilaian projek yang teliti, kawalan disiplin yang longgar²³, ketiadaan perancangan strategik yang mantap serta tiada penekanan kepada matlamat untung²⁴.

Menurut Mohd Ali (1987) faktor yang perlu diperbaiki bagi menjajarkan semula pencapaian perusahaan awam di masa hadapan terdiri daripada faktor dalaman dan luaran. Faktor dalaman ialah untuk menjadikan operasi organisasi perusahaan awam sama seperti syarikat swasta yang lain. Ini bermaksud perusahaan awam harus

²³ Beliau menyatakan kawalan yang longgar telah menyebabkan berlakunya amalan-amalan tidak produktif yang menjejaskan produktiviti dan prestasi syarikat, seperti kedatangan yang lewat, peningkatan kos, penangguhan kerja, pemupukan budaya "tak apa" di kalangan ahli pengurusan. Sifat amanah, jujur, bersih dan cekap juga adalah nilai yang mesti ada pada semua ahli dan pengurus (halaman, 59).

²⁴ Beliau menyetujui bahawa perusahaan awam memang perlu menggalas matlamat sosial yang tertentu, tetapi menurut beliau keuntungan masih perlu menjadi keutamaan kerana tanpa keuntungan mustahil matlamat sosial dapat dipenuhi dengan memuaskan (halaman 57).

didedahkan kepada senario pasaran yang sejati dan beroperasi sebagai sebuah entiti komersil yang lain. Aspek luaran pula terdiri daripada keazaman atau tuntutan kerajaan terhadap sebuah perusahaan awam. Keazaman kerajaan akan menentukan samada perusahaan awam dapat berfungsi sebagai badan korporat bebas atau hanya menjadi alat yang boleh diubahsuaikan sewenang-wenangnya mengikut maksud-maksud politik.

Jaafar (1990) telah mengemukakan pandangan yang berlainan kerana membangkitkan masalah pengukuran prestasi yang kurang tepat. Menurut beliau, perusahaan awam ialah sebuah organisasi yang berada di antara kontinum ekonomi mutlak (pencapaian keuntungan) dan sosial mutlak (memenuhi kehendak sosial semata-mata). Beliau juga menyatakan perusahaan awam telah dinilai prestasinya secara tidak tepat dengan menggunakan ukuran keuntungan. Menurut beliau perusahaan awam adalah satu *hybrid* untuk berniaga dan berkepentingan awam, sementara syarikat swasta hanya menumpukan kepada keuntungan semata-mata. Oleh itu, penilaian prestasi perusahaan awam mesti dibuat berdasarkan konsep penilaian yang lebih adil dan sesuai. Namun begitu, beliau turut telah meletakkan faktor keusahawanan di kalangan pengurusan sebagai penentu kecemerlangan prestasi sektor swasta mahupun awam. Ini bermaksud walaupun satu ukuran prestasi yang lebih adil dapat diwujudkan, faktor teras yang menentukan baik buruknya pencapaian masih bergantung kepada faktor manusia iaitu kemampuan pengurusnya. Menurut beliau usahawan atau pengurus sektor perusahaan awam perlu lebih bersedia kerana mereka terdedah kepada beberapa rintangan tambahan yang berpunca daripada struktur pemilikan organisasi yang unik.²⁵

²⁵ Enam rintangan yang perlu diatasi oleh Pengurus Perusahaan Awam ialah, (i) kesamaran matlamat. Perusahaan awam ialah entiti yang terletak di antara 2 kontinum. Ini menyebabkan wujudnya matlamat-matlamat yang saling bercanggahan di antara ekonomi dan

Isu kelemahan prestasi dan kelemahan dalaman organisasi perniagaan kerajaan tidak terhad ditemui dalam karya tokoh-tokoh pengurusan yang pernah terlibat dalam perusahaan awam. Majumdar (1998) dan Kornai (1990) ialah antara sarjana yang telah mengkaji mengenai kelemahan prestasi syarikat milik kerajaan dan mengaitkannya dengan kelemahan pengurusan dalaman khususnya ketidakcekapan utilisasi sumber-sumber organisasi (*slack*). Kedua-dua tokoh itu telah menggunakan idea konstrain bajet lembut (*'soft-budget'*) sebagai alasan menerangkan keadaan kekurangan (*slack*) dalam penggunaan sumber-sumber organisasi. Menurut Kornai (1990), konstrain bajet lembut (*soft budget*) akan memberi kesan kepada perlakuan firma.²⁶ Konstrain *'soft budget'* wujud kerana sikap *paternalistic* kerajaan terhadap institusi-institusi ekonomi dalam negara.²⁷ Elemen *'pelembut'* (*softening*) telah menyebabkan situasi bajet yang menuntut kepada kepadanan pendapatan dan perbelanjaan menjadi lega dan tidak mendatangkan tekanan kepada pengurusan entiti. Empat kaedah melembutkan konstrain bajet ialah subsidi lembut, percukaian lembut, kredit lembut dan pentadbiran harga lembut.²⁸

Kekuatan atau kelembutan alat-alat pelembut konstrain bajet tidak tertakluk kepada magnitud atau nilai angkanya, sebaliknya bergantung kepada amalan kerajaan bertolak

sosial; (ii) Autonomi pengurus yang terhad dan campur tangan yang tinggi; (iii) *"High visibility"*, iaitu diibaratkan sebagai seekor ikan emas di dalam mangkuk. Segala perlakuan dan keadaan yang melanda organisasi akan lebih menjadi tumpuan berbanding keadaan yang sama dialami oleh syarikat swasta yang lain; (iv) sistem ganjaran organisasi yang mengongkong; (v) orientasi jangka pendek; dan (vi) dasar personal yang terhad. Sila lihat dalam Jaafar (1990), Pengukuran Prestasi dan Prinsip Pengurusan untuk Kecemerlangan Perusahaan Awam dalam Seminar Masa Depan Agensi Perusahaan Awam, halaman 11.

²⁶ Kornai telah mengemukakan idea mengenai konstrain *soft-budget* pada tahun 1980 dalam buku *Economics of Shortage*. Tulisan beliau dalam buku *Vision and Reality, Market and State* (1990) ialah pemikiran beliau yang terkini dan telah diperbaiki berdasarkan komen dan idea tambahan. Beliau menyatakan teori ini adalah menggabungkan kedua-dua perspektif disiplin ekonomi dan sosiologi, kerana telah mengambil kira semua bentuk hubungan horizontal dan vertikal yang wujud antara semua peserta dalam pasaran sebenar. (Sila rujuk halaman 20-46).

²⁷ Secara umumnya pembuat keputusan ekonomi (individu dan firma) akan berbelanja menggunakan pendapatan yang diperolehi dan menyesuaikan padankan perbelanjaan mengikut pendapatan semasa dan jangkaan situasi kewangan masa hadapan. Elemen pelembut (*softening*) yang wujud dalam ekonomi masa kini ialah apabila wujudnya bantuan atau sumbangan daripada pihak lain untuk menanggung lebihan belanja yang dialami oleh si pembuat keputusan ekonomi tersebut.

²⁸ Contohnya dalam pemberian subsidi, subsidi dianggap lembut jika pemberiannya tertakluk kepada tawar-menawar, pelobian, rundingan dan bergantung kepada situasi. Kredit yang lembut ialah apabila kerajaan tidak bertegas dalam soal bayaran balik hutang, memberi pinjaman tanpa faedah dan lain-lain keistimewaan yang tidak diperolehi daripada pasaran. Huraian setiap satu, sila rujuk kepada tulisan Kornai di halaman 22-23.

ansur dan berkompromi dalam perkara berkaitan subsidi, percukaian, kredit dan harga. Bajet lembut akhirnya memberi kesan kepada kecekapan operasi. Penemuan empirikal Majumdar (1998), membuktikan bahawa konstrain bajet lembut (*soft-budget*) berkesan untuk menerangkan keadaan prestasi yang lemah perusahaan milik kerajaan kerana syarikat-syarikat telah memperolehi aset dengan lebih mudah berbanding sektor swasta lain. Menurut Majumdar (1998) lagi syarikat-syarikat kerajaan di India menghadapi fenomena kekurangan (*slack*) dalam penggunaan sumber manusia dan aset tetap berbanding syarikat swasta lain. Kajian oleh Lin et. al (1998) dan Bell (1997) ke atas perusahaan awam di China, telah memberi petunjuk tentang kegagalan usaha membaiki prestasi perusahaan awam di China. Berdasarkan kajian Lin et. al (1998), kegagalan usaha memulih prestasi adalah kerana langkah reformasi itu tidak mendasarkan penyelesaian terbaik terhadap masalah teras fenomena, iaitu pengendalian tanggungjawab-tanggungjawab berasaskan politik ke atas operasi perusahaan awam tersebut.

Secara keseluruhannya kajian mendapati wujud konsistensi dalam pandangan tokoh-tokoh akademik dan pengamal industri mengenai fenomena prestasi lemah dan punca-punca kelemahan prestasi perusahaan awam. Secara umumnya, kelemahan prestasi perusahaan awam telah dikaitkan kepada faktor luaran dan dalaman organisasi. Politik (makro) dan kelemahan pengurusan dalaman (mikro) telah dirumuskan sebagai faktor yang menjejaskan pencapaian perusahaan-perusahaan awam (Walters dan Monsen, 1977; Jaafar, 1990; Mohd Ali, 1987; Gale, 1981; United Nation, 1973; Majumdar, 1998 dan Kornai, 1990).

2.4 MEKANISME KAWALAN

Menurut Loh dan Ragayah (2007), idea Berle dan Means yang membicarakan konsep pengumpulan dana daripada ramai individu ke dalam satu perusahaan telah menghasilkan organisasi corak moden yang mengasingkan pemilik dan pengurusan. Meskipun bentuk organisasi moden itu dikatakan merangsang pertumbuhan usahaniaga dan kemajuan masyarakat melalui konsep pengumpulan modal, bentuk organisasi moden itu turut menyebabkan pemilik syarikat tidak dapat mentadbir syarikat dengan sendiri atau secara langsung. Di samping itu, kuasa relatif pengurusan dalam mengawal kekayaan organisasi telah semakin meningkat dan menjadikan pengurusan sebagai pemilik *de facto* kepada organisasi. Dalam konteks Teori Agensi, perbincangan mengenai pemilikan dan kawalan organisasi membawa kepada perbincangan melibatkan perhubungan agensi jenis pemilik entiti dan pengurusan (Culpan dan Trussel, 2005).

Konsep mekanisme kawalan merupakan satu konsep yang terbina secara langsung daripada dua (2) punca asas iaitu:

- Pengabaian Teori Sentimen Moral (TSM); dan
- Pembentukan organisasi corak moden dalam skop suasana yang mengabaikan TSM.

Dalam konteks pengabaian teori moral, kerelevanan konsep kawalan disandarkan kepada hujah penulis-penulis seperti Macfie (1959); Coker (1990) dan Gramp (1948) yang

menyatakan konsep pasaran bebas dan manusia ekonomi yang diwarisi sehingga ke hari ini merupakan satu interpretasi yang tidak tepat, disebabkan oleh peminggiran teori teras mengenai sistem masyarakat Smith iaitu TSM. Pengabaian TSM telah menyebabkan operasi sistem pasaran bebas berlaku dalam bentuk yang tersasar daripada maksud sebenar Smith (Gramp, 1948). Menurut Gramp (1948), Smith berpendapat mekanisme pasaran dapat bertindak sebagai mekanisme semulajadi yang akan menggalakkan kebaikan di kalangan manusia dan menumpahkan kebaikan dalam seluruh aktiviti hidup manusia termasuk dalam aspek perekonomian.²⁹ Justeru, apabila sesuatu sistem beroperasi dengan mengabaikan moral maka unsur mekanisme kawalan luaran perlu ditanam dan diinstitusikan bagi menjamin perlakuan minimum yang perlu bagi menjaga kepentingan semua pihak. Di samping itu, organisasi moden yang mengasingkan pemilik dan pengurusan entiti telah mewujudkan peluang pada struktur bagi dimanipulasi dan penyimpangan untuk kepentingan diri agen berbanding kepentingan prinsipal. Sehubungan itu, kawalan adalah langkah memasukkan piawai-piawai panduan minimum bagi mengekalkan keharmonian operasi sesebuah sistem. Ini selari dengan Dellaportas et al (2005) yang menyatakan UTK ialah bahagian prinsip-prinsip etika penting yang perlu dikuatkuasakan dalam bentuk perundangan dan peraturan. Justeru kewujudan mekanisme kawalan yang berorientasikan peraturan dan bentuk formal adalah terjustifikasi di sebalik punca-punca yang menghasilkan kepincangan pada sistem dan kebolsan pada struktur.

Salah satu konsep kawalan yang penting dalam struktur organisasi moden ialah urustadbir korporat (UTK). Urustadbir korporat (UTK) ialah konsep yang ditakrifkan

²⁹ Dengan syarat berlaku dalam konteks masyarakat beretika seperti dalam idea TSM.

sebagai satu sistem di mana sesebuah syarikat itu diarah dan dikawal (Skousen, 2005). Struktur UTK bertindak dengan menspesifikasikan pengagihan hak-hak dan tanggungjawab di kalangan berbagai peserta syarikat yang berbeza serta menghuraikan peraturan dan prosedur bagi pembuatan keputusan dalam hal ehwal syarikat. Menurut Skousen et al. (2005), UTK adalah terdiri daripada manusia-manusia, proses-proses dan aktiviti-aktiviti khusus, yang akan memastikan individu-individu yang mengurus syarikat menggunakan masa, kepakaran dan sumber-sumber demi kepentingan pemilik yang tidak dapat menghadirkan diri ke dalam perjalanan organisasi (*absentee owners*). Sehubungan itu, Skousen (2005) telah menyenaraikan peserta-peserta utama dalam UTK iaitu terdiri daripada pengurusan eksekutif, lembaga pengarah dan jawatankuasa audit, manakala juruaudit dalam dan juruaudit luar disifatkan sebagai peserta-peserta UTK yang bertindak sebagai pemudahcara kepada kelancaran perjalanan UTK. Dalam konteks UTK, wujud dua (2) model UTK yang utama iaitu Model Anglo-Saxon dan European-Continental (Reid, 2003; dan Ooghe dan Langhe, 2002). Setiap satu model mempunyai ciri dan penekanan kawalan masing-masing. Model Anglo-Saxon yang beroperasi dalam kerangka konsentrasi penumpuan pegangan saham yang rendah³⁰ telah bergantung kepada alat-alat kawalan yang bersifat mekanisme kawalan luaran (seperti ancaman pengambilalihan (*hostile take-over*) dan *proxy fight*) bagi mendisiplin kelakuan pengurusan syarikat. Model European-Continental yang berada dalam kerangka operasi penumpuan pegangan saham yang tinggi,³¹ mempunyai pergantungan kepada alat

³⁰ Struktur kewangan dapat menentukan pendekatan UTK yang digunakan. Dalam konteks negara yang mengamalkan Model Anglo-Saxon, kuasa pengurusan secara relatifnya adalah lebih kuat berbanding kuasa pemilik (pemegang saham). Justeru keadaan itu telah memberi kuasa kepada pihak pengurusan syarikat dalam membuat tindakan dan keputusan bagi syarikat. Keadaan ini berpunca daripada konsentrasi pegangan saham yang rendah dalam suasana pelaburan di negara seperti Amerika dan Britain. Dalam konteks negara tersebut, terdapat banyak syarikat-syarikat tersenarai awam dan menyebabkan para pelabur (pemegang saham) boleh memilih dan mengagih-agihkan wang pelaburan mereka ke dalam banyak syarikat.

³¹ Merujuk keadaan yang sebaliknya berbanding suasana di Amerika dan Britain. Dalam negara Kesatuan Eropah, darjah konsentrasi adalah tinggi disebabkan terdapat bilangan syarikat tersenarai awam yang relatifnya kecil berbanding keadaan di Amerika

kawalan besifat mekanisme dalaman (seperti komposisi lembaga pengarah dan ganjaran pengarah).

Selain daripada konsep UTK, wujud konsep sistem kawalan pengurusan (SKP) yang mengoperasikan elemen kawalan ke dalam perjalanan harian organisasi. Menurut Cunningham (1992), sistem kawalan pengurusan merupakan teknik-teknik dan mekanisme yang diguna pakai oleh syarikat-syarikat untuk mencapai objektif, matlamat dan melaksanakan strategi. Tujuan kawalan pengurusan ialah untuk memudahkan keselarian matlamat di antara organisasi dan orang-orang yang berada di dalam organisasi (Picard dan Reis, 2002). Menurut Cunningham (1992) kawalan pengurusan terbahagi kepada dua (2) kategori utama iaitu:

- Kawalan output atau hasil; dan
- Kawalan pentadbiran atau tindakan.

Kawalan output atau hasil melibatkan kawalan dalam bentuk membanding, memantau atau memastikan output (iaitu hasil) adalah seperti yang dijangkakan. Justeru itu mekanisme seperti belanjawan operasi memainkan peranan yang penting dalam merealisasikan kawalan secara output (Morse, Davis dan Hartgraves, 2003). Kawalan jenis pentadbiran atau kawalan tindakan adalah melibatkan penggunaan mekanisme peraturan, prosedur, manual terpiawai dan pemantauan pematuhan. Kawalan pentadbiran pula melibatkan norma dan nilai yang disepakati, rekabentuk kerja, pemerhatian kelakuan

dan Britain. Oleh yang demikian itu, para pelabur hanya tertumpu kepada sebilangan kecil syarikat sahaja sehingga menyebabkan tahap konsentrasi pegangan syer dalam sesebuah syarikat menjadi tinggi. Justeru kuasa pemegang saham secara relatifnya adalah lebih kuat dan menyebabkan dalam konteks hubungan agensi di dalam negara yang mengamalkan model European-Continental, pertembungan konflik agensi yang relevan ialah di antara pemegang saham (pemilik) dan lain-lain pihak berkepentingan.

kerja pekerja dan interaksi dalam kumpulan. Kedua-dua jenis kawalan iaitu kawalan output dan pentadbiran adalah bertindak saling melengkapi dalam sesebuah SKP yang efektif.

Terdapat perkaitan erat di antara UTK dan SKP serta pelaporan kewangan. Menurut Skousen et al. (2005) kemuncak kepada UTK yang efektif ialah pelaporan kewangan yang telus. Penyediaan pelaporan kewangan yang telus berhajatkan kepada sokongan sistem dan tatacara kawalan dalaman yang baik. Bertitik tolak daripada matlamat asas UTK iaitu untuk menjaga kepentingan pemilik tidak hadir (*absentee owners*), maka dalam sesebuah syarikat harus wujud penilaian dan pengurusan risiko yang baik, strategi operasi dan pemasaran yang berkesan, kawalan dalaman yang kukuh, pematuhan undang-undang dan peraturan dan perhubungan awam yang baik. Pelaksanaan elemen-elemen kawalan akan dicerminkan dalam pelaporan kewangan syarikat. Justeru sasaran sebuah pelaporan yang telus adalah manifestasi kepada kesempurnaan seluruh proses kawalan yang mana keseluruhan UTK menjadi tanggungjawab pengarah syarikat sebagai agen yang dilantik secara langsung oleh pemilik tidak hadir (*absentee owners*).

Menurut Loh dan Ragayah (2007), kes Enron, WorldCom dan Pramalat telah membuktikan meskipun telah wujud alat kawalan seperti UTK dan SKP, namun ia masih jauh daripada kesempurnaan. Ini terbukti daripada pendapat Wallace dan Zinkin (2005) yang menyatakan Enron ialah antara syarikat yang terbaik pendedahan daripada segi urus tadbir korporatnya sebelum mengalami keruntuhan. Berdasarkan kronologi perkembangan UTK dalam tulisan Skousen et al (2005) pula, didapati sistem kawalan

luaran sentiasa boleh dibolosi oleh manusia apabila sampai sampai masa dan peluang.³² Malahan, dalam kajian oleh Loeb (1971) mengenai perlakuan etika di kalangan pelbagai bidang profesion perakaunan (audit, khidmat pengurusan dan percukaian), mendapati bahawa sikap pelanggaran kod etika professional (salah satu bentuk kawalan profesion) adalah berhubung dengan saiz firma di mana akauntan-akauntan itu mempraktikkan profesion mereka. Ini bererti persekitaran membentuk sikap patuh di kalangan pengamal perakaunan walaupun piawai atau peraturan hitam putih telah ada. Malahan dalam konteks pelaporan kewangan kes Enron juga didapati, akhirnya manusia yang membuat pilihan samada hendak patuh atau tidak kepada sesuatu peraturan atau prosedur yang telah ada (Culpan dan Trussel, 2005; dan Sridharan et al, 2002).³³ Dalam tulisan Kohn (1993) pula ganjaran insentif luaran (*external*) seperti pemberian bonus berasaskan prestasi syarikat, opsyen saham dan sebagainya, dikatakan hanya dapat mengawal perlakuan manusia secara sementara sahaja. Malahan, ada ketikanya mekanisme dorongan luaran telah menyemarakkan lebih banyak perlakuan tidak betul (tidak beretika) dalam organisasi. Menurut Kohn (1993) lagi, insentif-insentif material yang diberi tidak dapat mengubah sikap yang mendasari perlakuan-perlakuan yang dizahirkan.

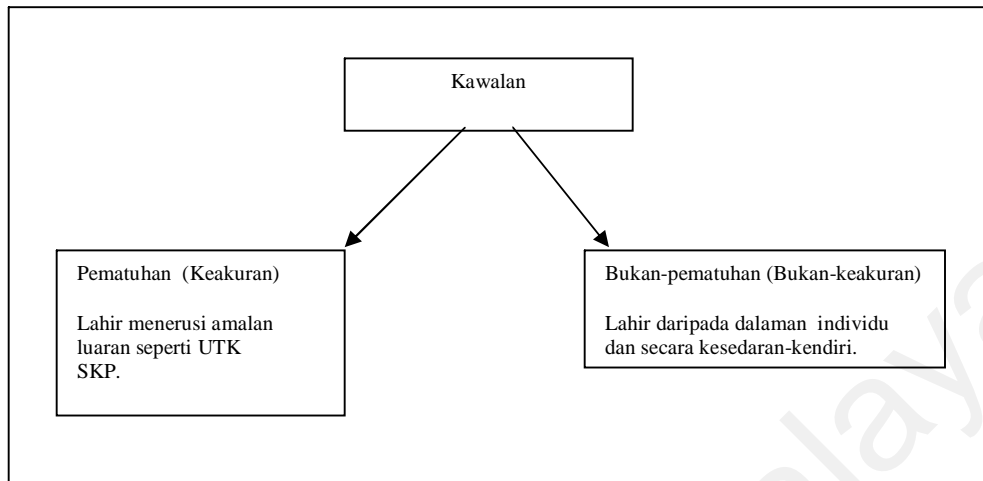
³² Pada tahun 1920an selepas perang Amerika syarikat menikmati kemakmuran ekonomi dan semua pihak mahu terlibat langsung dan tidak langsung dalam ekonomi negara ketika itu. Pada ketika itu pasaran saham Amerika beroperasi tanpa banyak penyeliaan dan peraturan. Namun begitu keadaan pulangan yang baik telah memberikan rasa selamat kepada pelaburan masyarakat ketika itu. Pada tahun 1929 fraud mulai timbul dalam pengurusan syarikat-syarikat hingga mendatangi kerugian pelaburan. Justeru bagi mengembalikan keyakinan pelabur maka kongres Amerika memperkenalkan Securities Act (1933) dan Securities Exchange Act (1934) dan keadaan kembali pulih selama hampir 50 tahun. Kemudian datang era 90-an yang telah mewujudkan perniagaan dan peluang bentuk baru. Ini mengundang rasa tamak manusia dan pengurusan syarikat mula menceburi bidang berisiko tinggi. Justeru lahirlah keruntuhan korporat seperti Tyco, WorldCom dan Xerox yang telah menghilangkan integriti seluruh sistem pemilikan awam dan akauntabiliti. Lalu kerajaan Amerika memperkenalkan Sarbanes Oxley Act pada Julai 2002 bagi menangani isu pelaporan kewangan yang tidak telus dan tidak tepat. Justeru dapat dilihat peringkat-peringkat yang mencetus reformasi besar dalam sejarah UTK dengan langkah memperkenalkan satu demi satu peraturan baru, namun setakat mana ia mampu menjamin tiada lagi skandal di masa hadapan adalah masih samar. Ini kerana jika hari ini tindakan A tidak boleh dibuat maka manusia yang oportunis akan cari jalan lain seperti jalan B, C dan D yang masih dibenarkan dari segi perundangan, dan akhirnya membawa masalah yang tidak diinginkan iaitu kerugian kepada pemegang kepentingan. Oleh yang demikian ia bersifat sementara kerana ia akan tercabar apabila sampai masa dan peluang ia dicabar.

³³ Contoh dalam penggunaan *special-purpose entity* (SPE). Ia adalah satu kaedah yang sah dan dibenarkan tetapi kemudiannya telah digunakan secara tidak suci hati atau salah oleh pihak tertentu dalam Enron. Selanjutnya daripada segi pendedahan dalam pelaporan kewangan juga telah ada peraturan bahawa SPE mesti didedahkan melainkan dengan syarat-syarat tertentu. Walau bagaimanapun, Enron telah melanggar peraturan dengan tidak membuat pendedahan SPE yang sepatutnya didedahkan dan persembahan yang demikian telah dibenarkan oleh juruaudit luar yang sepatutnya mengesan dan melaporkan ketidakakuran Enron itu.

Di samping itu pandangan Herzberg (2003), faktor-faktor luar berkaitan persekitaran kerja yang telah diurus dengan cemerlang (gaji yang baik, tempat kerja yang selesa dan peraturan kerja yang baik) belum dapat menjamin perlakuan kerja yang betul diperolehi daripada ahli-ahli organisasi. Ini kerana selain daripada dorongan bersifat rangsangan luaran, dorongan dalaman (*intrinsic*) yang wujud dalam diri seseorang dapat mengambil peranan sebagai mekanisme kawalan perlakuan yang bermakna.

Berdasarkan sorotan literatur kawalan maka satu rumusan dapat dibuat iaitu kawalan adalah tidak terhad kepada bentuk formal dan orinetasi pematuhan piawai, peraturan atau prosedur tertentu semata-mata. Bertitik tolak daripada perbincangan mengenai asas yang mencetus keperluan kawalan, telah dirumuskan bahawa kepincangan bermula dengan pengabaian moral, manakala struktur organisasi moden hanya bertindak melicinkan atau memudahkan pelaksanaan sikap oportunistik agen tertentu. Hasil pelaksanaan mekanisme kawalan luaran seperti UTK dan SKP, maka kawalan luaran sedia ada telah mengambil sifat kawalan secara pematuhan atau keakuran (*compliance*) berbanding yang bersifat bukan-pematuhan atau bukan-keakuran (*non-compliance*). Aspek pematuhan (*compliance*) dapat memperbaiki kebodohan pada struktur dengan cara memperkemas aspek peraturan dan prosedur. Namun begitu ia masih tidak memperbaiki kepincangan yang berakar dalam sistem yang mengabaikan moral. Sehubungan itu, aspek bukan-pematuhan (*non-compliance*) yang menasaskan aspek kawalan langsung ke atas manusia melalui kawalan dalaman diri manusia akan melengkapkan perbincangan kawalan secara lebih meluas. Rajah 2.1 menunjukkan rumusan ideal mengenai kawalan daripada perbincangan literatur kawalan.

Rajah 2.1 Konsep Kawalan Menyeluruh



Justeru berdasarkan sorotan mengenai mekanisme kawalan, kajian ini telah menekankan aspek kawalan yang berbeza berbanding pengkajian dalam bidang UTK dan SKP yang lazim kerana hujah berikut:

- Skop mekanisme kawalan luaran (UTK dan SKP) adalah berteraskan pematuhan kepada piawai/ketentuan minima yang mampu memberi perlindungan minimum kepada kepentingan pemegang kepentingan. Manakala kajian ini memberi penekanan kepada aspek manusia dan kemanusiaan secara langsung;
- Elemen mekanisme kawalan dalam kajian ini tidak menasarkankan tujuan “menjajarkan UTK dan SKP yang lebih efektif secara teknikalnya”, sebaliknya dilihat dalam konteks membentuk perlakuan manusia yang mengambil skop operasi dalam kerangka teori-teori berkaitan psikologi manusia iaitu TKS dan TPS.

Bersesuaian dengan fokus tajuk kajian, subtajuk berikutnya akan membincangkan Teori Etika dan teori-teori yang relevan.

2.5 LATAR BELAKANG ILMU ETIKA

Etika ialah disiplin yang mengkaji mengenai kewajaran sesuatu pertimbangan (Pfeiffer dan Forsberg, 1993). Pertimbangan etika ialah pertimbangan mengenai betul atau salah, baik atau buruk, perlu atau tidak perlu sesuatu perbuatan dilakukan. Menurut Aristotle, ilmu etika ialah sains yang mencari kebenaran mengenai mengapa manusia berkelakuan dengan perlakuan tertentu dan bukan ilmu yang hanya menentu atau menggariskan apa yang manusia perlu akur tanpa terlebih dahulu memahami bagaimana mereka bertindak (Thomson, 1955). Walaupun beliau tidak menafi ajaran Plato mengenai wujudnya piawai mutlak yang mesti memandu perlakuan semua manusia, tetapi bagi Aristotle rumusan mutlak Plato telah dicapai dengan pendekatan yang salah.³⁴ Sehubungan itu, etika perlu kepada proses saintifik seperti ilmu sains yang lain kerana etika ialah penerokaan untuk memahami kebaikan serta menjadikan diri individu sebagai orang baik dan kemudian menguatkuasakan kebaikan dalam masyarakatnya. Terdapat dua klasifikasi kajian etika iaitu etika umum dan etika khusus (De George, 1995). Etika khusus ialah cabang ilmu etika yang menggunakan prinsip etika umum bagi menyelesaikan masalah-masalah khusus seperti etika perniagaan, etika perubatan dan profesional. Etika umum mempunyai 3 bentuk pengkajian yang terdiri daripada etika

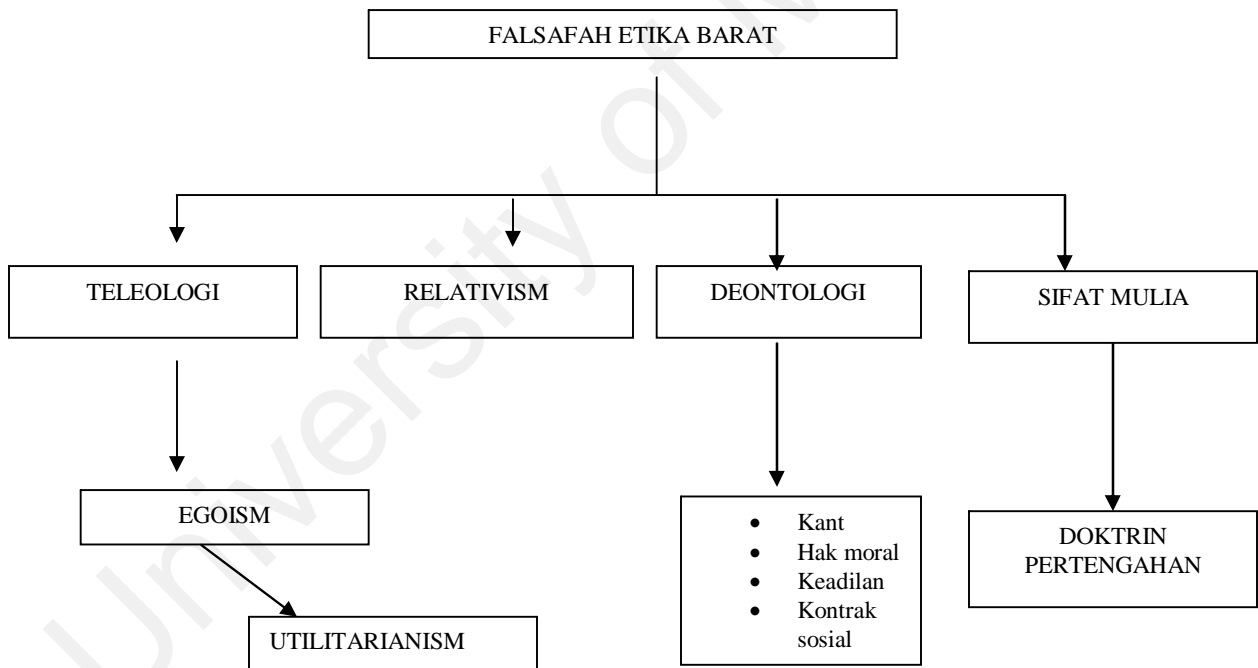
³⁴ Menurut Thomson (1955), Aristotle adalah bapa penyelidikan dan pengasas sebenar ilmu sains Eropah. Beliau berpendapat pendekatan Plato yang menumpukan kepada pencarian piawai moral mutlak berasaskan suara hati (*consciousness*) adalah tidak tepat kerana ia seolah-oleh memaksa semua orang menerima sesuatu yang mengikut fikiran individu berkenaan perlu dalam keadaan tertentu. Oleh kerana beliau berpendapat ilmu etika sebagai ilmu praktikal berbanding teori moral, beliau menganjurkan pengkaji supaya terlebih dahulu memahami bagaimana manusia berkelakuan sebelum membuat penetapan mutlak mengenai apa dan bagaimana sepatutnya manusia bertindak. Sehubungan itu beliau juga dianggap sebagai pelopor yang menukar kajian etika kepada bentuk pengkajian perlakuan manusia yang perlu mematuhi proses-proses kajian saintifik.

deskriptif, normatif dan meta etika. Kajian etika deskriptif berkait rapat dengan bidang antropologi, sosiologi dan psikologi. Bentuk kajian deskriptif dilakukan untuk melihat dan menghuraikan moraliti manusia, budaya atau masyarakat tertentu, membanding dan membezakan antara sistem moral yang berlainan (Velasquez, 2002). Kajian etika normatif pula bertujuan untuk mencapai satu rumusan mengenai baik atau tidaknya sesuatu tindakan yang dikaji (Velasquez, 2002 dan De George, 1995). Teori etika normatif merupakan pertimbangan nilai mengenai apa yang sepatutnya berlaku dan tidak ke atas apa yang sedang atau telah berlaku dalam sesuatu sistem (Dellaportas et. al, 2005). Kajian bentuk meta-etika atau etika analitikal adalah berkaitan dengan bentuk normatif. Meta etika terlibat menganalisa terma-terma utama etika bagi memahami asas kepada sesuatu sistem etika dan fungsi etika di dalam sistem sosial (Buchholz, 1989 dan De George, 1995). Kajian ini adalah tergolong dalam jenis kajian etika deskriptif dan melibatkan konteks organisasi perniagaan berkaitan kerajaan.

Pemikiran falsafah etika sekular telah menghasilkan dua kumpulan teori etika iaitu teleologi dan deontologi (Ferrell, Gresham dan Fraedrich, 1989 dan Sabri, 2001). Teori-teori teleologi menekankan nilai moral sesuatu tindakan sebagai fungsi daripada akibat yang menimpa kerana membuat tindakan tersebut (Sabri, 2001; Hospers, 1972; Weiss, 2003 dan Velasquez, 2002). Para pendukung teori teleologi dikenali sebagai golongan *consequentialist*. Teori-teori deontologi pula telah menekankan kepada tindakan tanpa mengambilkira kesan yang timbul daripadanya dan dikenali sebagai golongan *non-consequentialist*. Di samping golongan *consequentialist* dan *non-consequentialist*, wujud fahaman Relativism yang bersifat neutral dan memberi hak penuh kepada sesebuah

masyarakat untuk menentukan baik atau tidak sesuatu amalan. Rajah 2.2 menunjukkan falsafah-falsafah etika dan teori-teori yang berkembang daripada pemikiran falsafah-falsafah tersebut. Huraian setiap satu pendekatan dapat dilihat dalam Lampiran 2.1. Di samping itu, terdapat pengkaji-pengkaji yang menggunakan elemen kewahyuan atau keagamaan sebagai satu lagi alternatif pendekatan etika. Pendekatan ini dikenali sebagai etika teologikal (Sabri,2001; Allmon et. al, 2000; Conroy dan Emerson, 2004; dan Ali et. al, 2000).

Rajah 2.2 Falsafah Etika dan Teori Terbitannya



Sumber: Rumusan perbincangan pengkaji, 2007.

Kajian ini telah memakai pendekatan falsafah etika. Pendekatan berasaskan falsafah dipilih kerana kajian mahu bergerak dalam piramid kajian dari “bawah-ke-atas”, iaitu

mengguna dan menguji teori-teori sedia ada dalam ilmu pengurusan, dan kemudiannya menghala ke puncak dengan memahami punca yang mungkin telah mencetus masalah bagi teori serta mencadangkan sesuatu bagi memperbaikinya. Pendekatan bawah-ke-atas adalah selari dengan saranan Aristotle mengenai etika sebagai ilmu sains praktikal yang mesti bermula dengan kefahaman mengenai mengapa manusia memilih perlakuan tertentu dan kemudian mencari satu rumusan mutlak berdasarkan dapatan itu. Kajian ini juga telah dibina dengan mengandaikan pengoperasian teori etika normatif seperti Lampiran 2.1. Berdasarkan kepada huraian dalam Lampiran 2.1, sungguhpun teori-teori etika normatif yang berlainan mempunyai teras pertimbangan etika yang berbeza-beza, tetapi kesemua teori itu telah meletakkan obligasi kepada manusia untuk memilih perlakuan yang tidak memudaratkan pihak lain (individu dan/ atau kumpulan) (Steidlmeier, 1992). Dalam konteks hubungan pekerja dan organisasi, pilihan perkelakuan etika telah berubah menjadi kewajipan yang semakin tegas untuk dilakukan tanpa pilihan. Kewajipan itu timbul berikutan kontrak pekerjaan yang dimasuki secara sukarela oleh individu dan organisasi (Velasquez, 2002). Oleh itu obligasi yang bersifat pilihan telah diterjemahkan ke dalam bentuk kewajipan berdasarkan Teori Agensi. Tajuk berikutnya telah membincangkan teori-teori khusus di peringkat pengoperasian kerangka model kajian.

2.6 TEORI-TEORI PENGOPERASIAN MODEL DEDUKSI

Bahagian ini akan menyambung perbincangan mengenai teori peringkat selanjutnya iaitu teori penerang³⁵ yang bertanggungjawab ke atas pengoperasian keseluruhan model deduksi kajian yang khusus.

2.6.1 Teori Agensi

Teori Agensi ialah teori yang relevan dalam menghurai impak perlakuan manusia dan mekanisme kawalan terhadap pelaburan aset pemilik atau pelabur (Jensen dan Meckling, 1976). Menurut Jensen dan Meckling (1976), kos agensi³⁶ akan sentiasa wujud dalam hubungan kerjasama (agensi³⁷) terutama dalam perhubungan pemegang saham dan pengurusan. Faktor utama yang menyumbang kepada masalah agensi ialah keadaan maklumat yang tidak simetri di antara pihak pengurusan dan pemegang kepentingan (Jones dan Pollitt, 1996; dan Adams, 1994). Teori Agensi telah mengandaikan manusia sebagai agen-agen yang oportunistik dan mesti dipantau secara berterusan dengan kos-kos yang tertentu (Ghoshal, 2005; Kidder, 2005; Kulik, 2005; Sprakman, 1997; Jones dan Pollitt, 1996; Adams, 1994; dan Jensen dan Meckling, 1976). Menurut Leatherwood dan Spector (1991), gabungan teori agensi dan teori kawalan organisasi ialah asas penting untuk mengkaji isu berkaitan perlakuan salah (*misconduct*) di kalangan para pekerja organisasi.

³⁵ Teori penerang ialah teori yang menjustifikasi kemasukkan sesuatu pembolehubah ke dalam kerangka kerja kajian. Perbincangan lanjut pembahagian teori sila rujuk dalam Bab 3.

³⁶ Jensen dan Meckling telah mendefinisikan kos agensi sebagai penjumlahan kos pemantauan, kos ikatan (*bonding*) dan kerugian residual. Kos-kos ini berkaitan dengan tindakan menghalang penyisihan dalam perlakuan oleh pihak pengurusan organisasi.

³⁷ Mereka mendefinisikan perhubungan agensi sebagai satu kontrak di mana seorang atau lebih (prinsipal) melantik pihak lain (agen) untuk melaksanakan sesuatu perkhidmatan bagi pihak mereka, serta melibatkan pendelegasian autoriti pembuatan keputusan kepada agen yang dilantik.

Teori Agensi sangat berguna dalam kajian-kajian yang melibatkan usaha pendelegasian kuasa dan tanggungjawab oleh satu pihak kepada pihak yang lain. Adams (1994) telah menyatakan, secara konsepnya Teori Agensi sesuai digunakan dalam pengkajian peranan dan tanggungjawab Juruaudit Dalam terhadap sistem kawalan organisasi. Faudziah Hanim, Hasnah dan Muhamad Jantan (2005) juga telah menggunakan Teori Agensi dalam kajian empirikal mereka mengenai amalan audit dalam dan melihat kesannya terhadap sistem kawalan dalaman organisasi. Spraakman (1997) pula telah mencadangkan teori alternatif iaitu Teori Pengekonomian Kos³⁸ bagi mengkaji mengenai fungsi audit dalam. Menurut Spraakman (1997) fungsi audit dalam dapat diterangkan dengan baik oleh Teori Pengekonomian Kos kerana teori tersebut memberi tumpuan kepada langkah untuk memperbaiki sempadan rationaliti yang wujud pada seseorang agen. Kajian ini mendapati sejauh mana kesesuaian teori (samaada Teori Agensi atau Pengekonomian Kos) bagi membincangkan isu kawalan audit dalam adalah tertakluk kepada persoalan kajian yang hendak dijawab. Teori Agensi sesuai digunakan apabila mahu membincangkan implikasi audit dalam kepada organisasi secara menyeluruh (Faudziah Hanim, Hasnah dan Muhamad Jantan, 2005), sementara Teori Pengekonomian Kos cenderung kepada perbincangan yang lebih teknikal seperti mengenalpasti langkah terbaik untuk mengkoordinasi aktiviti audit luar dan audit dalam bagi mencapai kecekapan kos organisasi melalui aktiviti-aktiviti pengauditan (Morrill dan Morrill, 2003).

Gutner (2005^a, 2005^b) pula menyatakan Teori Agensi adalah teori yang berpotensi dimanfaatkan dalam kajian-kajian mengenai jurang di antara mandat (matlamat) dan

³⁸ Teori Pengekonomian Kos adalah variasi daripada Teori Agensi yang asal.

prestasi organisasi-organisasi antarabangsa seperti Bank Dunia. Sehubungan itu pemakaian teori agensi yang diasaskan oleh Jensen dan Meckling (1976) adalah tidak terhad kepada organisasi korporat biasa. Model Agen-Prinsipal adalah tepat untuk diaplikasi dalam sebarang bentuk perhubungan yang melibatkan pendelegasian amanah oleh satu pihak kepada satu pihak yang lain dan kewajiban untuk bertindak mengikut kepentingan pihak yang memberi amanah. Teori Agensi telah mengiktiraf kewujudan elemen “jurang” di antara matlamat institusi dan tindakan, sebagai satu kesan (*side effect*) yang hadir dari sebarang bentuk usaha pendelegasian dan mewujudkan tanggungan kos kepada prinsipal. Menurut Gutner (2005^b) Teori Agensi ialah asas yang boleh diguna dalam pengkajian-pengkajian yang melibatkan elemen kontrak ekonomi (*economic contracting*) dan tadbir urus. Namun begitu, mengikut pandangan Arthurs dan Busenitz (2003), sebelum seseorang pengkaji boleh mengaplikasi Teori Agensi dalam penerangan, mereka perlu mengemukakan asas (alasan) yang menjustifikasi wujudnya keadaan tidak sepakat (*incongruence*) di antara agen dan prinsipal dalam sesuatu ikatan kontrak.

Selari dengan perbincangan mengenai Teori Agensi, kajian ini telah menjustifikasi pemilihan Teori Agensi melalui alasan-alasan berikut:

- Berlakunya suatu tahap pendelegasian autoriti dan sumber organisasi untuk diuruskan oleh pekerja-pekerja SBKN selari dengan skop tugas dan tanggungjawab masing-masing; dan

- Adanya peluang dan pilihan untuk pekerja mengamal atau tidak mengamal suatu bentuk perlakuan yang bertentangan dengan hasrat mencapai matlamat organisasi.

Walaupun bagaimanapun, sorotan literatur juga mendapati Teori Agensi telah dikritik sebagai teori yang bersifat merosakkan (*self-fulfilling*) oleh pengkaji seperti Ghoshal (2005) dan Kulik (2004). Menurut mereka, aplikasi Teori Agensi adalah punca kepada fenomena kejatuhan yang menimpa organisasi seperti Enron. Di samping itu Ghoshal dan Moran (1996) turut mengkritik teori lanjutan kepada Teori Agensi iaitu Teori Pengekonomie Kos. Dalam menjustifikasi penggunaan Teori Agensi yang didakwa Ghoshal (2005) sebagai merosakkan (*self-fulfilling*), kajian ini berpandangan pendapat beliau sebagai satu permulaan yang akan memangkin cara berfikir yang baru pada masa hadapan. Para pengkaji masa kini boleh menggunakan Teori Agensi tetapi dengan sikap yang baru, iaitu bertujuan untuk mencari pengisian baru ke arah penyelesaian sebenar kepada masalah utama yang mencetus keperluan teori kawalan prestasi yang ketat. Pemilihan Teori Agensi juga disebabkan kerana teori tersebut adalah satu teori yang sudah kukuh dalam disiplin pengurusan perniagaan terutama apabila membincangkan isu-isu berkaitan manusia, kawalan dan prestasi organisasi. Sehubungan dengan kemantapannya, teori tersebut telah diajar secara meluas kepada pelajar-pelajar pengurusan sekian lama dan telah meresapi akar umbi sistem organisasi dan ekonomi semasa (Ghoshal, 2005). Justeru, sebarang kajian mengenai situasi semasa (contohnya fenomena prestasi organisasi), perlu dikaitkan kepada kepercayaan (teori) yang menjadi pegangan masa lepas dan semasa. Ini kerana sejarah lepas bertanggungjawab mencorak atau menentukan

bentuk keputusan pada tempoh semasa (kejayaan atau kegagalan) (Syed Muhammad Al-Naquib, 1981).

2.6.2 Teori-Teori Penentu Perlakuan Manusia

Kedinamikan dalam rangka rujukan telah menjadikan etika sebagai satu seni kreatif yang tidak terbatas kepada aplikasi mekanikal sesuatu *blue-print* atau kod sahaja (Steidlmeier, 1992). Manusia yang berlainan mungkin mempunyai pandangan dan pendapat yang berbeza ke atas satu objek atau fenomena sama yang diperhatikan (Robbins, 2005). Dua teori yang relevan dengan skop rangka model kajian ialah Teori Pertukaran Sosial dan Teori Kognitif Sosial. Kedua-dua teori ini ialah antara enam (6) teori deskriptif dalam disiplin psikologi yang dikenalpasti oleh Thompson (2003). Menurut Staw (1991), teori-teori psikologi mengenai individu (mikro) dapat menjadi penerang dan metafor kepada tindakan makro (organisasi) kerana manusia ialah aktor di sebalik mana-mana organisasi. Oleh itu kajian bidang kelakuan organisasi perlu meminjam teori-teori dari disiplin psikologi bagi menjelaskan fenomena berkaitan perlakuan manusia.

Kidder (2005) telah menyarankan supaya teori-teori berbeza diintegrasikan bagi menghurai fenomena perlakuan manusia dengan lebih berkesan. Teori-teori tertentu secara berasingan tidak dapat menjelaskan mengenai perlakuan manusia secara berkesan kerana menghadkan tumpuan kajian kepada hanya satu penentu semata-mata (Kidder, 2005). Pengintegrasian faktor berbeza dalam menjelaskan perlakuan manusia juga telah lama disarankan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Lewin (1967) dan Bandura

(1986). Ahli Psikologi Lewin (1967) telah menyatakan perlakuan manusia adalah fungsi daripada elemen-elemen individu dan persekitaran yang saling bergantung antara satu sama lain. Lewin (1967) telah menggelarkan konsep totalitinya sebagai ruang angkasa kehidupan (*life space*) individu. Sehubungan itu, kajian ini telah menggabungkan perspektif TPS dan TKS supaya dapat memberi huraian fenomena perlakuan secara lebih menyeluruh.

2.6.2.1 Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964).

Konsep Pertukaran Sosial (*Social Exchange*) telah diasaskan oleh Blau (1964). Teori ini relevan untuk menjelaskan motivasi kepada perlakuan pekerja dalam sesebuah organisasi (Settoon, Bennett dan Liden, 1996). Pertukaran sosial merujuk kepada tindakan-tindakan sukarela oleh individu dan hanya dimotivasi oleh jangkaan untuk mendapat imbuhan atau pulangan yang tidak dinyatakan secara formal daripada pihak yang satu lagi (Blau, 1964). Konsep Pertukaran Sosial lahir daripada rasa percaya bahawa pihak satu lagi akan memberi balasan yang diharapkan. Menurut Teori Pertukaran Sosial hubungan pertukaran akan wujud apabila satu pihak mempunyai kawalan ke atas sumber-sumber yang dihargai oleh pihak satu lagi dan menjadikan mereka saling bergantung antara satu sama lain (Gardner, Dyne dan Pierce, 2004). Dalam konteks perhubungan agensi, para pekerja bergantung kepada organisasi untuk mendapatkan mata pencarian dan organisasi pula bergantung kepada sumbangan pekerja (tenaga, buah fikiran dan komitmen) untuk menggerakkan operasi (Velasquez, 2002). Hubungan resiprokal di antara manusia dan organisasi telah mewujudkan banyak kewajipan kepada kedua-dua

pihak bagi menjaga kepentingan antara satu sama lain (Velasquez, 2002; Blau, 1964; dan Levinson, 1965). Oleh itu, Teori Pertukaran Sosial sesuai diaplikasi bagi menghurai perhubungan yang menjangkau batasan pertimbangan atau perhubungan ekonomi semata-mata (Blau, 1964).

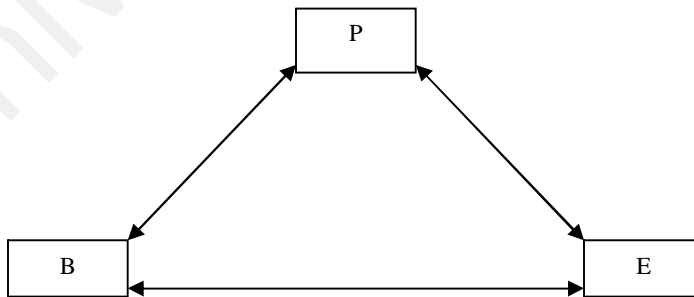
Teori Pertukaran Sosial (TPS) telah memainkan peranan penting dalam kajian-kajian mengenai konflik dalam perhubungan resiprokal di antara pekerja dan organisasi. Menurut Wayne dan Liden (1997) terdapat dua bentuk pertukaran sosial yang sering dikaji oleh pengkaji-pengkaji lepas iaitu antara pekerja-organisasi dan pekerja-pemimpin. Eisenberger et. al (1986) umpamanya telah menggunakan dasar TPS untuk mengkaji mengenai hubungan tanggapan sokongan organisasi (*perceived organizational support*) dan tahap komitmen organisasi di kalangan individu; Greenberg (1990) mengkaji mengenai perasaan kesaksamaan pembayaran gaji (upah) dan perlakuan mencuri di kalangan pekerja; dan Gardner, Dyne dan Pierce (2004) mengenai rasa pencapaian diri sebagai perantara di antara tahap bayaran gaji dan pencapaian prestasi individu pekerja. Kajian-kajian tersebut telah menggunakan TPS bagi menghurai unsur dalaman yang mendorong pekerja memberikan respon atau tindak balas tertentu berdasar kepada persepsi pekerja terhadap rangsangan-rangsangan tertentu dari organisasi, seperti pembayaran gaji yang memuaskan, kesaksamaan dalam layanan dan sokongan organisasi. Sehubungan itu TPS berkesan untuk menghuraikan konsep-konsep seperti kontrak psikologi dan kepuasan penggajian di kalangan pekerja-pekerja dalam organisasi. Teori ini adalah teori penerang mengenai fenomena kesetiaan pekerja terhadap

organisasi, sekalipun dalam keadaan imej luaran organisasi yang kelihatan tidak kompetitif dalam memenuhi kehendak ekstrinsik pekerja.

2.6.2.2 Teori Kognitif Sosial (Bandura, 1986)

Menurut Wood dan Bandura (1989), kajian mengenai perlakuan manusia selalu dijelaskan melalui model-model yang bersifat penentu satu hala (iaitu hanya melihat salah satu pengaruh sahaja samada faktor dari persekitaran atau individu), sebaliknya kajian-kajian yang menggunakan Teori Kognitif Sosial³⁹ akan dapat membawa bersama kesan persepsi dan proses kognitif ke dalam pembuatan keputusan atau pilihan perlakuan manusia. Kepentingan kesan persepsi atau proses kognitif tidak boleh diabaikan oleh pengkaji kerana menurut Bandura (1986), sesuatu teori yang menafikan kebolehan fikiran manusia mengawal perlakuan adalah tidak memadai untuk menghurai perlakuan manusia yang kompleks. Rajah 2.3 menunjukkan hubungan triadik resiprokal menurut Teori Kognitif Sosial.

Rajah 2.3 Perhubungan antara Perlakuan (B), Kognitif dan Faktor Peribadi (P) dan Persekitaran Luar (E)



Dipetik daripada Bandura (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, halaman 24.

³⁹ Menurut Wood dan Bandura (1989) lagi, Teori Kognitif Sosial telah menyediakan satu kerangka kerja konseptual untuk mengkaji perkaitan di antara pelbagai faktor struktur-sosial dengan pencapaian organisasi melalui perantaraan mekanisme psikologi. Ini telah menyebabkan elemen kesan pemerhatian individu ke atas sesuatu objek, turut relevan dalam menghuraikan fenomena sosial menurut perspektif Teori Kognitif Sosial.

Berdasarkan interaksi tiga (3) set hubungan resiprokal dalam Rajah 2.3, seseorang pekerja dianggap mempunyai ciri tertentu yang dapat mempengaruhi norma perlakuan yang diamalkan secara purata oleh kebanyakan pekerja dalam organisasi berkenaan. Perlakuan kemudiannya akan menentukan jenis ciri individu yang akan masuk dan kekal dalam organisasi di masa hadapan. Di samping itu, norma perlakuan turut dipengaruhi oleh situasi sekeliling sama ada dari punca luar atau dalam organisasi. Pengaruh situasi telah menyebabkan seseorang individu atau pekerja yang melahirkan reaksi emosi tertentu tidak mesti menzahirkan perlakuan sebenar yang sepadan dengan reaksi emosi dalaman yang telah dinyatakan sebagaimana penemuan kajian Lewis (1994). Perlakuan individu kemudiannya akan mempengaruhi bentuk persekitaran organisasi yang akan wujud di masa depan, khususnya jika individu terbabit mempunyai kuasa mempengaruhi individu lain sama ada secara langsung atau tidak langsung. Pada masa yang sama, ciri-ciri individu turut mempengaruhi persekitaran kerana ciri manusia akan menentukan bentuk persekitaran dalaman yang akan wujud secara kekal. Persekitaran juga akan mempengaruhi ciri individu kerana setelah lama terdedah kepada sesuatu jenis persekitaran, maka ciri individu akan turut berubah selari dengan norma persekitaran mereka berada. Oleh yang demikian Bandura (1986) telah merumus hukum asas berikut:

- Manusia adalah produk daripada persekitaran yang ada; dan
- Manusia adalah penentu kepada bentuk persekitaran yang wujud.

Wood dan Bandura (1989), telah mengenalpasti bahagian Teori Kognitif Sosial⁴⁰ yang relevan kepada bidang pengurusan organisasi iaitu pembangunan keupayaan kognitif, sosial dan perlakuan melalui permodelan utama (*Mastery Modelling*). Dalam skop pembangunan keupayaan manusia melalui permodelan utama (*mastery modelling*), Teori Kognitif Sosial (TKS) dapat menghurai perhubungan di antara perlakuan dan persepsi pekerja terhadap sesuatu objek yang ditanggapi. Manusia akan mempelajari mengenai cara atau tingkah laku kerja yang betul daripada pemerhatian ke atas perlakuan orang lain dan kesan yang diterima oleh individu tersebut (Bandura, 1986; 2002). Pembelajaran secara pemerhatian telah melibatkan empat (4) proses penting iaitu, proses memberi perhatian kepada model utama, proses pengekalan, proses menghasilkan perlakuan dan proses motivasi.

Sehubungan itu, TKS akan menjelas mengenai kesan persepsi ke atas sesuatu objek yang diperhatikan (contohnya persepsi mengenai tingkah laku pemimpin dan keberkesanan sesuatu sistem organisasi) terhadap bentuk perlakuan yang dizahirkan oleh pihak pertama (individu yang melihat dan menilai). Teori *Mastery modelling* didapati relevan untuk membincangkan hubungan perlakuan sosial dengan sistem audit dalam dan konteks etika dalam konteks kajian ini. Pekerja sentiasa memerhati dan membuat tanggapan ke atas sistem audit dalam, samada berkesan atau tidak dalam menyokong proses pembelajaran, mencetus motivasi kelakuan, membangkitkan halangan kepada perlakuan tidak dingini dan menggalakkan pembaikan berterusan. Konteks etika organisasi turut diperhati dan dipelajari kekuatannya dari masa ke semasa oleh pekerja sehingga mempengaruhi

⁴⁰ Teori Kognitif Sosial telah digunakan untuk membincangkan elemen kognitif dalam aspek pembangunan, adaptasi dan perubahan pada manusia melalui perspektif agentik (Bandura, 2002).

perlakuan yang terhasil. Oleh itu Teori Kognitif Sosial menawarkan peluang kepada para pengurus untuk memahami kaedah bagi memotivasi dan memanipulasi kognitif pekerja ke arah gerakan kolektif yang bermakna untuk syarikat (Wood dan Bandura, 1989).

Tajuk berikutnya akan mengenalpasti trend-trend kajian lepas dan semasa mengenai perlakuan manusia; perkembangan ilmu pengurusan serta cabaran ilmu akan datang; dan faktor-faktor mempengaruhi perlakuan manusia. Tujuan pengenalpastian trend-trend kajian adalah untuk menghasilkan model deduktif yang berbeza dari bentuk yang telah sedia ada, serta memastikan keseluruhan fokus dan metod pencarian kajian bertepatan dengan perkembangan semasa ilmu terasnya.

2.7 TREND KAJIAN LEPAS YANG BERKAITAN

Perbincangan subtajuk 2.7 akan memberi idea mengenai kedudukan dan sumbangan kajian ini kepada bidang ilmu pengurusan amnya, dan etika perniagaan serta kelakuan organisasi khasnya.

2.7.1 Trend Kajian Perlakuan Manusia

Perbincangan ini akan memberi gambaran mengenai evolusi dan hala tuju perkembangan model-model teoritikal dalam kajian etika perniagaan. Kajian mengenai perlakuan dan pembuatan keputusan etika sebenarnya telah berasal daripada disiplin psikologi (Trevino dan Weaver, 2003). Menurut Trevino dan Weaver (2003) lagi, kajian perlakuan etika

telah dikembangkan oleh disiplin pengurusan dengan memasukkan elemen konteks organisasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi pilihan perlakuan individu. Walaupun kajian-kajian mengenai perlakuan manusia telah banyak dilakukan oleh pengkaji terdahulu, tetapi kajian teoritikal dan empirikal mengenai perlakuan etika dalam organisasi secara relatifnya masih lagi kurang (Jones, 1991; dan Randall dan Gibson, 1990). Menurut Jones (1991) lagi, kebanyakan model teoritikal perlakuan etika dalam organisasi telah dihasilkan oleh sarjana bidang psikologi atau disiplin yang berasaskan psikologi seperti kelakuan organisasi dan pemasaran.

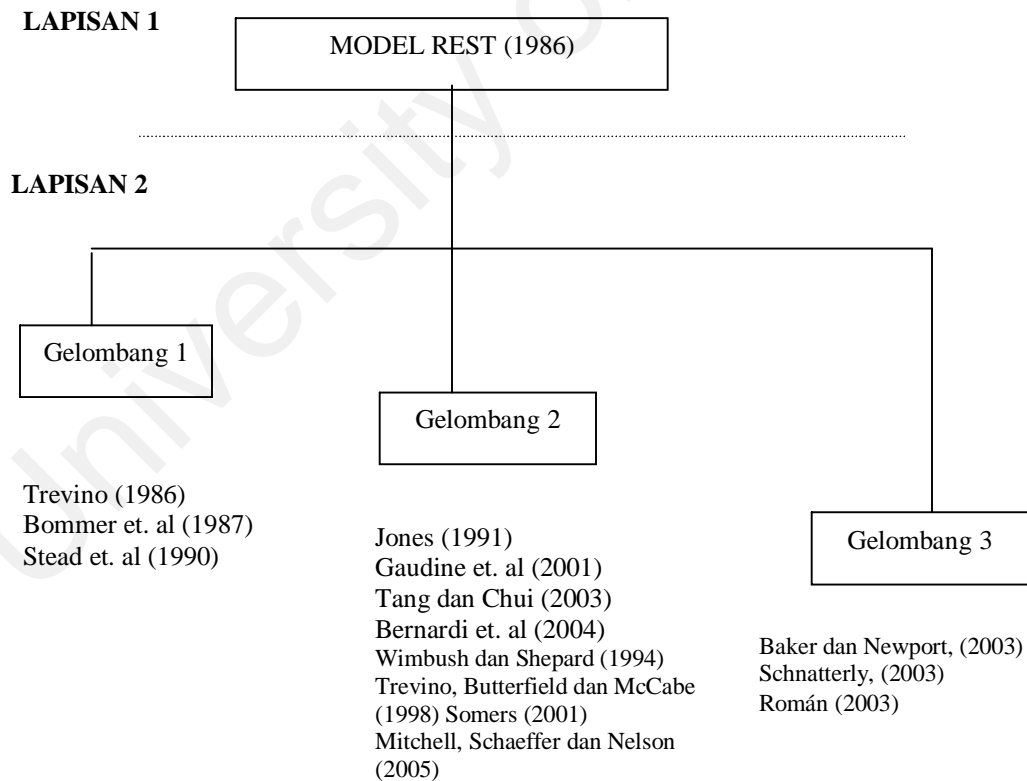
Kajian telah mengumpul dan menyoroti beberapa artikel mengenai perlakuan etika individu. Berdasarkan sorotan karya-karya tersebut, kajian mendapati semua pengkaji telah membina model kajian yang meliputi dua bentuk faktor yang mempengaruhi perlakuan individu dalam organisasi iaitu faktor individu dan persekitaran. Hasil penelitian lanjut ke atas artikel-artikel tersebut, maka satu rangkaian evolusi trend kajian-kajian etika dapat dihasilkan seperti Rajah 2.4. Pengkelasan kajian-kajian kepada trend-trend seperti Rajah 2.4 telah dibuat mengikut bentuk sumbangan kajian kepada pengkayaan ilmu etika perniagaan. Berdasarkan Rajah 2.4, pengkelasan kajian-kajian etika perniagaan adalah seperti berikut:

- Lapisan pertama merujuk kepada kajian konsep mengenai proses perlakuan etika manusia. Model ini telah mengenalpasti proses-proses wajib bagi mencetuskan perlakuan etika (atau tidak beretika) manusia. Komponen proses boleh dipilih

untuk dikaji sama ada secara keseluruhan mengikut turutan atau dengan memilih proses-proses yang tertentu sahaja.

- Lapisan kedua ialah model-model yang bersifat peramalan dan penerangan tentang kesan sesuatu objek/ perkara kepada satu objek/ perkara lain. Kajian-kajian ini merupakan kajian generasi kedua, yang memakai andaian perlakuan etika individu sebagai dipengaruhi oleh pelbagai faktor individu dan situasi. Pelbagai faktor individu dan situasi telah dihubungkan kepada pemboleh ubah perlakuan sama ada secara langsung atau menerusi elemen kognitif dalam diri manusia.

Rajah 2.4 Sinergi Peringkat Model Etika Perniagaan



Sumber: Rumusan perbincangan pengkaji, 2007

Model yang dikemukakan oleh Rest (1986) ialah salah satu bentuk model lapisan pertama. Model Rest telah menjadi asas percambahan kajian di dalam etika perniagaan, kerana model ini telah memberi kesedaran mengenai 4 proses yang perlu dilalui dalam membuat keputusan atau perlakuan etika (rujuk Lampiran 2.2). Lapisan kedua memperlihatkan percambahan model-model kajian etika perniagaan mengikut tiga (3) arus gelombang kajian. Gelombang pertama dalam lapisan kajian kedua, didominasi oleh pembangunan model-model seperti Model Trevino (1986); Bommer et. al (1987) dan Stead et. al (1990). Penjelasan lanjut mengenai Model Bommer et. al (1987) dan Stead et. al (1990) boleh dirujuk dalam Lampiran 2.2. Model-model gelombang pertama telah mengukuhkan landasan pengkajian mengenai perlakuan manusia dalam organisasi dalam bentuk yang memberi penekanan terhadap sebab-musabab dan berorientasi penyelesaian masalah. Kemantapan model teras yang dibangunkan oleh pengkaji-pengkaji dalam gelombang pertama telah menyumbang kepada percambahan kajian dalam gelombang kedua. Gelombang kedua memperlihatkan trend kajian yang lebih terfokus, iaitu mengkaji tema-tema selektif daripada faktor individu atau organisasi atau gabungan keduanya bagi melihat kesan faktor kepada perlakuan individu dalam organisasi. Beberapa contoh kajian dalam gelombang kedua ini adalah seperti kesan intensiti moral, emosi, nafsu kecintaan wang, tahap keberagamaan dan konteks organisasi (Jones, 1991; Gaudine dan Thorne, 2001; Tang dan Chui, 2003; dan Conroy dan Emerson, 2004; Bernardi et. al, 2004; Wimbush dan Shepard, 1994; Ergeneli, 2005; Trevino, Butterfield dan McCabe, 1998; Somers, 2001; Mitchell, Schaeffer dan Nelson, 2005; Román dan Munuera, 2005; dan Bowen, 2004).

Rentetan dari peristiwa kegagalan organisasi yang berpunca daripada perlakuan manusia dalam organisasi yang semakin ketara (Baker dan Newport, 2003; Lewis, 1994; dan Schnatterly, 2003), trend dalam gelombang ketiga telah mulai menjelma. Trend gelombang ketiga wujud kerana adanya keperluan untuk membuktikan impak perlakuan individu sebagai pengaruh kolektif yang memberi kesan kepada pencapaian makro organisasi. Schnatterly (2003), telah mengkaji perbezaan dalam tadbir urus operasi (*operational governance*) di antara syarikat-syarikat melalui kaedah padanan-pasangan (*paired-match*). Menurut penemuan beliau, jenayah kolar putih lebih banyak berlaku dalam syarikat-syarikat yang tidak memberi penekanan terhadap aspek tadbir urus operasi. Baker dan Newport (2003) pula mengemukakan konsep perlakuan disfungsi sebagai perlakuan yang boleh membawa kesan negatif kepada organisasi. Contoh, seorang ketua yang mengamalkan perlakuan disfungsi pilih kasih atau tidak adil kepada pekerja-pekerja akan menyebabkan tahap motivasi para pekerja yang kecewa menurun dan akhirnya memberi impak kepada matlamat organisasi. Artikel-artikel lain yang dikenalpasti telah menunjukkan impak negatif perlakuan pekerja terhadap prestasi organisasi ialah seperti Oliphant dan Oliphant (2001), Drinkard (1996) dan Mathews (1997). Ciri tipikal dalam tiga (3) artikel tersebut ialah bentuk penegasan jumlah kerugian dalam nilai dan peratusan, laporan kes-kes perlakuan dan teknik-teknik menghindari perlakuan negatif. Secara keseluruhannya, kajian berbentuk teoretis dalam gelombang ketiga adalah masih ketandusan dan perlu kepada rangka model teori yang lebih mantap.⁴¹ Kajian Román (2003) ialah satu kajian terkini yang dapat dikelaskan

⁴¹ Sehingga kini, satu-satunya model yang ditemui ialah pada model konseptual Wimbush dan Shepard (1994). Huraian lanjut mengenai Model Wimbush dan Shepard (1994) boleh dilihat dalam [Lampiran 2.2](#).

sebagai kajian gelombang ketiga. Ini kerana kajian Román (2003) telah mengaitkan perlakuan etika pekerja barisan hadapan (*front line*) bank dengan kesan makro organisasi iaitu tahap kepuasan pelanggan, kepercayaan dan kesetiaan pelanggan. Walau bagaimanapun, Román (2003) lebih menekankan pencapaian organisasi dari sudut aktiviti pemasaran berkaitan dengan usaha pengekalan pelanggan sahaja.

Sinergi tiga (3) gelombang kajian dalam lapisan kedua dijangka dapat menghasilkan satu model kajian perlakuan etika pekerja dalam organisasi yang komprehensif. Sinergi tersebut akan membolehkan perhubungan manusia dan organisasi diterjemahkan ke dalam bentuk input dan output. Input manusia dalam bentuk perlakuan individu dan kolektif dihubungkan secara langsung kepada output organisasi iaitu keputusan kewangan dan sosial (Román, 2003; Epstein dan Roy, 2003; Jones dan Pollitt, 1996; McDonald dan Gandz, 1992; Syed Othman Al-Habshi, 1987; Jensen dan Meckling, 1976; dan Kaczka dan Kirk, 1967). Sinergi model ini dijangka dapat memenuhi matlamat kajian yang berorientasikan pencarian sebab musabab kepada perlakuan yang dijangka memberi impak terhadap prestasi makro organisasi.

Sehubungan itu, model deduksi kajian ini akan menyumbang kepada lapisan kajian kedua dan memberi penekanan kepada bentuk yang diusahakan dalam arus gelombang kajian yang ketiga (Rajah 2.4). Kajian ini telah menghubungkan perlakuan etika pekerja-pekerja dalam organisasi kepada petunjuk-petunjuk prestasi yang lebih luas iaitu kewangan, operasi dan sosial. Di samping itu, kajian juga telah memasukkan pembolehubah-pembolehubah individu dan organisasi bagi melihat hubungannya dengan

pembentukan budaya perlakuan etika yang berlaku dalam organisasi. Pada akhirnya satu model yang tidak meminggirkan individu daripada organisasi telah dapat dihasilkan.

2.7.2 Trend Evolusi Ilmu Pengurusan: Dahulu, Kini dan Akan Datang

Di samping trend dalam kajian perlakuan manusia, trend perkembangan ilmu pengurusan turut mempengaruhi kajian ini. Menurut Aristotle (384-322 S.M) (1970) secara semulajadinya manusia adalah makhluk sosial yang hidup dalam bentuk yang memerlukan antara satu sama lain. Kebergantungan manusia terhadap satu sama lain telah membentuk penyatuan di kalangan manusia dan melahirkan berbagai peringkat kesatuan seperti keluarga, kampung, kawasan (wilayah) dan negara. Dalam konteks masyarakat moden, organisasi adalah bentuk kesatuan yang memainkan peranan yang sangat penting (Jonker, 2000). Malahan, menurut Jonker (2000) manusia tidak dapat mencapai kesempurnaan hidup tanpa adanya organisasi yang bertindak sebagai penyumbang manfaat merentasi konteks sosial dan ekonomi. Industri dan perniagaan ialah satu bentuk organisasi sosial yang kompleks dan dibentuk khusus untuk mengeluarkan barangan dan perkhidmatan melalui pemusatan usaha ahli-ahlinya (Tannenbaum, 1966). Tannenbaum (1966) telah memberi 10 ciri organisasi formal⁴². Menurut Mohd. Affandi (1985), organisasi formal awal yang sistematik hadir dalam bentuk birokrasi. Pelopor konsep birokrasi iaitu Max Weber, telah menganggap birokrasi sebagai organisasi sosial yang paling efisien kerana bentuk birokrasi meletakkan rasionaliti dan kepatuhan peraturan rasmi sebagai teras perlakuan dan keputusan ahli-ahli

⁴² Terdapat dua bentuk organisasi iaitu organisasi formal dan tidak formal. Menurut beliau organisasi formal ialah sebuah organisasi yang dirancang dan ada niat (tujuan khusus) di sebalik pembentukannya, sementara organisasi tidak formal adalah segala gabungan antara individu-individu yang tidak dirancang dan tidak rasmi serta pembentukannya adalah disebabkan oleh kedekatan jarak dalam pegangan nilai atau persefahaman di kalangan ahli-ahlinya.

dalam organisasi. Elemen-elemen emosi dan pertimbangan-pertimbangan berat sebelah serta tidak rasional adalah bertentangan dengan sistem birokrasi yang asal. Birokrasi ialah suatu sistem berasaskan undang-undang, iaitu sistem yang diawasi oleh peraturan dan kepatuhan peraturan dipastikan melalui elemen penguatkuasa (penyeliaan). Walau bagaimanapun menurut Tannenbaum (1966), model Weberian ialah model yang dibina menurut perspektif akademik dan teoritikal yang tulen. Justeru itu, perkembangan ilmu pengurusan pada peringkat selanjutnya telah melibatkan usaha membangunkan teori-teori pengurusan aplikasi dan sesuai dengan realiti sebenar organisasi.

Pakar-pakar pengurusan yang menggelar diri sebagai saintis pentadbiran telah membangunkan teori-teori klasik pengurusan berteraskan model Weberian yang asal. Beberapa tokoh pengamal yang menyumbang idea kepada teori-teori pengurusan ketika ini ialah Frederick Taylor, Henri Fayol, Alvin Brown, Sheldon, Barnard dan Urwick (Koontz, 1961 dan Mohd Affandi, 1985). Menurut Koontz (1961), teori-teori yang dikemukakan oleh pengamal industri ini adalah penting bagi perkembangan ilmu pengurusan moden, sekalipun teori-teori saintis pentadbiran dibuat tanpa memakai instrumen penyelidikan saintifik seperti soal selidik, temu bual berstruktur atau teknik-teknik matematik yang komplikated.⁴³ Tumpuan utama saintis pentadbiran ialah untuk memperkemas birokrasi dengan membangunkan kaedah pengagihan kerja yang rasional atau optima. Secara keseluruhannya, pendekatan saintifik atau mazhab proses pengurusan adalah bagi mencapai matlamat organisasi melalui pengurusan organisasi secara paling efisien. Mazhab sains pengurusan telah menggunakan kaedah pengorganisasian pengalaman-pengalaman sebenar pengurusan bagi memperbaiki

⁴³ Koontz (1961) telah menggelar pendekatan teori saintis pentadbiran sebagai pendekatan mazhab proses pengurusan.

amalan-amalan pengurusan sedia ada sehingga mencapai tingkat kecekapan yang maksimum. Walau bagaimanapun perkembangan teori era “pengurusan saintifik” masih mengabaikan elemen manusia kerana tidak memberi perhatian kepada perkara bersangkutan dalaman manusia seperti perbezaan individu, motivasi dan personaliti dalam konsep struktur organisasi formal (Tannenbaum, 1966). Koontz (1961) juga menyatakan pengikut mazhab proses gagal melihat perkaitan ilmu pengurusan dengan bidang-bidang ilmu yang lain dan menyebabkan pengabaian perspektif bidang-bidang kemanusiaan seperti sosiologi, psikologi, dan ekonomi dalam pembinaan teori pengurusan saintifik. Sehubungan itu teori-teori era ini melahirkan “organisasi-organisasi tanpa manusia”, walaupun hakikatnya pengikut mazhab ini menerima takrif pengurusan sebagai “menyempurnakan (melakukan) sesuatu tugas melalui dan dengan manusia”. Walau bagaimanapun, perkembangan pengurusan saintifik adalah sesuai dengan senario semasa yang melanda dunia barat ketika itu. Revolusi perindustrian yang sedang berlaku telah meletakkan keutamaan terhadap usaha mengkoordinasi tenaga dan tumpuan buruh-buruh yang tidak mahir dan menangani dorongan dalaman individu yang berlegar di peringkat rendah (iaitu keperluan makan, minum, tempat tinggal dan keselamatan) (Tannenbaum, 1966 dan Mohd Affandi, 1985).

Pada masa yang sama, salah satu cabang ilmu yang mengkaji mengenai perlakuan manusia, iaitu psikologi, turut melalui perkembangan pesat. Peringkat pertama perkembangan daripada bentuk psikologi tradisional telah melibatkan kombinasi tiga (3) cabang ilmu iaitu psikologi eksperimen, psikologi pembezaan (*differential psychology*) dan kejuruteraan industri. Perkembangan itu telah melahirkan satu cabang baru iaitu

psikologi industri dan organisasi atau turut dikenali sebagai psikologi ekonomi (Landy, 1989). Perkembangan ini menyebabkan manusia dan nilai kemanusiaan mula merasapi pertimbangan dan amalan di tempat kerja seperti dalam reka bentuk mesin-mesin, stesen-stesen kerja dan rutin kerja. Selepas Perang Dunia Kedua, berlaku satu perubahan besar dalam dunia ilmu sains sosial, iaitu sempadan-sempadan palsu yang memisahkan cabang-cabang ilmu sains sosial telah semakin berkurangan (Roethlisberger, 1964 dan Landy, 1989). Perkembangan ini telah membawa penggunaan perspektif ilmu yang merentasi sempadan satu bidang semata-mata (multi-disiplin) bagi mengupas fenomena berkaitan manusia dan sistem sosialnya. Revolusi dalam disiplin psikologi industri dicirikan kepada kajian Hawthorne yang mengiktiraf peranan reaksi dalaman individu sebagai penentu-penentu (pembolehubah-pembolehubah) penting bagi menghurai perlakuan kerja individu (Landy, 1989; Tannenbaum, 1966 dan Roethlisberger, 1964). Justeru era ini melahirkan satu pendekatan teori yang baru dalam ilmu pengurusan iaitu mazhab perlakuan manusia (*human relation/ behavioral science*) (Koontz, 1961 dan Mohd Affandi Hassaan, 1985). Pendukung mazhab ini menekankan kepada “manusia” dan bergerak atas kepercayaan, untuk mencapai sesuatu objektif melalui manusia maka manusia mesti memahami manusia. Pendekatan ini kelihatan lebih sesuai dengan takrif pengurusan, iaitu sebagai “melakukan sesuatu tugas melalui dan dengan manusia yang dikumpulkan bersama”. Peringkat ini menyaksikan kemasukan konsep-konsep dan istilah-istilah psikologi dalam teori pengurusan khususnya dalam memperihalkan dorongan (motivasi) dalam perlakuan pekerja dan kepemimpinan (Mohd Affandi, 1985).

Perkembangan selanjutnya dalam pembinaan teori pengurusan ialah pendekatan sistem. Penyokong-penyokong mazhab sistem melihat pengurusan sebagai satu sistem sosial iaitu satu sistem perhubungan-inter budaya (Koontz, 1961). Menurut pendekatan sistem tidak wujud satu kaedah pengurusan khusus yang dianggap baik dan tepat, melainkan semuanya adalah kontingen kepada persekitaran yang dialami. Pendekatan sistem telah melahirkan teori-teori kontingensi dan melihat manusia sebagai makhluk kompleks yang kemahuannya tersusun dalam hirarki yang jelas (Mohd. Affandi, 1985). Oleh itu manusia-manusia perlu diraikan (dilayan) mengikut tahap keperluan masing-masing yang berbeza antara satu sama lain. Pendekatan ini juga mengiktiraf konflik antara manusia dan organisasi sebagai sesuatu yang semula jadi, dan dapat diatasi atau dikurangi kesannya dengan langkah-langkah positif pengurusan seperti melaksanakan amalan pengurusan berpenyertaan (*participative management*).

Meskipun, ilmu pengurusan telah melalui perkembangan teori yang pesat, tetapi Koontz (1961 dan 1980) menyatakan perkembangan teori-teori pengurusan semakin mengelirukan dan bertentangan antara satu sama lain. Koontz pertama kali menulis mengenai belantara teori pengurusan pada tahun 1961 dan telah menyemak semula pandangan beliau pada tahun 1980. Dalam semakan kedua, beliau telah menemui sebanyak 11 mazhab teori pengurusan berbanding enam pada tahun 1961 dan menyebabkan belantara teori pengurusan versi 1980 semakin kusut berbanding versi 1961. Salah satu faktor penyumbang kepada ramalan mengenai pengejalan atau peningkatan belantara teori pengurusan ialah penyempitan skop dalam cabang ilmu pengurusan sedia ada. Dalam skop contoh bidang kelakuan organisasi, pada tahun 60-an

dan 70-an, disiplin kelakuan organisasi adalah disiplin yang bersifat inter-disiplin dengan mengaplikasi teori-teori daripada berbagai bidang seperti psikologi, sains politik, ekonomi, antropologi dan sosiologi. Namun begitu, disiplin ini telah dipecah-pecahkan kepada sub yang lebih kecil iaitu kelakuan organisasi mikro dan kelakuan organisasi makro (Thompson, 2003 dan Staw, 1991). Pemecahan sub bidang telah menyebabkan pakar disiplin kelakuan organisasi yang mempunyai latar belakang psikologi serta terlatih dalam bidang kelakuan organisasi mikro, cenderung mengkaji isu-isu individu seperti perlakuan kerja dan motivasi, sementara pakar yang memiliki latar belakang bidang sosiologi dan kelakuan organisasi makro cenderung kepada isu-isu di peringkat organisasi seperti kuasa, struktur dan strategi. Pengasingan itu telah mewujudkan jarak sehingga kedua-dua cabang disiplin terpisah serta tidak dapat mewujudkan teori-teori yang komprehensif untuk dimanfaatkan oleh pihak pengurusan organisasi dalam realiti sebenar organisasi. Menurut Thorpe dan Beasley (2004), penyelidikan mengenai pengurusan prestasi organisasi pada masa kini sangat memerlukan kepada bentuk di antara multi-disiplin sehingga trans-disiplin. Menurut mereka, pengurusan prestasi adalah melangkaui perspektif uni-disiplin pengurusan, kerana pengurusan secara praktiknya adalah bersifat eklektik iaitu merentasi pengetahuan berbagai bidang teknikal, budaya dan sempadan fungsian, antropologi, sosiologi, ekonomi, statistik dan matematik. Pendekatan seimbang yang menekankan multi dan trans disiplin akan melahirkan teori-teori pengurusan yang mempunyai nilai daripada segi keampuhan teoretikal dan kebergunaan praktikalnya. Menurut Gibbon (1994) yang disebut dalam Thorpe dan Beasley (2004), terdapat dua (2) mod dalam penghasilan pengetahuan manusia. Mod pertama (1) adalah pendekatan tradisi serta didukung oleh agenda akademik yang begitu

membezakan di antara fundamental dan aplikasi. Pengaliran pengetahuan dalam mod pertama adalah secara atas ke bawah (dunia akademik ke praktis) tanpa mengambillberat unsur praktikal. Mod kedua (2) adalah pendekatan trans-disiplin yang melibatkan pendekatan secara multi-disiplin dan kerjasama erat di antara pemilik-pemilik pengetahuan eksplisit (golongan teoretikal) dan *tacit* (golongan praktikal).

Kajian ini akhirnya merumuskan perkembangan teori pengurusan mengikut siri trend penerokaan ilmu sedia ada telah sampai ke satu penghujung. Pencarian teori baru pada trend penerokaan ilmu yang sedia ada akan menghasilkan teori-teori yang tipikal dan tidak mampu menawarkan inovasi yang baru. Covey (1992) telah membincangkan mengenai perlunya satu paradigma baru dalam ilmu pengurusan kerana paradigma lepas mempunyai kekurangan disebabkan oleh andaian-andaian palsu tentang manusia. Jadual 2.1 menunjukkan empat paradigma pengurusan yang asas. Secara umumnya tingkat-tingkat metafor yang dilalui memperlihatkan peringkat awal perkembangan teori pengurusan yang memberi penekanan kepada faktor lahiriah (dikaitkan dengan memenuhkan kepuasan “perut”), dan setelah itu berkembang kepada tingkat lebih tinggi pada diri seorang manusia iaitu hati, minda dan akhirnya menguruskan jiwa rohaninya.

Jadual 2.1 Empat Paradigma Pengurusan Stephen Covey (1992).

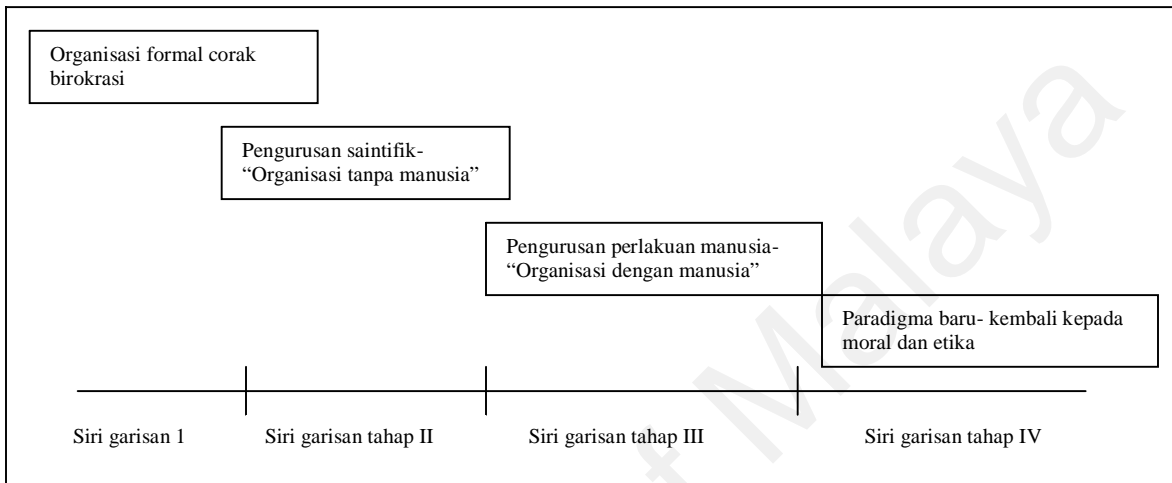
Keperluan	Metafor	Paradigma	Prinsip
Fizikal/ekonomi	Perut	Autoritarian saintifik	Keadilan
Sosial/emosional	Hati	Hubungan kemanusiaan (Autoritarian pemurah)	Baik hati (<i>kindness</i>)
Psikologikal	Minda	Modal insan	Mengguna dan membangunkan kebolehan individu
Spiritual	Rohani (keseluruhan diri individu)	Kepemimpinan berpusatkan prinsip	Makna

Dipetik daripada Stephen Covey (1992), halaman 176.

Secara keseluruhannya, evolusi teori pengurusan melalui trend penerokaan ilmu pertama telah berlaku melalui anjakan paradigma yang mengambil faedah daripada perkembangan disiplin psikologi. Pada tahap ini, ilmu pengurusan telah mengiktiraf manusia sebagai elemen penting yang perlu diuruskan oleh pengurusan organisasi berbanding pengabaianya dalam era pengurusan saintifik. Keadaan tersebut menyaksikan kebangkitan metafor-metafor seperti hati dan minda (Jadual 2.1). Namun begitu liputan metafor peringkat hati dan minda masih tidak memadai untuk mengerakkan organisasi ke arah pencapaian yang mampan. Binaan teori pengurusan masa kini dan hadapan sedang melalui satu desakan ke arah trend baru iaitu, menggunakan isu moral dan etika (metafor rohani) sebagai alat mengurus kemampanan organisasi. (Baron, 2006; Ghoshal, 2005; Covey, 1992 dan Leavitt et.al, 1980). Oleh itu, kajian yang menghubungkan perlakuan etika pekerja kolektif kepada pencapaian organisasi adalah satu bentuk kajian yang seiring dengan perkembangan trend evolusi binaan teori-teori pengurusan masa kini dan

hadapan. Rumusan perkembangan teori pengurusan lepas, masa kini dan akan datang telah diringkaskan seperti Rajah 2.5.

Rajah 2.5 Evolusi Paradigma Teori Pengurusan



Sumber: Rumusan perbincangan pengkaji, 2007.

Bahagian selanjutnya akan menghurai mengenai batasan sejagat yang dihadapi oleh pengkaji-pengkaji dalam berbagai cabang ilmu sains sosial. Perbincangan mengenai kepura-puraan dan sekularisasi ilmu adalah penting kerana elemen-elemen itu mempunyai kesan terhadap perkara yang dipentingkan semasa merangka pendekatan kajian, pemilihan teknik analisa, dan cara pengkaji membuat kesimpulan.

2.7.2.1 Kepura-puraan Ilmu dan Sekularisasi dalam Ilmu

Menurut Hayek (1989), kepura-puraan ilmu (*the pretence of knowledge*) ialah satu ketaksuban untuk mensaintifikkan kajian sains sosial supaya setanding dengan kajian

sains tulen. Kepura-puraan ilmu telah pertama kali diperkenalkan oleh ahli ekonomi terkenal, iaitu Friedrich August Von Hayek (1989), pada tahun 1974 dan konsep itu telah dibangkitkan semula dalam perbincangan ilmu pengurusan semasa oleh Ghoshal (2005). Kaedah saintifik memang terbukti telah banyak memberi sumbangan dalam memantapkan kajian-kajian disiplin sains sosial (Ghoshal, 2005; Hayek, 1989; dan Donaldson, 2005), malahan ahli falsafah klasik iaitu Aristotle telah lama menyarankan pengkajian moral mengikut pendekatan saintifik (Thomson, 1955). Namun begitu dalam konteks perbincangan kepura-puraan ilmu, kesilapan timbul kerana pengkaji sains sosial telah tergelincir dari landasan disiplin sehingga membenarkan alat (kaedah saintifik) mengambil kedudukan matlamat akhir kajian (Hayek, 1989 dan Ghoshal, 2005).⁴⁴ Kedudukan matematik dalam ilmu pengurusan adalah sebagai alat dan bukan menjadi subjek pokok bagi bidang (Koontz, 1961). Kepura-puraan ilmu kemudiannya telah melahirkan teori-teori yang bersifat “*self- fulfilling*” (Hayek, 1989 dan Malik, 1978). Menurut Malik (1978), pengamatan seorang pengkaji sains sosial (contohnya seorang ahli psikologi) adalah lebih baik, jika mereka mengakui dasar rujukan mereka adalah subjektif berbanding menekankan andaian-andaian yang objektif. Demikian juga dalam bidang pentadbiran awam, apabila Ahmad Atory (1996) menyatakan terdapat kelemahan-kelemahan dalam analisa sistem yang mengganggu pembuatan keputusan awam yang berkesan. Berikutan dari kelemahan-kelemahan tersebut, analisa sistem yang berteraskan model ekonomi dan teknik kuantitatif telah diragui kemampuannya dalam menyelesaikan keputusan bersifat politik, perancangan strategik yang menyeluruh dan pembuatan

⁴⁴ Fenomena kepura-puraan ilmu yang dibangkitkan oleh Hayek (1989), seorang sarjana Barat didapati sama dengan pandangan oleh Syed Muhammad Al-Naquib (1981) seorang sarjana Islam. Menurut Syed Muhammad Al-Naquib (1981), sesuatu kebenaran itu tepat secara sendiri. Satu kebenaran tidak perlu kepada usaha untuk mencantikkan (*embellish*) kerana ia telah benar secara sendirinya. Ini difahami apabila beliau menyatakan wujud kejelikan intelektual (*intellectual abhorrence*) terhadap sesuatu kebenaran yang mudah, sebaliknya kebenaran mudah yang dibuktikan melalui kaedah kompleks dan sofistikated sering dianggap sebagai kebenaran, sekalipun langkah itu telah mengheret pengkaji kepada kesilapan (*error*).

keputusan awam yang saksama. Justeru itu analisa dasar perlu disepadukan dengan analisa sistem bagi melahir keputusan yang lebih baik (Ahmad Atory, 1996).

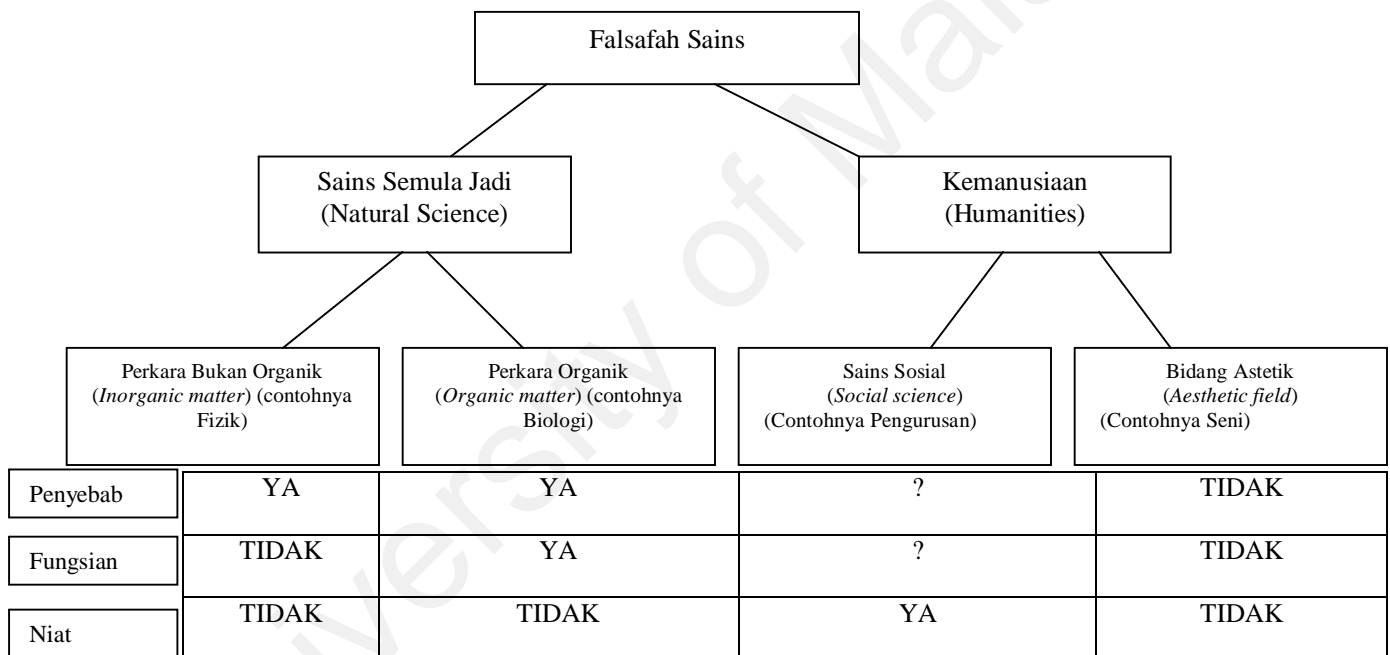
Berdasarkan Rajah 2.6, perbezaan utama antara bidang sains semula jadi dan kemanusiaan ialah pada mod penerangannya dan kesesuaian teknik teorinya (Ghoshal, 2005). Niat individu adalah penting dalam kajian-kajian yang melibatkan isu-isu kemanusiaan, kerana manusia adalah berbeza daripada objek-objek yang dikaji oleh sains semula jadi. Niat adalah satu keadaan mental individu dan ia menyebabkan penerangan secara hubungan penyebab (*causal*) dan fungsian (*functional*) sebagai tidak tepat bagi disiplin sains kemanusiaan. Hayek (1942) kemudiannya telah menjelaskan mengenai dua (2) bentuk penerangan ilmu yang berbeza iaitu:

- i. Penerangan semata-mata tentang prinsip kelahiran sesuatu fenomena; atau
- ii. Penerangan yang membolehkan pembuatan ramalan tepat mengenai sesuatu fenomena (*causality*).

Dalam konteks jenis penerangan yang berbeza itu, disiplin kemanusiaan (sains sosial) hanya mampu mencapai penerangan bentuk pertama dan tidak akan dapat melahirkan satu teori khusus atau hukum alam (*law of nature*) seperti bentuk penerangan yang kedua (Hayek, 1942 dan Smart, 1968). Had penerangan itu terjadi kerana pengkaji sains semula jadi berkemampuan untuk mengetahui semua elemen yang ada dalam semesta, sebaliknya pengkaji fenomena sosial tidak mampu untuk mengetahui semua

pembolehubah yang dapat mempengaruhi sesuatu fenomena sosial.⁴⁵ Smart (1968), dalam buku bertajuk “*Between Science and Philosophy*”, telah merujuk ilmu sains sebagai merangkumi bidang fizik, kimia, astronomi, geologi, sains biologi dan psikologi eksperimen sahaja, sebaliknya bidang sains sosial dan sejarah tidak diliputi dalam skop ilmu sains beliau. Ini menunjukkan adanya perbezaan dalam bentuk penerangan sains tulen dan sains sosial.

Rajah 2.6 Perbezaan Mod Penerangan Untuk Sains Yang Berbeza



Sumber: Ghoshal (2005), halaman 78.

Syed Muhammad Al-Naquib (1981) dalam buku beliau “Islam dan Sekularisme” telah mendedahkan bahawa ilmu-ilmu yang dibina peradaban barat telah melalui celupan

⁴⁵ “The number of separate variables which in any particular social phenomenon will determine the result of a given change will as far too large for any human mind to master and manipulate them effectively. In consequence our knowledge of the principle by which these phenomena are produced will rarely if ever enable us to predict the precise result of any concrete situation.” (Halaman 290).

sekularisasi⁴⁶. Menurutnya, sekularisasi ialah konteks persekitaran yang membentuk peradaban ilmu barat. Sehubungan itu, pengkaji-pengkaji Muslim perlu menolak elemen sekularisasi (jika ada) yang tertanam dalam mana-mana bahagian ilmu atau teori yang digunakan, kerana pengkaji hanya perlu mengambil isi kepada ilmu dan bukan mengambil konteks-konteks yang membentuk rupa ilmu itu. Ini dapat diperhatikan daripada ungkapan beliau iaitu:

“ Pengetahuan Barat itu sifatnya telah menjadi penuh permasalahan kerana ia telah kehilangan maksud yang sebenarnya sebagai akibat dari pemahaman yang tidak adil. Ia juga telah menyebabkan kekacauan dalam hidup manusia, dan bukannya perdamaian dan keadilan. Pengetahuan barat tersebut berdalih betul, tetapi hanya memberi hasil kebingungan dan skeptisme...”⁴⁷

Secara umumnya, peradaban barat ialah satu peradaban yang tumbuh daripada peleburan historis berbagai kebudayaan, falsafah, nilai dan aspirasi Yunani dan Romawi, ajaran Yahudi dan Kristian, serta dikembangkan oleh nilai-nilai semangat rakyat Latin, Jerman, Keltik dan Nordik. Islam turut memberi sumbangan bermakna kepada peradaban barat dalam bidang pengetahuan, khususnya dalam menanamkan semangat rasional dan ilmiah. Walau bagaimanapun semangat rasional dan ilmiah Islam telah dipolakan semula

⁴⁶ Menurut Syed Muhammad Al-Naquib, sekularisasi ialah pembebasan manusia daripada agama dan metafisika yang mengatur nalar dan bahasanya, yang sekaligus bermakna terlepasnya dunia daripada pengertian-pengertian agama, semi-agama, dan mitos supranatural. Sekularisasi terjadi dalam konteks peradaban perkotaan iaitu pengembangan kehidupan manusia dari tingkat primitif ke kota besar, perkembangan manusia dari zaman “keanak-anakan” kepada “kematangan” nya.

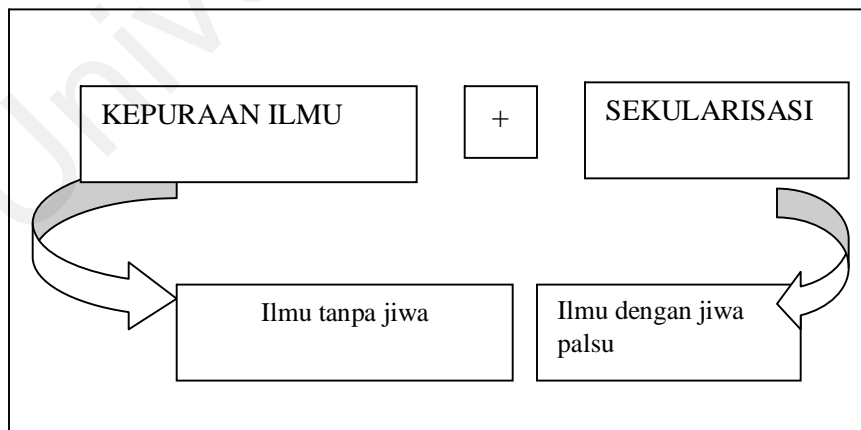
⁴⁷ _____Ibid. Halaman 195.

mengikuti acuan kebudayaan barat sehingga menghasilkan satu dualisme dalam pandangan peradaban barat. Oleh yang demikian itu, penerimaan bulat-bulat teori barat dalam rumusan sesuatu kajian bermaksud pengkaji turut menerima celupan-celupan budaya tempatan peradaban yang membentuk konteks ilmu tersebut (Syed Omar Syed Agil, 1994 dan Mohd Affendi, 1989).

Berdasarkan perbincangan ini, kajian berpendapat fenomena “Belantara Teori Pengurusan” yang disebut oleh Koontz (1961 dan 1980) dan “Ahli Ilmu Jiwa dalam Lubang Biawak (Malik, 2001), ialah manifestasi kepada masalah dalam pembinaan teori-teori bidang sains sosial yang berpunca daripada dua (2) kecuaiian berikut:

- Tindak tanduk mempura-purkan ilmu sains sosial sebagai ilmu sains tulen; dan
- Penerimaan bulat-bulat atau ketidakupayaan mengenalpasti dan mengikis celupan sekularisasi dalam ilmu yang dibina oleh peradaban barat.

Rajah 2.7 Masalah Dalam Membina Teori Ilmu Sains Sosial



Sumber: Rumusan perbincangan pengkaji, 2007.

Berdasarkan Rajah 2.7, kedua-dua kecuiaan itu adalah saling berkaitan. Perkembangan sains moden di barat telah melalui saat “peperangan” ke atas prejudis saintistik yang melanda barat suatu ketika dahulu (Hayek, 1942). Saintistik prejudis adalah suatu keadaan di mana manusia mengaitkan semua konsep dunia sebagai terbina daripada hubungan dengan manusia lain dan penginterpretasian tindak tanduk mereka (antropomorfik). Justeru itu, perjuangan sains moden ialah untuk mencapai fakta secara objektif dan membebaskan fikiran manusia dari pengaruh antropomorfik dan mitos. Perjuangan menentang prejudis saintistik telah menghasilkan sekularisasi barat yang melibatkan tiga (3) komponen utama iaitu (Syed Muhammad Al-Naquib, 1981):

- Penidak-keramatan alam⁴⁸;
- Desakralisasi politik⁴⁹; dan
- Dekonsekrasi nilai-nilai⁵⁰.

Hasil dari gerakan revolusi sains pada kurun 16 dan 17, ilmu sains moden telah mendapat kedudukan yang amat dihormati dan dikagumi. Gerakan revolusi sains juga telah menyebabkan terma “sains” menjadi semakin sempit skop liputannya iaitu hanya meliputi disiplin fizikal dan biologi mulai awal kurun ke 19 (Hayek, 1942). Implikasi daripada rasa kagum terhadap pencapaian bidang sains fizikal, serangan saintism telah berlaku ke atas disiplin sains sosial secara meluas.⁵¹ Sehubungan itu, teori-teori yang

⁴⁸ Ialah pembebasan alam daripada nada-nada keagamaan, penghaluan roh-roh animistis, tuhan/ tuhan-tuhan dan meletakkan sepenuh kuasa di tangan manusia untuk melakukan seperti yang diingini.

⁴⁹ Penghapusan legitimasi sacral kekuasaan politik yang menjadi pra syarat terjadinya perubahan politik dan memungkinkan terjadinya pula proses sejarah dalam peradaban manusia.

⁵⁰ Memberi makna sementara dan relatif kepada semua karya-karya budaya dan sistem nilai termasuk agama serta sebarang pandangan hidup yang bermaksud mutlak dan muktamad.

⁵¹ Iaitu suatu keadaan “keterbalikkan” daripada keadaan yang dihadapi oleh sains moden pada awal perkembangannya, iaitu gerakan saintism semakin kuat mendominasi seluruh kefahaman tentang manusia dan masyarakat. Malahan pengkaji sains sosial kerap

terbangun dalam konteks kepuraan ilmu dan sekularisasi ilmu akan memiliki sifat tidak berjiwa dan memudaratkan sistem hidup manusia sedangkan menurut Syed Muhammad Al-Naquib (1981), ilmu yang sejati mesti menyebabkan manusia kenal hakikat diri dan tujuan hidup yang sejati serta mendatangkan kebahagiaan kepada hidup manusia.

Tajuk berikutnya akan membincangkan trend kajian darihal faktor-faktor (individu dan persekitaran) yang mempengaruhi perlakuan etika manusia seperti dalam kajian-kajian lepas. Perbincangan ini mempunyai kaitan dengan kewajaran di sebalik pemilihan pembolehubah-pembolehubah khusus ke dalam model deduktif kajian.

2.7.3 Trend Kajian Faktor-Faktor Mempengaruhi Perlakuan: Ciri Individu dan Konteks Organisasi

Perlakuan etika individu adalah dipengaruhi oleh faktor individu dan situasi (persekitaran) (Román dan Munuera, 2005; White, 2002; Trevino, Butterfield dan McCabe, 1998; Stead, Worrell dan Stead, 1990; Trevino dan Youngblood, 1990; Bommer et. al. 1987; Kidder, 2005 dan Trevino, 1986). Beberapa penyelidikan yang telah mengambil ciri-ciri individu sebagai faktor penyebab dalam model kajian perlakuan etika ialah Conroy dan Emerson (2004); Tang dan Chiu (2003); Gaudine dan Thorne (2001); Allmon, Page dan Roberts (2000); Trevino dan Youngblood (1990); dan Greenberg (1990). Ciri-ciri individu yang pernah digunakan dalam kajian-kajian tipikal mengenai perlakuan etika ialah faktor kecintaan wang individu (Luna-Arocas dan Tang,

dimomokkan dengan dengan kepercayaan bahawa gerakan saintisme ialah suatu revolusi inovasi yang akan membawa progres yang hebat dalam ilmu sains sosial seperti mana sains moden. Ini ternyata salah kerana objek kajian sains sosial melibatkan manusia yang tidak sama sifatnya dengan objek kajian sains tulen.

2004; dan Tang dan Chiu, 2003); tahap keberagamaan individu (Conroy dan Emerson, 2004); orientasi etika, personaliti dan demografi (Allmon, Page dan Roberts, 2000 dan Dunkelberg dan Robin, 1998); emosi (Gaudine dan Thorne, 2001); tahap pembangunan kognitif moral, lokus kawalan, pembelajaran sosial dan jangkaan kesan-akibat (Trevino dan Youngblood, 1990); persepsi mengenai kesaksamaan layanan (Greenberg, 1990 dan DeConinck, 2003); dan pegangan nilai individu (Sturdivant dan Ginter, 1976). Di samping itu, faktor-faktor demografi individu seperti umur (Metlte, 2004); jantina dan tanggungjawab keluarga (Scandura dan Lankau, 1997); tahap pendidikan dan tempoh pengalaman (Ergeneli, 2005), turut memberi pengaruh kepada sikap dan perlakuan umum pekerja. Kesemua kajian-kajian ini telah menunjukkan wujudnya hubungan di antara ciri individu dan perlakuan.

Di samping pengaruh faktor individu, faktor konteks dikatakan mempunyai kepentingan sudut praktikal kerana pengurusan memiliki lebih keupayaan untuk mengawal faktor konteks berbanding faktor individu (Román dan Munuera, 2005; White, 2002; Trevino, Butterfield dan McCabe 1998; dan Trevino dan Youngblood, 1990). Kajian White (2002) telah menunjukkan wujudnya dikotomi di antara pemikiran (kognitif) etika dan perlakuan etika yang dizahirkan, apabila “konsistensi dinamik” (suatu keadaan kongruen di antara pegangan individu dan perlakuan sebenar individu) telah dapat diatasi oleh faktor-faktor persekitaran organisasi. Budaya secara berasingan telah lama digunakan sebagai konteks dalaman dalam mengkaji fenomena berkaitan prestasi organisasi (Denison dan Mishra, 1995; dan Denison, 1984). Lee dan Yu (2004) dan Denison (1984) adalah antara kajian yang menunjukkan wujudnya perhubungan antara konsep budaya

dan prestasi. Kajian Gordon dan DiTomaso (1992) selanjutnya telah menunjukkan kepentingan budaya organisasi yang kuat ke atas pencapaian prestasi organisasi. Walau bagaimanapun, kajian Barney (1986) pula menunjukkan baik atau buruk impak budaya organisasi ke atas prestasi adalah ditentukan oleh nilai yang dimiliki oleh sesuatu budaya organisasi. Budaya yang menggalakkan ciri-ciri positif seperti nilai adaptif (Denison dan Mishra, 1989 dan Saffold, 1988), nilai wawasan dan partisipatif (Denison dan Mishra, 1995 dan Denison, 1984), adalah antara budaya-budaya yang berkualiti dan menyumbang kepada prestasi organisasi.

Di samping pembolehubah “budaya” yang bersifat manifestasi tidak nyata, terdapat juga pengkaji yang mengambil pembolehubah yang nyata bagi mewakili konteks organisasi dalam perbincangan mengenai perlakuan etika dalam organisasi seperti dalam kajian Trevino, Butterfield dan McCabe (1998); DeConinck, 2003; Somers (2001); Mitchell, Schaeffer dan Nelson (2005); Schnatterly, 2003; Román dan Munuera (2005); Bowen (2004); Winbush dan Shepard (1994); dan Ferrell dan Skinner (1988). Beberapa pembolehubah mewakili “konteks organisasi” bentuk nyata seperti digunakan oleh pengkaji tersebut ialah kewujudan kod etika organisasi (DeConinck, 2003; Schnatterly, 2003; Somers, 2001 dan McCabe, Trevino & Butterfield, 1996), kawalan ke atas faktor-faktor organisasi seperti sistem ganjaran dan hukuman (Schnatterly, 2003; Mitchell, Schaeffer dan Nelson, 2005; Dunkelberg dan Robin, 1998; dan Roman dan Munuera, 2005); dan struktur birokrasi organisasi yang digambarkan melalui darjah formalisasi, pemusatan autoriti dan kawalan (Ferrell dan Skinner, 1988). Namun begitu, kajian ini melihat bahawa pengkaji-pengkaji terdahulu mengambil elemen “budaya” dan “konteks

organisasi” secara berasingan dalam memperihalkan perkaitannya dengan prestasi organisasi. Keadaan ini menyebabkan keseluruhan “konteks etika” organisasi masih belum diambil dalam memperihalkan hubungannya dengan prestasi. Konteks etika organisasi ialah satu konsep yang terhasil daripada gabungan konsep budaya dan cuaca etika (Trevino, Butterfield dan McCabe, 1998). Kajian terdahulu oleh Sturdivant dan Ginter (1976) dan Cochran dan Wood (1984) juga hanya melihat kesan aktiviti kepekaan dan kebertanggungjawab sosial syarikat terhadap prestasi organisasi. Menurut pandangan Buchholz (1989), tanggungjawab sosial dan kepekaan sosial adalah konsep awal yang mendahului konsep etika perniagaan. Oleh yang demikian satu kajian khusus sangat diperlukan bagi mengisi jurang kajian hubungan konsep konteks etika organisasi dan prestasi.

Trevino, Butterfield dan McCabe (1998) telah mengambil inisiatif bagi memantapkan konsep “konteks etika” dalam kajian mengenai perlakuan etika dalam organisasi pada masa hadapan. Mereka telah menguji kesahihan konstruk yang mewakili konteks etika organisasi iaitu budaya dan cuaca etika. Kajian mereka mendapati, budaya dan cuaca etika adalah relevan dengan maksud konteks etika dan kedua-duanya mesti dimasukkan sekali dalam kajian yang melibatkan konteks etika organisasi. Ini selari dengan pendapat yang dikemukakan oleh Trevino dan Weaver (2003), agar kajian faktor konteks kerja diperluaskan kepada cuaca dan budaya etika organisasi. Menurut pandangan Trevino, Butterfield dan McCabe (1998), cuaca adalah keadaan atmosfera umum yang berada di sekitar organisasi dan boleh memberi pengaruh kepada individu, sementara budaya

tertumpu kepada alat-alat spesifik yang digunakan untuk memandu dan membentuk perlakuan ke arah yang diinginkan.

Konstruk cuaca etika

Schwepker (2001) telah mendefinisikan cuaca etika organisasi sebagai, “..satu ekspresi nilai-nilai etika organisasi”, dan diterjemahkan dalam komponen-komponen bebas seperti kod etika, polisi korporat dan sistem ganjaran dan hukuman. Pengkaji-pengkaji seperti Ferrell dan Skinner (1988); Winbush dan Shepard (1994); dan McCabe, Trevino & Butterfield (1996), adalah antara pengkaji yang telah mengiktiraf perhubungan di antara konsep cuaca etika dengan perlakuan etika dalam kajian-kajian mereka. Kebanyakan kajian empirikal yang melibatkan cuaca etika telah menggunakan kewujudan dan implementasi kod etika organisasi sebagai mewakili konstruk cuaca dalam kajian mereka (McCabe, Trevino dan Butterfield, 1996; Ferrell dan Skinner, 1988; Somers, 2001; Winbush dan Shepard, 1994; Valentine dan Barnett, 2003; dan Schwepker, 2001). Kekuatan implementasi dan darjah liputan kod etika turut dikenalpasti sebagai faktor yang lebih mempengaruhi perlakuan etika pekerja berbanding faktor kewujudan kod semata-mata (McCabe, Trevino dan Butterfield, 1996).

Konstruk budaya etika

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat ke atas individu dan organisasi (Bowen, 2004; Baker dan Newport, 2003; Baglini, 2001; dan Trevino, Butterfield dan

McCabe, 1998). Budaya organisasi adalah terdiri daripada norma dan nilai yang dipengaruhi oleh sejarah atau pengalaman lepas. Budaya korporat adalah sesuatu yang mengalami evolusi sehingga tahap tertentu dan kemudiannya menjadi kekal melainkan wujud satu tenaga lain yang lebih kuat untuk menggerakkannya semula (Baglini, 2001).⁵² Terdapat dua bentuk sistem budaya etika, iaitu sistem formal dan tidak formal (Trevino, Butterfield dan McCabe, 1996). Elemen-elemen dalam sistem formal terdiri daripada polisi, kepimpinan, struktur autoriti, sistem ganjaran dan program latihan. Elemen-elemen bagi sistem tidak formal pula ialah seperti perlakuan rakan sekerja dan norma etika. Di samping itu, pengkaji-pengkaji seperti Li, 2004; Zhu et. al (2004); Baker dan Newport (2003); Sims (2000); Trevino et.al 1999; Slahor 1999; dan Trevino et. al (2000), turut mengenalpasti perlakuan pemimpin sebagai item budaya yang dapat mempengaruhi perlakuan etika pekerja. Pelaksanaan sebenar sistem ganjaran/ hukuman organisasi juga adalah sebahagian elemen budaya etika yang dapat mempengaruhi perlakuan etika individu (Bowen, 2004; White, 2002; Mitchell et. al, 2005; dan Hegarty dan Sims, 1978).

Kajian ini telah menggunakan konsep konteks etika yang merangkumi dimensi budaya dan cuaca. Sehubungan itu, item-item pengukur konteks etika adalah meliputi semua yang perkara yang disentuh dalam literatur seperti kewujudan kod etika, elemen formal budaya dan tindak tanduk pemimpin atasan. Di samping konteks etika, kajian turut memasukkan konsep persepsi keberkesanan audit dalam di kalangan pekerja sebagai

⁵² Budaya korporat adalah saling dibentuk oleh dan membentuk individu-individu yang masuk ke organisasi. Analoginya ialah seperti sebatian kimia yang dibentuk melalui kemasukan satu bahan baru ke dalam cecair asal. Semasa peringkat awal kemasukan bendasing, akan berlaku tindak balas langsung contohnya fenomena kemeruawapan dan setelah beberapa ketika sebatian akan menjadi stabil dan kekal sebagai suatu sebatian baru yang mempunyai kekuatan atau kesannya yang tersendiri ke atas objek lain.

faktor organisasi yang berpotensi mempengaruhi budaya perlakuan etika dalam organisasi.

Mekanisme Audit Dalam

Pemilikan ekuiti telah mewujudkan organisasi moden yang berasingan di antara pemilik dan pengurusan serta meyebabkan organisasi terdedah kepada pelbagai risiko penyisihan matlamat asal pemegang saham (Spira dan Page, 2003; Jensen dan Meckling, 1976; dan Spraaakman, 1997). Justeru itu, mekanisme kawalan diperlukan bagi mengurus risiko dalam struktur pemilikan yang berasingan itu (Spira dan Page, 2003; dan Ghoshal dan Moran, 1996).

Audit dalam telah menjadi fungsi yang semakin penting pada masa kini, khususnya untuk memperbaiki keberkesanan dan keefisienan organisasi (Smith, 2004; Carmeli dan Tishler, 2004; Faudziah Hanim, Hasnah dan Muhamad Jantan, 2005; dan Eden dan Moriah, 1996). Faudziah Hanim, Hasanah dan Muhamad Jantan (2005), telah mendapati prestasi kerja-kerja audit merupakan salah satu faktor signifikan yang mempengaruhi persekitaran kawalan dan aktiviti kawalan dalam sesebuah sistem kawalan dalaman organisasi. Pengkajian mengenai fungsi audit dalam adalah penting tetapi masih lagi kurang dan wujud jurang kajian yang perlu dipenuhi (Smith, 2004; Spira dan Page, 2003; dan Eden dan Moriah, 1996). Oleh itu, kajian ini akan memasukkan elemen audit dalam ke dalam model kajian dan dengan bentuk penekanan yang berbeza. Kajian ini memilih untuk meneroka sumbangan audit dalam ke atas pembentukan perlakuan para pekerja

melalui elemen persepsi keberkesanan audit dalam di kalangan pekerja dan tidak mengukur keberkesanan teknikal audit dalam. Ini kerana persepsi mengenai keberkesanan audit dalam adalah bertujuan melihat reaksi kognitif pekerja terhadap salah satu alat kawalan dalaman organisasi selain daripada konteks etika organisasi.

Tanggungjawab meneroka isu audit dalaman tidak hanya terbatas kepada aspek teknikal dalam disiplin perakaunan, sebaliknya impak audit dalam terhadap perlakuan manusia adalah satu penerokaan ilmu baru yang bersifat inter-disiplin (Eden dan Moriah, 1996). Menurut Hyland dan Beckett (2002), audit dalam dapat membantu proses pembelajaran dalaman dan menjadikan sesebuah organisasi lebih berdaya saing. Menurut mereka lagi, audit dalam membolehkan tahap prestasi semasa dinilai dan peluang-peluang pembaikan dalaman organisasi dikenalpasti melalui teknik penanda aras. Audit dalam dikenalpasti mempunyai unsur-unsur pembentuk perlakuan seperti sebagai agen penguatkuasa pembelajaran, motivasi, pengesanan dan pembaikan berterusan (Carmeli dan Tishler, 2004; Hyland dan Beckett, 2002; dan Eden dan Moriah, 1996). Namun begitu, sehingga kini masih belum ditemui kajian empirikal yang memodelkan kaitan audit dalam dalam mengurus etika dalam organisasi (Smith, 2004). Smith (2004) turut mengemukakan satu perspektif baru dalam konsep perhubungan audit dalam dengan kawalan etika dalam organisasi. Smith (2004) meramalkan wujud hubungan linear di antara audit dalam dengan pengekal persekitaran yang beretika dalam organisasi. Sehubungan itu, secara tidak langsung fungsi audit dalam boleh mempengaruhi kecenderungan perlakuan manusia walaupun secara teorinya audit dalam menekankan aspek pematuhan prosedur dan tidak menasarkn perkara-perkara berkaitan etika. Impak audit dalam terhadap

perlakuan adalah dihasilkan dalam bentuk persepsi pekerja terhadap kemungkinan-kemungkinan mereka dikesan melakukan sebarang perlakuan salah dan meragukan. Walau bagaimanapun, masih tiada ditemui kajian yang mengaitkan persepsi pekerja mengenai audit dalam terhadap kecenderungan perlakuan etika pekerja dan akan dipenuhi oleh kajian ini.

2.8 PENGKAEDAH KAJIAN DALAM KAJIAN LEPAS

Secara umum, pengkaedahan kajian bagi isu-isu perlakuan etika adalah mencabar untuk dilaksanakan (Trevino dan Weaver, 2003 dan Leatherwood dan Spector, 1991). Keadaan tersebut telah dibuktikan dari penemuan Randall dan Gibson (1990) yang mendapati hanya sebilangan artikel empirikal (45 daripada 94 kajian) dalam bidang etika perniagaan mempunyai pendedahan metodologi yang lengkap. Dalam konteks kajian lepas mengenai perusahaan awam pula, kebanyakan kajian didapati adalah berbentuk deskriptif dan tidak melibatkan model analisa yang tertentu. Tajuk berikutnya akan membincangkan darihal pengkaedahan dalam kajian-kajian lepas.

2.8.1 Pengumpulan Data Primer

Terdapat berbagai teknik kutipan data dalam kajian lepas pengurusan dan perlakuan etika. Setiap satunya dibincangkan seperti berikut.

a) ***Soal Selidik***

Soal selidik telah digunakan secara meluas dalam kaji selidik pengurusan (Trevino dan Weaver, 2003). Kajian-kajian yang menggunakan teknik soal selidik antaranya ialah kajian Conroy dan Emerson (2004); Harris (1990); Ergeneli (2005); Fisher, Chou dan Woodbine (1999); Valentine dan Barnett (2003); Carmeli dan Tishler, 2004; Ferrell dan Skinner (1988); McCabe, Trevino dan Butterfield (1996); Faudziah Hanim, Hasnah dan Muhamad Jantan, 2005; Schwepker (2001); Chen (2004); Gordon dan DiTomaso (1992); Fritzsche dan Becker (1984) dan Román dan Munuera (2004).

Kelemahan utama kaedah soal selidik ialah pergantungan kepada penilaian responden yang mungkin mengandungi respon yang bias (Randall dan Fernandes, 1991). Walau bagaimanapun Trevino dan Weaver (2003) telah mengemukakan beberapa pendekatan bagi mengesan bias sosial dalam maklum balas soal selidik. Salah satu pendekatan meminimalkan kehadiran bias sosial dalam maklumbalas responden ialah dengan menggunakan pendekatan penilaian terhadap perbuatan individu lain seperti dilakukan Trevino, Butterfield dan McCabe (1998).

b) ***Temu Bual***

Temu bual juga adalah teknik popular dalam kajian yang bersifat penerokaan ataupun pengkajian kes secara mendalam. Beberapa contoh literatur yang telah menggunakan

teknik temu bual ialah kajian mengenai reputasi kepimpinan etika oleh Trevino, Hartman dan Brown (2000), kesan audit dalam terhadap skop, struktur dan fungsi audit dalam oleh Nagy dan Cenker (2002), serta kajian-kajian kes oleh Bowen (2004) dan Hyland dan Beckett (2002). Namun begitu, kaedah temu bual turut terdedah kepada bias kehendak sosial (Trevino dan Weaver, 2003). Bagi mengatasi masalah bias dalam respon yang diberi, satu kaedah yang dicadangkan ialah meminta responden menjawab soalan-soalan berstruktur yang membincangkan pemerhatian mereka terhadap individu lain dan bukan ke atas sikap dan perlakuan mereka sendiri (rujuk pendekatan Trevino, Hartman dan Brown, 2000).

c) Eksperimen

Kajian-kajian mengenai perlakuan turut menggunakan teknik eksperimen, antaranya ialah kajian Kaczka dan Kirk (1967); Loeb (1971); Hegarty dan Sims (1978); Greenberg (1991); Karcher (1996); Lord dan DeZoort (2001); Oliphant dan Oliphant (2001); DeConinck, 2003; Schweizer et. al. 2004; dan Nill dan Schibrowsky (2005). Spraakman (1997) juga mencadangkan bentuk eksperimen digunakan dalam kajian mengenai audit dalam kerana kajian mengenai audit dalam terdedah kepada banyak faktor luar kawalan yang wujud dalam persekitaran sebenar. Selain dari Spraakman (1997), Eden dan Moriah (1996) turut mengkaji kesan audit dalam ke atas prestasi organisasi menggunakan teknik eksperimen.⁵³

⁵³ Dalam satu kajian lain yang mengenai impak audit dalam ke atas prestasi 224 buah bank di Israel, Eden dan Moriah (1996) telah melakukannya secara eksperimen. Eksperimen telah dilakukan dalam tiga (3) tempoh masa iaitu awal, pertengahan dan akhir tahun 1991.

Terdapat berbagai bentuk eksperimen yang boleh dilakukan dalam kajian perlakuan etika (Trevino dan Weaver, 2003). Kajian ini telah mengenalpasti tiga (3) teknik eksperimen yang digunakan dalam kajian-kajian lepas berkaitan iaitu:

- Bentuk eksperimen kajian senario (diaplikasi dalam kajian Loeb, 1971 dan Harris, 1990);
- Bentuk latihan *in-basket* (diaplikasi dalam kajian Trevino dan Youngblood, 1990 dan Spraaakman, 1997);
- Bentuk simulasi (diaplikasi dalam kajian Hegarty dan Sims, 1978); dan
- Bentuk eksperimen lapangan (diaplikasi dalam kajian Eden dan Moriah, 1996 dan Greenberg, 1990).

Walau bagaimanapun, teknik eksperimen juga tidak terkecuali dari batasan bias sosial. Leatherwood dan Sepctor (1991), telah menangani masalah bias sosial dengan menggunakan teknik yang sama dengan kaedah soal selidik dan temu bual, iaitu dengan meminta subjek eksperimen menilai kebarangkalian orang lain yang melakukan sesuatu aktiviti dan bukan aktiviti diri sendiri.

Berdasarkan perbincangan mengenai teknik pengumpulan data, didapati tidak wujud satu kaedah yang terpelihara sepenuhnya daripada masalah bias sosial. Kajian ini merumuskan, tahap bias adalah lebih tinggi jika teknik-teknik diaplikasi secara langsung, iaitu meminta subjek memberi penilaian mengenai perlakuan diri sendiri berbanding menilai perlakuan rakan sekerja. Sehubungan itu, sorotan kajian telah membuktikan

dengan jelas tentang kesukaran kajian bidang sains sosial untuk mencapai ketepatan pengukuran mutlak dan objektif berbanding kajian sains tulen. Berdasarkan huraian ringkas di atas, kajian turut berpendapat pemilihan pengkaedahan kajian perlu sesuai dengan latar belakang pengkaji, tujuan kajian serta batasan-batasan kajian yang dihadapi dalam melaksanakan sesuatu kajian.

2.8.2 Konsep dan Pengukuran

Subtajuk pertama akan membincangkan mengenai pembolehubah bebas iaitu, perlakuan etika, kecintaan wang, kepuasan penggajian, konteks etika dan persepsi keberkesanan Audit Dalam berdasarkan kajian-kajian lepas, manakala subtajuk kedua telah membincangkan mengenai ukuran pembolehubah bersandar iaitu prestasi organisasi.

2.8.2.1 Perlakuan, konteks etika, audit dalam, kecintaan wang dan kepuasan penggajian

Perlakuan tidak beretika ialah perlakuan yang bertentangan dengan jangkaan-jangkaan yang perlu dipatuhi oleh seseorang individu bersesuaian dengan peranan mereka dalam organisasi (Román , 2003; Tang dan Chiu, 2003 dan Bommer et. al, 1987). Kebanyakan pengukuran konsep perlakuan etika dalam kajian lepas, dilakukan dengan memberi satu senarai huraian perlakuan-perlakuan tidak beretika dan meminta responden memberi maklum balas pada skala Likert yang sesuai (Trevino, Butterfield dan McCabe, 1998;

Akaah, 1992; Robinson dan Bennett, 1995; Conroy dan Emerson, 2004 dan Allmon, Page dan Roberts, 2000). Bentuk-bentuk respon yang lazim diminta ialah:

- Kecenderungan responden untuk memilih setiap perlakuan yang digambarkan (Tang dan Chiu, 2003; Conroy dan Emerson, 2004; Allmon, Page dan Roberts, 2000); atau
- Keterlibatan sebenar responden dalam setiap satu bentuk perlakuan tidak beretika yang dinyatakan oleh item perlakuan (Akaah, 1992); atau
- Kekerapan perlakuan yang digambarkan dilakukan oleh orang-orang lain dalam organisasi (Trevino, Butterfield dan McCabe, 1998).

Bentuk respon ketiga ialah teknik yang dikatakan paling dapat meminimumkan bias sosial di kalangan responden (Trevino, Butterfield dan McCabe, 1998). Teknik pertama dan kedua secara relatifnya lebih tinggi risiko bias sosial berbanding teknik ketiga kerana individu yang normal tidak akan mendedahkan perlakuan buruk mereka kepada umum (Tang dan Chiu, 2003). Pengukuran jenis pertama dan kedua adalah hampir sama, tetapi teknik kedua telah menekankan kepada tindakan sebenar yang diambil responden, sementara teknik pertama merujuk kepada kecenderungan atau niat responden untuk melakukan perlakuan sama seperti yang digambarkan.

Cara senarai item-item perlakuan tidak beretika dibuat juga berbeza antara pengkaji-pengkaji. Terdapat tiga (3) amalan penyenaian item perlakuan yang lazim digunakan

oleh pengkaji perlakuan etika (Trevino dan Weaver, 2003). Bentuk-bentuk dan contoh setiap satunya ialah seperti berikut:

- Senarai perlakuan-perlakuan tidak beretika yang umum (Akaah, 1992; Trevino, Butterfield dan McCabe, 1998; dan Tang dan Chiu, 2003)
- Senarai perlakuan-perlakuan tidak beretika yang khusus (David, Kantor dan Greenberg, 1994; Ferrell dan Skinner, 1988; Román dan Munuera, 2005 dan Allmon, Page dan Roberts, 2000) dan
- Senarai perlakuan-perlakuan tidak beretika multidimensi (Robinson dan Bennett, 1995; dan Conroy dan Emerson, 2004).

Setiap satu bentuk senarai mempunyai kelebihan dan kelemahan masing-masing (Trevino dan Weaver, 2003). Bentuk senarai umum mempunyai kelebihan daripada segi tahap kebolehpercayaan yang tinggi dan menunjukkan semua item perlakuan yang relevan dalam konteks organisasi. Walau bagaimanapun, bentuk pertama ini mendedahkan kajian kepada pegangan nilai yang berbentuk normatif dan berubah-ubah. Bentuk penyenaian yang kedua pula amat sesuai apabila pengkaji berhasrat melakukan kajian khusus mengenai sesuatu tema perlakuan tidak beretika yang tertentu. Román (2003) contohnya, telah mengkhusus kepada kajian perlakuan etika yang berkaitan dengan bidang pekerjaan pekerja-pekerja barisan hadapan (*front-line*) firma kewangan. Semua perlakuan etika yang disenaraikan dalam soal selidik beliau menjurus kepada tema yang khusus dan tidak merangkumi lain-lain perlakuan tidak beretika yang berpotensi berlaku dalam organisasi perniagaan lain. Justeru itu, kelemahan yang dikaitkan kepada bentuk

kedua ialah teknik tersebut memerlukan seseorang pengkaji jelas mengenai tema perlakuan yang ingin beliau diselidiki. Bentuk penskelan multi-dimensi pula adalah pengukuran yang bersifat multi-dimensi yang lebih baik kerana topologi perlakuan adalah kurang terdedah kepada bias si penyelidik. Namun begitu, teknik ini mengambil masa yang panjang untuk mengenalpasti dan membina topologi yang sesuai. Oleh itu bentuk penskelan multi-dimensi hanya sesuai apabila kajian mempunyai ruang masa yang lebih panjang.

Pengkaji-pengkaji berbeza juga dikenalpasti menggunakan bilangan item ukuran perlakuan tidak beretika yang berbeza-beza. Jadual 2.2 menunjukkan ringkasan item-item yang digunakan oleh beberapa kajian lepas. Secara umumnya kajian mengesan trend konsistensi dalaman yang semakin meningkat berikutan daripada pertambahan bilangan item-item.

Jadual 2.2 Bilangan Item-Item Perlakuan Etika Dalam Kajian-Kajian Lepas

Pengkaji	Bilangan item	Ujian konsistensi (α)
Akaah (1992)	17	0.80
Trevino, Butterfield dan McCabe (1998)	20	0.94
Tang dan Chiu (2003)	15	TD
David, Kantor dan Greenberg (1994)	12	TD
Allmon, Page dan Roberts (2000)	10	TD
Robinson dan Bennett (1995)	45	TD
Conroy dan Emerson (2004)	25	TD
McCabe, Trevino dan Butterfield (1996)	20	0.83
Ferrell dan Skinner (1988)	6	0.71
Román dan Munuera, 2005	3	0.78

Sumber: Perbandingan oleh pengkaji daripada beberapa sumber rujukan.
TD : tiada data

Selain daripada itu, Luna-Arocas dan Tang (2004) juga telah mengenalpasti 32 item perlakuan tidak beretika yang terkini dan mencadangkan 32 item tersebut digunakan dalam mana-mana kajian perlakuan etika dalam organisasi di masa hadapan.

Trevino, Butterfield dan McCabe (1998) adalah kajian tunggal yang ditemui menggunakan pembolehubah yang dirujuk sebagai “konteks etika”. Mereka mengukur konteks etika menggunakan dua konstruk iaitu budaya dan cuaca etika di bawah 10 faktor berbeza. Bagi mengukur konsep keberkesanan audit dalam, Carmeli dan Tishler (2004); Morrill dan Morrill (2003) dan Faudziah Hanim, Hasnah dan Muhamad Jantan (2005) telah menggunakan soal selidik khusus. Soal selidik Carmeli dan Tishler (2004) telah mengukur persepsi kesan audit dalam di kalangan pekerja organisasi melalui enam (6) item pada skala Likert di antara 1 (sangat tidak bersetuju) hingga 7 (sangat bersetuju). Faudziah Hanim, Hasnah dan Muhamad Jantan (2005), telah mengukur konsep keberkesanan amalan Jabatan Audit Dalam berdasarkan amalan pematuhan berdasarkan Piawai Amalan Profesional Juruaudit Dalam (SPPIA). Pengukuran mengikut dimensi menyeluruh itu adalah bersesuaian dengan maksud kajian mereka yang ingin melihat prestasi Jabatan Audit Dalam antara syarikat berbeza dan kesannya terhadap sistem kawalan dalaman syarikat berkenaan. Dalam satu kajian lain, Spraakman (1997) telah menggunakan pengukuran kebergunaan penemuan audit dalam bagi mengkaji sejauh mana seseorang mempercayai sistem audit dalam dapat meningkatkan prestasi kerja mereka. Namun begitu, semua kajian itu telah menekankan konsep keberkesanan teknikal dan tiada kaitan dengan pengaruh ke atas perlakuan etika pekerja.

Konsep kecintaan wang sebenarnya bukan sesuatu yang asing dalam kajian-kajian pengurusan (Luna Arocas dan Tang, 2004). Menurut mereka lagi, kajian membabitkan sikap terhadap wang dan pengukurannya adalah bentuk kajian yang telah mencapai tahap yang telah mantap. Konsep kecintaan wang adalah berkaitan dengan elemen ketamakan dalam diri seseorang manusia. Skala Kecintaan Wang telah dibangunkan daripada satu pengukur yang telah mantap dan sistematik iaitu Skala Etika Wang. Tang merupakan seorang pengkaji yang banyak mengkaji mengenai kecintaan wang dan telah membangunkan pelbagai versi ukuran multi-dimensi kecintaan wang daripada skala Skala Etika Wang yang asal (Luna Arocas dan Tang, 2004). Sehubungan itu Skala Kecintaan Wang adalah subset skala etika wang yang paling sesuai diaplikasi kepada konsep ketamakan manusia. Skala kecintaan wang telah menekankan ukuran lima (5) faktor wang, iaitu sebagai pencetus motivasi, lambang kejayaan, kepentingan, kekayaan (Tang dan Chiu, 2003) dan keborosan (Luna-Arocas dan Tang, 2004). Skala ini telah juga telah berjaya diuji dalam 26 entiti geopolitik berbeza daripada enam (6) benua yang berbeza latar budaya, agama dan bahasa (Luna-Arocas dan Tang, 2004). Di samping itu, Tang dan Chiu (2003) telah menggunakan konsep kepuasan penggajian dalam mengkaji perlakuan tidak beretika pekerja. Kepuasan penggajian ialah ukuran sejauh mana individu berpuas hati dengan keseluruhan manfaat penggajian yang diterima daripada organisasi (Gardner, Dyne dan Pierce, 2004; Tang dan Chiu, 2003; dan Tannenbaum, 1966). Heneman dan Schwab (1985) telah memodifikasi pengukuran Kepuasan Penggajian multi-dimensi dan menilai semula lima (5) dimensi kepuasan penggajian iaitu, tahap bayaran, faedah, kenaikan, struktur dan pentadbiran penggajian. Kajian mereka mendapati pengukur empat (4) dimensi dapat menghurai varians kajian dengan

lebih baik, malahan keempat-empat dimensi (tahap, faedah, kenakan dan struktur/pentadbiran) telah memperlihatkan tahap reliabiliti konsistensi dalaman yang tinggi. Dalam pengukuran yang diubahsuai, Heneman dan Schwab telah menyatukan item struktur dan pentadbiran sebagai satu faktor. Kajian Tang dan Chiu (2003) ialah kajian yang telah mengguna pengukur kepuasan penggajian 18 item yang dibina oleh Heneman dan Schwab (1985) bagi mengkaji hubungan kepuasan penggajian dan perlakuan tidak beretika pekerja.

2.8.2.2 Prestasi organisasi

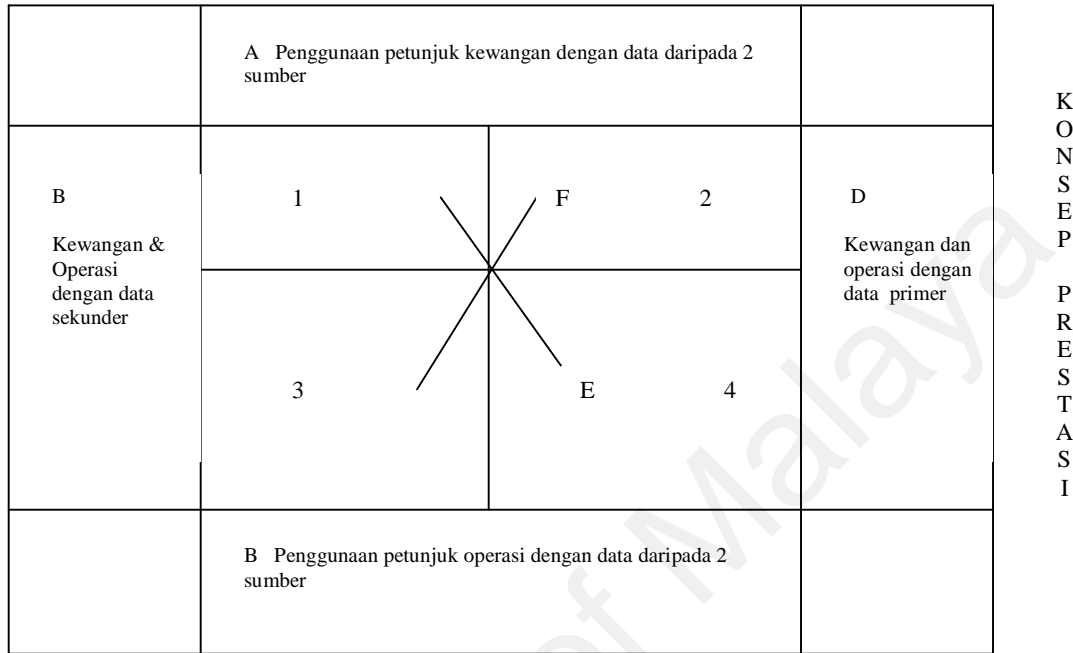
Friedlander dan Pickle (1968) telah mengemukakan konsep keefektifan organisasi iaitu penilaian berdasarkan beberapa petunjuk yang mewakili perspektif kepentingan berbagai pihak berkepentingan organisasi. Di samping konsep keefektifan organisasi, terdapat juga kajian lain yang mengemukakan pendekatan berbeza dalam menilai prestasi organisasi perniagaan. Salah satu pendekatan penilaian berbeza yang ditemui ialah dalam Watson, Newby dan Woodliff⁵⁴. Mereka telah menyatakan matlamat-matlamat peribadi pemilik yang bukan berbentuk kewangan perlu diliputi dalam menilai prestasi organisasi bersaiz kecil dan sederhana, kerana kadang-kala matlamat peribadi lebih memberi kesan dalam menghurai prestasi organisasi perniagaan berkenaan. Organisasi yang lemah dalam pencapaian kewangan itu mungkin telah berjaya mencapai matlamat peribadi pemilik dan selari dengan maksud penubuhan entiti yang berkenaan (Watson, Newby dan Woodliff, 2005). Dalam konteks perusahaan awam, pengkaji-pengkaji seperti Md. Zabid (1991); Walters dan Monser (1977); Walsh (1978); dan Gale (1981) telah menyatakan

⁵⁴ Diperolehi daripada sumber <http://www.af.eceel.uwa.edu.au/data/page/9425/01-134.pdf> yang dilawati pada 30 Julai 2005.

matlamat organisasi jenis perusahaan awam ialah satu gabungan matlamat perniagaan, politik dan sosial. Walau bagaimanapun, menurut penemuan Md. Zabid (1991), objektif perniagaan lebih diutamakan oleh pihak pengurusan berbanding matlamat politik dan sosial.

Menurut Venkatraman dan Ramanujam (1986), konsep prestasi perniagaan ialah satu subset dalam konsep keefektifan organisasi kerana telah melibatkan petunjuk kewangan dan operasi bersama. Sehubungan itu mereka telah membina satu kerangka model operasi yang lebih jelas bagi mengukur konsep prestasi perniagaan. Kerangka Pengelasan Pendekatan Alternatif Pengukuran Prestasi Perniagaan Venkatraman dan Ramanujam (1986) telah mengenalpasti 10 pendekatan asas berdasarkan dua (2) dimensi, iaitu dimensi pengukuran prestasi yang digunakan dan sumber perolehan data (Rajah 2.8).

Rajah 2.8 Skema Pengkelasan Pendekatan Mengukur Prestasi



SUMBER PEROLEHAN DATA

Sumber: Venkatraman dan Ramanujam (1986).

Bersesuaian dengan pengenalan alternatif perolehan maklumat prestasi oleh Venkatraman dan Ramanujam (1986), pengukuran konsep prestasi organisasi telah dilakukan menggunakan kedua-dua pendekatan, iaitu pendekatan penilaian subjektif (Brew dan Hunt, 1999; Brew dan Tucci, 2004; Dess dan Robinson, 1984; dan Hart dan Banbury, 1994) dan objektif (Frederickson dan Mitchell, 1984; Malster, 2001; Murty dan Misra, 2004; Lee dan Yu, 2004; dan Pearce, et. al, 1987). Pendekatan subjektif merujuk kepada pengukuran menggunakan sumber-sumber primer daripada soal selidik, sementara pengukuran objektif merujuk kepada perolehan maklumat daripada sumber-sumber sekunder seperti laporan kewangan syarikat. Pengukur-pengukur berbentuk

objektif yang sering adalah seperti purata pertumbuhan pulangan atas aset (ROA) dan purata pertumbuhan jualan (Hart dan Banbury, 1994; Frederickson dan Mitchell, 1984 dan Peace et.al, 1987). Penggunaan petunjuk ROA dan pertumbuhan jualan secara meluas adalah disebabkan oleh keupayaan kedua-dua ukuran itu meliputi tema keefisienan dan keefektifan dalam organisasi (Dess dan Robinson, 1984 dan Frederickson dan Mitchell, 1984). Pulangan atas aset adalah mewakili keefisienan pengurusan aset dalam menjana keuntungan bagi organisasi, manakala pertumbuhan jualan mewakili keefektifan organisasi untuk mengekalkan kelangsungan di masa hadapan. Kebanyakan kajian yang memilih menggunakan teknik penilaian subjektif (kewangan dan operasi), telah menggunakan sampel kajian yang terdiri daripada organisasi yang tidak mempunyai akses laporan kewangan atau organisasi yang mempunyai beberapa unit perniagaan (Dess dan Robinson, 1984) atau kerana kesesuaian dengan isu yang dikaji (Ray dan Barney, 2004; dan Huselid, Jackson dan Schuler, 1997).

Salah satu pengukuran prestasi organisasi secara subjektif telah dikenalpasti dengan terperinci dalam kajian Brew dan Hunt (1999). Pengukuran telah dioperasikan dengan cara mengira skala prestasi keseluruhan firma yang menggabungkan penilaian prestasi kewangan dan pertumbuhan syer pasaran organisasi secara perbandingan dengan pesaing bagi tempoh 5 ke 10 tahun lepas. Brew dan Tucci (2004) yang memodifikasi ukuran Brew dan Hunt (1999), dengan menggugurkan item syer pasaran daripada konstruk kajian telah berjaya memperolehi nilai alfa yang lebih baik iaitu 0.92. Kajian oleh Hart dan Banbury (1994) dilihat mempunyai sedikit kelainan kerana turut memasukkan konstruk sosial dalam pengukuran prestasi keseluruhan. Oleh yang demikian pengukuran

yang digunakan oleh Hart dan Banburry (1994) adalah seiring dengan konsep keefektifan organisasi yang dikemukakan oleh Friedlander dan Pickel (1968).

2.8.3 Unit Analisis

Menurut Babbie (2004), dalam semua bentuk kajian sosial (terutama yang melibatkan penerangan nomotetik) tidak wujud batasan secara virtual mengenai apa atau siapa yang boleh dikaji (bahan kajian). Justeru, menurut Babbie (2004) seseorang pengkaji boleh mengkombinasi deskripsi-deskripsi individu-individu bagi melahirkan satu gambaran komposit terhadap sesuatu fenomena kumpulan yang dikaji. Menurut Babbie (2004) kebanyakan kajian mempunyai unit analisis yang jelas, tetapi pada masa yang sama terdapat juga keadaan-keadaan di mana unit analisis tidak boleh ditunjukkan secara tepat kepada satu-satu objek kerana kesamaran sifat. Justeru, seseorang pengkaji sosial harus jelas mengenai apa yang ingin dikaji oleh mereka, rumusan yang hendak dilakukan daripada keseluruhan kajian dan menentukan apakah unit analisis kajian mereka. Hal yang demikian adalah disebabkan oleh unit analisis paling tipikal dan asasi bagi kajian sosial ialah manusia (individu), tetapi dengan merujuk kepada konteks persoalan kajian yang ingin dijawab maka unit analisis lain yang lebih sesuai boleh dibentuk.

Berdasarkan karya lepas, kebanyakan kajian perlakuan etika telah menggunakan unit analisis yang terdiri daripada individu-individu (Trevino, Butterfield dan McCabe, 1998; Somers, 2001; David, Kantor dan Greenberg, 1994, Luna Arocas dan Tang, 2004; Tang dan Chiu, 2003; Allmon, Page dan Robert, 2000; Conroy dan Emerson, 2004). David,

Kantor dan Greenberg (1994); Karcher (1996) dan Loeb (1971) telah menganalisa individu yang terdiri daripada akauntan-akauntan bertauliah. Trevino, Butterfield dan McCabe (1998) pula menganalisa sampel umum seramai 1,200 orang yang diambil daripada persatuan ALUMNI 2 buah universiti berbeza di Amerika Syarikat. Akaah (1992) telah mengedarkan soal selidik beliau kepada 1,500 orang profesional dalam bidang pemasaran secara persampelan sistematik. Luna-Arocas dan Tang (2004) pula telah melibatkan Profesor-profesor daripada dua (2) buah universiti yang setiap satunya terletak di Amerika Syarikat (715 orang) dan Sepanyol (104 orang). Tang dan Chiu (2003) telah memilih 211 orang pekerja pengurusan dalam beberapa buah organisasi dan/ atau pelajar-pelajar Sarjana Pengurusan Perniagaan yang mempunyai pengalaman bekerja di Hong Kong. Terdapat pengkaji-pengkaji lain yang menggunakan sampel individu pelajar Program/ Fakulti Pengurusan Perniagaan, antaranya ialah Robinson dan Bennett (1995); Leatherwood dan Spector, 1991; Fisher, Chou dan Woodbine (1999) dan Nill dan Schibrowsky (2005). Persamaan dalam kajian-kajian tersebut ialah pada unit analisis iaitu individu.

Dalam bentuk kajian yang lain, terdapat beberapa pengkaji yang melibatkan unit analisa organisasi. Antara kajian yang melibatkan unit analisis organisasi ialah seperti kajian mengenai impak audit dalam ke atas prestasi organisasi (Eden dan Moriah, 1996 dan Lewis, 1994). Eden dan Moriah (1996) telah melibatkan 224 buah cawangan bank di Israel, sementara Lewis (1994) telah melakukan kajian kes ke atas sebuah kolej di Australia. Carmeli dan Tishler (2004) yang mengkaji perhubungan elemen tidak nyata organisasi dengan prestasi, telah menggunakan sampel yang terdiri daripada 106 buah

Badan Berkuasa Tempatan di Negara Israel. Spraaakman (1997) pula telah menjalankan eksperimen terhadap 258 orang Eksekutif Kanan daripada 14 Jabatan Kerajaan Pusat dan 15 Jabatan Kerajaan Negeri. Faudziah Hanim, Hasnah dan Muhamad Jantan (2005) juga menggunakan unit organisasi, iaitu melibatkan 654 buah syarikat yang tersenarai di Bursa Malaysia pada tahun 2001. Hart dan Banbury (1994) turut menggunakan unit analisis organisasi untuk mengkaji kesan proses pembuatan strategi ke atas prestasi organisasi. Walau bagaimanapun, kajian oleh Frederickson dan Mitchell (1984) didapati mempunyai bilangan unit analisa kajian yang agak kecil, iaitu 27 buah syarikat yang mengandungi sejumlah 109 orang eksekutif. Di samping itu, Gordon dan DiTomaso (1992) yang mengkaji mengenai budaya organisasi dan prestasi organisasi, telah menggunakan sampel firma insurans nyawa dan kesihatan yang terdiri daripada hanya 11 buah syarikat. Berdasarkan sorotan tajuk ini, kebanyakan kajian yang melibatkan unit analisis organisasi telah menghubungkan kesan pelbagai pembolehubah bebas kepada pembolehubah prestasi organisasi. Perhubungan yang dilakukan dalam kajian-kajian yang telah dinyatakan, adalah lebih mudah untuk dikaitkan atau dihubungkan kerana menghubungkan mekanisme atau keadaan fizikal organisasi kepada pencapaian makro atau konsep-konsep lain berkaitan organisasi secara keseluruhan. Walau bagaimanapun belum ditemui satu kajian yang mengaitkan perlakuan pekerja-pekerja individu yang dipuratakan (kolektif) kepada prestasi organisasi.

2.8.4 Model Analisa

Berikut ialah antara kaedah analisis yang pernah digunakan oleh pengkaji lepas.

- *Multivariat*

Kaedah analisa Multivariat yang digunakan oleh pengkaji adalah meliputi berbagai jenis. Trevino et. al (1998) telah menguji model pengaruh pembolehubah bebas (budaya dan cuaca etika) ke atas pembolehubah bersandar (sikap dan perlakuan etika), menggunakan Ujian Korelasi *Canonical Omnibus*. Kaedah *Canonical Omnibus* sesuai digunakan bagi mengkaji hubungan yang mempunyai beberapa pembolehubah bersandar daripada jenis bukan metrik (Hair et.al, 2006). Carmeli dan Tishler (2004) sebaliknya telah menggunakan teknik *Robust Canonical Analysis (RCA)* bagi menguji kesan beberapa elemen organisasi terhadap prestasi organisasi. Menurut mereka, penggunaan RCA adalah perlu bagi mengatasi limitasi *Canonical Correlation Analysis (CCA)*, apabila mempunyai set data ujian yang besar dan terdedah kepada masalah multi-kolineariti.

Brews dan Tucci (2004) pula telah menggunakan regrasi Multivariat OLS bagi menguji hipotesis mengenai kesan *internetworking* terhadap organisasi. Kajian oleh Luna Arocas dan Tang (2004) telah menggunakan kaedah analisa *cluster* bagi mengelaskan profil kewangan individu. Setelah itu teknik analisa *discriminant* digunakan bagi melihat hubungan antara pembolehubah profil kewangan dan beberapa pembolehubah bersandar secara berasingan. Di samping itu, pengkaji seperti Cochran dan Wood (1984) telah menggunakan teknik analisa regresi logit (*logistic regression*) bagi melihat hubungan tanggungjawab sosial dan prestasi

kewangan organisasi di kalangan 39 dan 36 buah syarikat dalam tempoh masa berlainan. Berbeza dengan Cochran dan Wood, Sturdivant dan Ginter (1976) telah menggunakan Ujian-t bagi melihat perbezaan prestasi kewangan di kalangan tiga (3) kelas prestasi tanggungjawab sosial di kalangan 67 buah syarikat. Analisa logistik ialah gabungan kaedah *multiple regression* dan analisa *discriminant*, yang khusus bagi mengendali hubungan set data yang terdiri daripada pembolehubah bersandar jenis bukan metrik dan pembolehubah bebas (boleh berbentuk metrik dan bukan metrik). Menurut Carmeli dan Tishler (2004), kaedah Multivariat sesuai digunakan apabila:

- Pengkaji perlu mempersembahkan satu set data yang mempunyai bilangan pembolehubah yang berbilang; atau
- Wujud keperluan untuk menghubungkan satu set pembolehubah kepada set pembolehubah yang lain.

- *Regrasi*

Teknik Regrasi juga turut digunakan oleh beberapa pengkaji lepas. McCabe, Trevino dan Butterfield (1996) telah menguji pengaruh rakan kerja dan kod perlakuan terhadap perlakuan etika di tempat kerja menggunakan kaedah regrasi Hiraki yang sederhana. Faktor utama yang dikawal dalam pelaksanaan ujian regrasi tersebut ialah faktor impresi pengurusan yang mewakili ukuran bias sosial. Mereka terlebih dahulu telah melakukan Ujian-t untuk melihat signifikansi perbezaan dalam perlakuan etika yang dilaporkan di antara sampel organisasi yang mempunyai kod etika dan tiada kod

etika. Dalam satu kajian lain oleh Trevino, Butterfield dan McCabe (1998), kaedah regresi Hiraki turut digunakan. Mereka melakukan 4 hiraki ujian regresi dan salah satunya adalah untuk mengawal kesan bias sosial impresi pengurusan. Hiraki ujian pembolehubah bebas (cuaca dan budaya etika) terhadap pembolehubah bersandar (perlakuan dan komitmen) telah dilakukan dalam dua (2) hiraki berasingan, iaitu dengan memblokkkan salah satu pembolehubah bebas yang satu lagi. Kaedah ujian ini turut dikenali sebagai *Usefulness Analysis* dan bertujuan mengatasi masalah multi-kolineariti antara pembolehubah bebas. Selain itu Akaah juga telah menggunakan teknik regresi berbilang bagi menguji kesan dua (2) pembolehubah bebas terhadap perlakuan etika.

- *Lain-lain*

Pendekatan analisa yang lain turut dikesan daripada pengkaji-pengkaji berlainan. Ini selaras dengan penegasan Randall dan Gibson (1990) yang menyatakan maksud kajian dan metodologi akan menentukan bentuk analisa yang dipilih. Jenis data (nominal, ordinal, interval atau nisbah) adalah faktor penting dalam menentukan teknik analisis yang sesuai (Sheskin, 2000). Yu dan Lee (2004) telah menggunakan kaedah Korelasi Bivariat Spearman bagi melihat kesan budaya korporat terhadap prestasi organisasi. Alasan kepada pemilihan teknik tersebut adalah kerana sampel yang diperolehi oleh mereka adalah kecil iaitu 10 daripada 72 buah syarikat (13.8 peratus) sahaja. Di samping itu terdapat juga beberapa kajian yang telah menggunakan teknik Model Struktural bagi menguji keseluruhan model (Roman dan

Munuera, 2005 dan Tang dan Chiu, 2003). Model Struktural digunakan bertujuan untuk melihat kesan berbagai arah hubungan di antara semua pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar secara serentak (Hair et. al, 2006). Dalam skop kajian perusahaan awam yang terhad bilangannya, kebanyakan kajian tidak menggunakan model analisa yang khusus. Walau bagaimanapun, Majumdar (1998) ialah antara kajian mengenai perusahaan awam yang didapati mengaplikasi Model Analisa tertentu iaitu Data Envelope Analysis (DEA) bagi mengkaji kelemahan perusahaan awam. Model DEA ialah model yang sesuai untuk mengkaji mengenai keefisienan operasi dan kewujudan *slack* dalam utilisasi sumber organisasi. Kajian Md. Zabid (1991) pula lebih ringkas kerana telah mengaplikasi analisa faktor bagi menghurai keutamaan matlamat pengurusan dalam syarikat-syarikat milik kerajaan.

Oleh yang demikian, pemilihan bentuk analisa adalah berbeza antara pengkaji berlainan selari dengan motif kajian masing-masing. Berdasarkan sorotan ke atas bentuk analisa kajian lepas, didapati setiap teknik mempunyai kekuatan dan kelemahan masing-masing. Justeru setiap pengkaji perlu memilih teknik yang paling sesuai dengan maksud kajian yang ingin dicapai. Pemilihan model analisa perlu mengambilkira dua faktor penting berikut (Sheskin, 2000 dan Malhotra, 1999):

- Kesesuaian dengan persoalan kajian yang hendak dijawab; dan
- Jenis data dan limitasi yang dimiliki oleh data khususnya daripada segi bilangan data dan pemenuhan syarat atau andaian model.

2.9 PENUTUP

Berdasarkan sorotan karya lepas, wujud ketandusan kajian empirikal berkaitan prestasi perusahaan awam pada masa kini. Kajian-kajian lepas mengenai prestasi syarikat milik kerajaan juga telah menunjukkan syarikat-syarikat kerajaan (sama ada di Negara Asia atau Barat), sinonim dengan keadaan prestasi yang lemah. Berikutan dengan fenomena lemah dalam prestasi perusahaan awam, satu alasan kukuh dapat dikemukakan bagi menjustifikasi pemilihan syarikat-syarikat kerajaan negeri sebagai fokus kajian. Kajian ini telah menawarkan kerangka kerja alternatif bagi menghuraikan kelemahan prestasi syarikat milik kerajaan di Malaysia secara makro dan mikro. Secara mikro, kajian ini telah menghubungkan prestasi kepada faktor berkaitan manusia iaitu aspek perlakuan etika (tidak beretika). Isu perlakuan etika pekerja dan prestasi telah dikemukakan dengan mengambilkira jurang kajian yang dikesan melalui sorotan karya-karya lepas mengenai evolusi kajian etika perniagaan dan pengurusan. Gabungan Teori Agensi, Teori Pertukaran Sosial dan Teori Kognitif Sosial pula telah dijadikan asas menghuraikan fenomena prestasi organisasi, perlakuan manusia serta mekanisme kawalan seperti yang dikemukakan oleh model kajian. Sehubungan itu, kajian ini telah dilakukan untuk meneroka dan mengisi jurang-jurang kajian yang telah dikenalpasti dalam keseluruhan perbincangan bab ini.

BAB 3

RANGKA KERJA KAJIAN

3.1 SEPINTAS LALU

Merujuk kepada perbincangan Bab 1 (di bawah subtajuk 1.6.1), kajian ini merupakan kajian jenis penerokaan (*exploratory*). Penentuan jenis penerokaan dibuat berdasarkan kepada sifat penerokaan-penuhnya iaitu pengkajian fenomena prestasi SBKN serta melibatkan bentuk semi-penerokaan dalam memperihal hubungan deduktif bagi perlakuan etika-prestasi. Menurut Cooper dan Schindler (2003), mana-mana bentuk kajian penerokaan akan mewarisi ciri-ciri berikut:

- Kekurangan teori dan jangkaan yang mantap bagi menghurai perhubungan; dan
- Membangun secara induktif dalam mengesan pembolehubah-pembolehubah relevan bagi menghuraikan fenomena pada masa hadapan.

Hasil sorotan literatur lepas yang dijalankan, saya mendapati keperluan teori-teori bagi menyokong kajian tidak dapat bertumpu pada satu bidang sahaja. Teori-teori serta rujukan bagi membina perhubungan dalam kerangka model telah melibatkan skop multi-disiplin. Teori Kognitif Sosial dan Teori Pertukaran Sosial adalah dipinjam daripada disiplin Psikologi, manakala Teori Agensi asalnya merupakan teori kewangan yang khususnya membincangkan struktur milikan korporat yang mengasingkan pemilik dan

entiti⁵⁵ (Jensen dan Meckling, 1976). Sehubungan itu, kajian ini telah berhasil membina satu kerangka kerja kajian dalam had batasan yang dihadapi oleh sesebuah kajian penerokaan.

Binaan kerangka kerja ini mempunyai perkaitan rapat dengan sorotan karya lepas. Justeru, perbincangan Bab 2 harus dirujuk seriringan, khususnya sorotan yang membincangkan mengenai prestasi perusahaan awam (SBK) dan faktor-faktor menjurus kelemahan, serta perbincangan mengenai trend kajian-kajian seperti trend kajian perlakuan etika, trend evolusi ilmu pengurusan, trend kajian faktor-faktor mempengaruhi perlakuan (di bawah subtajuk 2.3.1, 2.3.2 dan 2.7). Keseluruhan perbincangan subtajuk 2.3, 2.4 dan 2.7 telah membolehkan satu kerangka kerja kajian yang berbeza daripada kajian-kajian terdahulu dibina, manakala perbincangan subtajuk 2.5, 2.6 dan 2.8 berfungsi memberi sandaran dalam penggulangan hujah selepas kerangka kerja kajian dilaksanakan. Hipotesis-hipotesis kajian turut tertakluk kepada batasan kekurangan jangkaan-jangkaan mantap bagi menghurai perhubungan. Walau bagaimanapun, binaan hipotesis telah cuba dilakukan dengan merujuk kepada pelbagai karya lepas yang relevan serta disesuaikan dengan matlamat, persoalan serta konteks⁵⁶ kajian.

⁵⁵ Menurut Jensen dan Meckling (1976) teori mereka membantu menerangkan 10 pekara, antaranya menerangkan mengapa sesebuah firma yang mempunyai struktur kewangan gabungan (hutang dan ekuiti) akan memilih gabungan instrumen kewangan pembiayaan yang akan meningkatkan nilai keseluruhan firma; mengapa kegagalan memaksimumkan nilai firma mempunyai konsistensi dengan kecekapan dan sebagainya. Rujuk Jensen dan Meckling (1976), hlm. 306.

⁵⁶ Kajian ini mempunyai keunikan yang tersendiri. Secara umumnya, kajian mempunyai matlamat besar iaitu untuk memangkin usaha pembinaan teori secara lebih agresif dan serius di masa hadapan mengenai fenomena prestasi SBKN. Kedudukan kajian ini sebagai "usaha awal tetapi bukan yang terakhir" telah memperuntukkan satu konteks yang berlainan (unik) bagi kajian. Justeru, pembinaan hipotesis kajian perlu mengambil kira sorotan dan kefahaman konteks tempatan yang mana masih belum ada kajian empirikal lepas yang kukuh mengenai entiti SBKN.

3.2 TEORI KAJIAN

Berdasarkan sorotan karya lepas subtajuk 2.5 dan 2.6 teori-teori yang mendasari kerangka kajian telah dibahagikan kepada dua (2) peringkat, iaitu:

- Teori Utama
- Teori Penerang

Teori utama ialah teori-teori asas yang menjadi dasar pembinaan kerangka model kajian. Teori utama ialah teori yang memberi rupa struktur kepada model. Teori penerang ialah teori yang digunakan untuk menghurai asas kemasukan sesuatu pembolehubah bagi peringkat pengoperasian model. Teori-teori penerang dianggap sebagai teori perincian yang lebih spesifik dan berfungsi memberi isi kepada rangka yang telah dibina menggunakan dua (2) teori utama. Justifikasi kemasukan konsep ke dalam model dan bentuk perhubungan di antara setiap konsep terpilih telah disandarkan kepada kumpulan teori-teori penerang. Rajah 3.1 menunjukkan pembahagian teori dalam kajian.

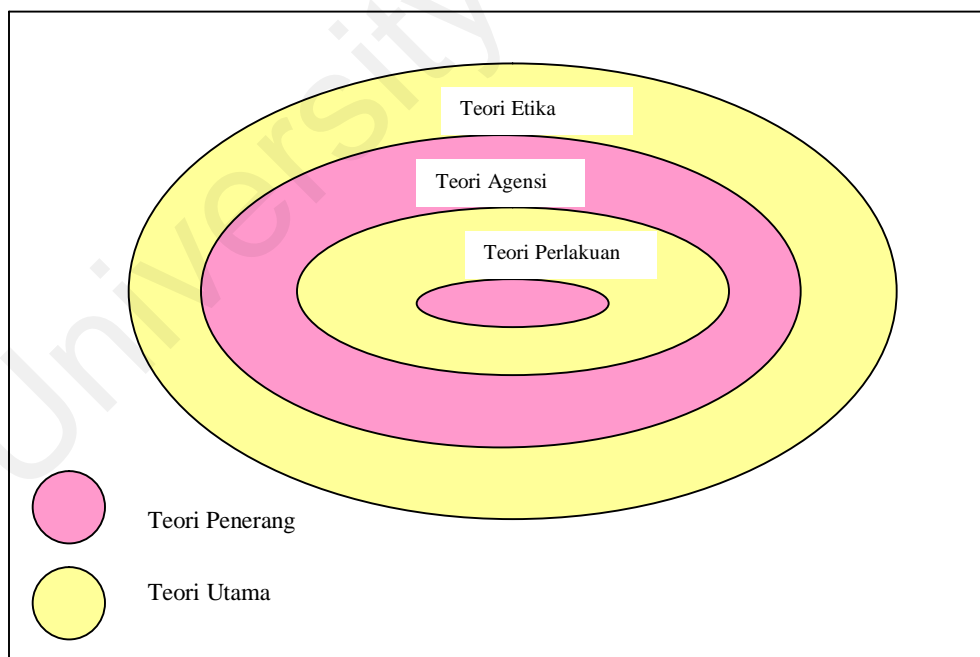
Teori utama yang pertama bagi kerangka model ini ialah Teori Etika. Merujuk perbincangan Bab 2 di bawah subtajuk 2.5, teori etika berfungsi sebagai teori yang meletakkan kewajipan perlakuan beretika ke atas setiap individu yang menjadi agen kepada pihak lain. Teori utama yang kedua ialah teori mengenai faktor-faktor yang menentukan perlakuan manusia. Teori-teori berkaitan perlakuan manusia telah mengiktiraf faktor individu dan persekitaran sebagai faktor yang mempengaruhi apa juga

bentuk perlakuan manusia. Ahli psikologi, Lewin (1967) telah menggelar konsep totaliti faktor-faktor ini sebagai ruang kehidupan (*life space*) individu-individu. Menurut Teori Lapangan Lewin (1967) perlakuan manusia ialah fungsi daripada faktor berikut:⁵⁷

$$\begin{aligned} \text{Perlakuan} &= F\{\text{Individu, Persekitaran}\} \\ &= F\{\text{Ruang Angkasa Kehidupan}\} \end{aligned}$$

Faktor individu merujuk kepada ciri-ciri khusus dan unik yang ada pada setiap manusia. Faktor persekitaran pula merujuk kepada konteks luaran yang menjadi penolak dan/atau penarik dalam membentuk atau mengubah perlakuan seseorang manusia. Menurut Lewin lagi, kepelbagaian faktor-faktor mempengaruhi perlakuan manusia akan tergolong dalam salah satu daripada mana-mana dua tema utama.

Rajah 3.1 Peringkat Teori Kajian



Sumber: Pengkaji, 2007.

⁵⁷ Rujuk Field Theory in Social Science (Lewin, 1967), halaman 238-303.

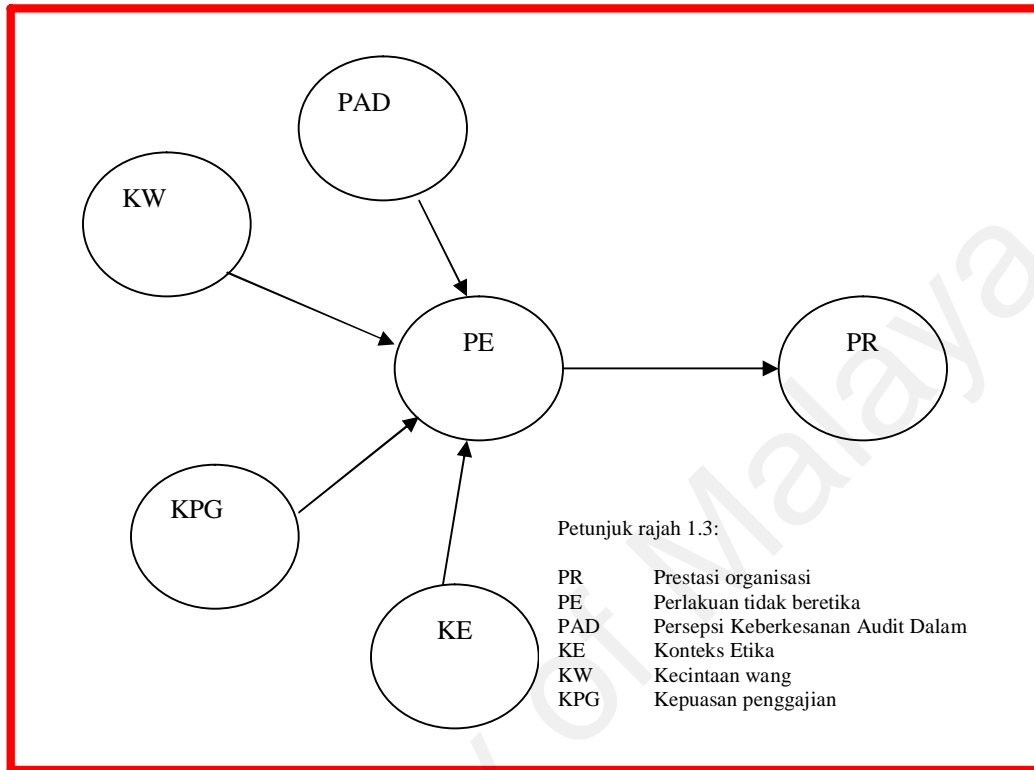
Teori-teori penerang yang dikenal pasti ialah Teori Agensi (Jensen dan Meckling, 1976), Teori Kognitif Sosial (Bandura, 1986) dan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964). Penggunaan Teori Agensi sebagai teori penerang kepada skop teori utama Teori Etika Normatif, adalah untuk menegaskan kewajipan pekerja untuk melakukan perlakuan beretika yang menguntungkan organisasi. Ini kerana berdasarkan prinsip etika sejagat, setiap manusia mempunyai kewajipan memelihara kepentingan pihak yang telah menyerahkan amanah ke dalam bidang kuasa pentadbiran pihak yang satu lagi. Namun begitu, kewajipan memilih perlakuan etika adalah bersifat pilihan sukarela (*voluntary*). Justeru dalam konteks kajian yang menekankan hubungan resiprokal rasmi yang terjalin atas kapasiti kontrak pekerjaan maka kewajipan berkelakuan etika perlu disandarkan kepada teori yang lebih tegas seperti Teori Agensi. Sehubungan itu, Teori Agensi telah menjustifikasi kewujudan konsep perlakuan etika pekerja (PE) dan arah hubungannya terhadap konsep prestasi organisasi (PR) secara langsung. Malahan, pencarian saintifik bentuk induktif juga turut berada dalam had Teori Agensi yang ditunjukkan oleh garis merah di sekeliling Rajah 3.2. Ini kerana dalam konteks SBKN wujud pengasingan antara pengurusan dan milikan, serta pendelegasian yang berlaku dalam beberapa peringkat seperti penjelasan dalam Bab 1. Dalam konteks kebertanggungjawab kerajaan negeri dan pengurusan SBKN terhadap amanah yang diberikan rakyat, maka peranan sebagai agen kepada prinsipal utama telah meletakkan kewajipan kepada agen-agen dalam semua hirarki peringkat untuk memastikan segala dasar dan alat ke arah memenuhi matlamat nusa bangsa tercapai dengan berkesan. Masalah agensi adalah relevan dalam konteks prestasi SBK yang tidak berkesan sebagaimana dibincangkan dalam Bab 2 lalu. Ini kerana sumber-sumber syarikat kelihatan seperti sumber “percuma” yang tidak ada

identiti pemilik yang pasti disebabkan pemilikan melalui ekuiti kerajaan negeri, walhal pemiliknya atau pemegang kepentingannya adalah terlalu ramai dan mereka berada berselerak di luar tembok organisasi tanpa mengetahui apa yang sedang berlaku. Keadaan ini sedikit berlainan dalam konteks entiti korporat swasta biasa yang tidak dimiliki ekuitinya oleh kerajaan, di mana orang ramai (pemegang kepentingan) telah melabur ke dalam syarikat dengan penuh pengetahuan dan atas pilihan sendiri. Meskipun dalam syarikat swasta biasa wujud *absentee owners* tetapi identiti pemegang saham masih boleh dikenalpasti secara khusus berbanding konteks SBKN yang melibatkan penyaluran wang daripada rakyat kepada kerajaan melalui berbagai mekanisme yang berasaskan percukaian. Hal ini dapat dipastikan dengan merujuk penerangan mengenai hasil sektor kerajaan Malaysia seperti dalam Engku Ismail et al. (2006), yang menyatakan kebanyakan sumber hasil kerajaan negeri telah diperolehi daripada sumber berkaitan tanah, air, hutan dan beberapa sumber lain dan semuanya tertakluk kepada pengkategorian khusus di bawah hasil cukai (antaranya cukai tanah, cukai pintu, royalti barangan hutan, premium hutan, cukai galian dan cukai tali air); hasil bukan cukai (antaranya bayaran lesen, bayaran pendaftaran dan permit, dan bayaran hukuman); dan terimaan-terimaan bukan hasil seperti terimaan daripada agensi kerajaan. Oleh itu keadaan kewujudan pemilik yang pasti bagi entiti SBKN adalah samar dan membuka peluang berlakunya salah urus jika tidak ditangani oleh manusia yang berpegang kepada nilai dan etika. Juster, permasalahan prestasi keseluruhan SBKN harus diselidiki dengan memberi penekanan kepada faktor manusia selaku agen yang terlibat dalam pengendalian SBKN di pelbagai hirarki terlibat (dalaman dan luaran).

Pada peringkat kajian mikro yang bertujuan mendalami isu perlakuan etika manusia, maka satu model deduktif turut dibina sebagai sub-komponen kepada kerangka kerja pra-pencarian. Model deduktif telah melibatkan pembolehubah khusus serta arah hubungan antara pembolehubah diselidiki. Dalam skop Teori Perlakuan Manusia yang menyatakan perlakuan manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor yang tergolong dalam faktor individu dan persekitaran, maka pencarian pembolehubah pilihan bagi mengisi kedua-dua tema harus dilakukan dalam rangka operasi teori tertentu. Sehubungan itu, Teori Kognitif Sosial (Bandura, 1986) dan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) adalah teori yang dikenalpasti dapat menghurai rangsangan sesuatu pembolehubah kepada pembentukan perlakuan manusia. Berdasarkan perbincangan subtajuk 2.6.2, Teori Pertukaran Sosial dapat menjustifikasi kehadiran ciri individu iaitu konsep kepuasan pengajian dan kecintaan wang individu, serta hubungannya dengan budaya perlakuan yang wujud di dalam organisasi. Berdasarkan subtajuk 2.6.2 juga, Teori Kognitif Sosial telah menjustifikasi faktor organisasi, iaitu persepsi tahap konteks etika dan keberkesanan audit dalam organisasi, serta arah hubungannya dengan kejadian perlakuan tidak beretika dalam organisasi.

Berikutan daipada sempadan teori-teori yang dinyatakan, maka satu binaan kerangka kerja kajian telah dihasilkan dan dipaparkan pada Rajah 3.2. Seiring dengan gerakan induktif dan deduktif yang dibuat serentak, maka kerangka kerja Rajah 3.2 perlu dilihat bersama-sama dengan carta alir kajian pada Rajah 4.1. Ini kerana Rajah 4.1 bertindak sebagai rangka prosedur yang memperincikan carian saintifik induktif yang tidak perlu kepada satu binaan khusus perhubungan pembolehubah tertentu.

Rajah 3.2 Rangka Kerja Kajian



Sumber: Rumusan pengkaji, 2007.

3.3 PERBANDINGAN KERANGKA KERJA KAJIAN

Bahagian ini akan membandingkan kerangka kerja kajian dengan dua kajian yang mempunyai sedikit persamaan dengan garis kasar kajian. Meskipun ada persamaan kecil pada perkara yang tertentu tetapi kerangka kerja kajian ini kekal unik dan berbeza. Justeru, perbandingan kerangka kerja kajian berbanding kajian relevan terdahulu akan menyerlahkan keunikan kajian, di samping memberi gambaran tentang tahap cabaran yang dihadapi dalam mengoperasikan kajian bentuk penerokaan ini.

Perbandingan pertama dibuat di antara kerangka kerja kajian dan kajian Denison dan Mishra (1995); dan diikuti perbandingan kedua dibuat di antara kerangka kerja kajian dan kajian Román (2003).

3.3.1 Perbandingan dengan kajian Denison dan Mishra (1995)

Perbandingan dengan kajian Denison dan Mishra (1995) dilakukan kerana mereka telah menggunakan teknik pencarian induktif dan deduktif serentak sebagaimana kajian ini. Sehingga penulisan tesis ini, usaha penggabungan induktif dan deduktif belum ditemui dalam kajian-kajian lain selain daripada kajian Denison dan Mishra (1995). Meskipun ada persamaan pada gabungan pendekatan induktif dan deduktif, tetapi pengamalan khususnya adalah berbeza kerana setiap kajian tertakluk kepada fokus, konteks dan pengisian yang berbeza-beza.

Dalam kajian Denison dan Mishra (1995), pada peringkat pertama mereka telah mengenal pasti empat (4) trait budaya organisasi yang positif menggunakan teknik kualitatif kajian kes. Peringkat selanjutnya mereka telah menggunakan teknik kuantitatif bagi melihat perhubungan empat (4) trait budaya organisasi yang positif (berpenyertaan, konsistensi, penyesuaian dan wawasan) dan keputusan prestasi organisasi (pertumbuhan jualan dan pulangan atas aset). Justeru kajian Denison dan Mishra (1995) telah menjadi sandaran dalam menyokong langkah yang diambil oleh kerangka kerja kajian yang menggabungkan induktif dan deduktif, di mana mereka menyatakan gabngan pendekatan induktif dan deduktif dalam sesebuah kajian berupaya melahirkan penerokaan teori yang

lebih baik. Di samping itu, kajian mereka juga turut menjustifikasi langkah kajian untuk melibatkan kajian kualitatif dahulu dan kemudian diikuti kajian massa secara soalselidik.

Berbanding kajian Denison dan Mishra (1995), kerangka kerja kajian pada Rajah 3.2 perlu mengaplikasi teknik induktif dan deduktif yang berbeza daripada corak penggunaan oleh mereka. Ini disebabkan kajian ini adalah mengenai fenomena prestasi SBKN. Justeru itu, faktor-faktor mempengaruhi tidak terhad kepada domain kawalan pengurusan dalaman, sebaliknya sangat berkaitan dengan persekitaran makro iaitu peranan kerajaan negeri, kerajaan pusat dan induk pelaburan. Kajian ini tidak sekadar untuk memahami perkara yang telah ada sebahagian prinsipnya tetapi turut meneroka satu rumusan induksi yang berpotensi menghurai fenomena prestasi SBKN. Faktor mekanistik (persekitaran) yang bergerak secara induksi dan ditampilkan sebagai analisis makro bertindak saling melengkapi dalam menghurai fenomena prestasi dalam gerakan deduktif yang berteraskan peranan faktor manusia. Manakala, kajian Denison dan Mishra (1995) adalah lebih tertutup kerana berkisar soal budaya organisasi⁵⁸ dan sesuai dengan konteks kajian mereka yang melibatkan entiti korporat swasta yang bebas daripada pengaruh langsung kerajaan. Walau bagaimanapun, kajian ini dan kajian Denison dan Mishra (1995) dijangka sama-sama menyumbang kepada usaha menggabungkan penyelidikan saintifik induktif dan deduktif ke dalam satu model kajian.⁵⁹

⁵⁸ Budaya juga adalah satu konsep yang telah mantap dalam pengkajian mengenai organisasi berbanding perlakuan etika yang jarang dikaji dalam bentuk perkaitan dengan isu peringkat organisasi (rujuk Bab 2).

⁵⁹ Analogi kajian Denison dan Mishra (1995) ialah seperti mengkaji sebatang pokok dalam sebuah taman, yang mana tidak banyak diketahui mengenai pokok tersebut berdasarkan kajian lepas mengenainya. Justeru aspek mengenai pokok itu perlu dikaji daripada peringkat awal lagi. Manakala kajian saya adalah seperti mengkaji sebuah taman yang di dalamnya ada dua (2) pokok yang saling melengkapi dalam penceritaan kisah taman tersebut. Salah satu pokok secara relatifnya telah mantap dikaji dan mengizinkan teknik deduktif digunakan, manakala satu lagi harus diterokai secara induktif daripada peringkat asas.

3.3.2 Perbandingan dengan kajian Román (2003)

Perbandingan rangka kerja kajian ini dengan kajian Román (2003) dilakukan kerana wujud sedikit persamaan dari segi mengoperasikan pengujian model deduktif kajian. Kajian Román (2003) telah mengkaji perlakuan etika pekerja barisan hadapan (*front-line*) institusi perkhidmatan kewangan dan hubungannya dengan petunjuk prestasi pemasaran bagi organisasi jenis institusi perkhidmatan kewangan (kepuasan pelanggan terhadap khidmat utama syarikat, kepuasan pelanggan terhadap syarikat, kepercayaan pelanggan terhadap syarikat dan kesetiaan pelanggan kepada syarikat). Román (2003) juga telah menggunakan teknik skor purata bagi mendapatkan skor yang menggambarkan pencapaian tunggal organisasi (melibatkan 3 buah institusi kewangan). Meskipun begitu unit analisis Román (2003) adalah masih individu di mana persepsi kepuasan pelanggan terhadap organisasi dikaitkan dengan persepsi pelanggan mengenai perlakuan etika pekerja *front-line* dan bertepatan dengan domain kajian. Walau bagaimanapun, kerangka kerja kajian ini berbeza daripada Román (2003) kerana kajian ini melihat kaitan perlakuan etika terhadap prestasi keseluruhan organisasi (pulangan atas aset dan pertumbuhan hasil kendalian). Ini sesuai dengan maksud kajian yang mengkaji fenomena prestasi SBKN dan bukan sub-sub prestasi seperti prestasi pemasaran, pengeluaran dan sebagainya. Di samping itu kajian Roman (2003) juga tidak memasukkan faktor-faktor individu dan persekitaran sebagai faktor yang membentuk budaya perlakuan etika dalam organisasi. Ini menyebabkan model kajian Román (2003) lebih ringkas dan mudah dianalisis. Manakala bagi kajian ini, faktor-faktor mempengaruhi perlakuan manusia turut dimasukkan bagi melengkapkan penerangan idiografik kajian kerana seperti yang

dijelaskan dalam Bab 2, perlakuan manusia dan faktor-faktor mempengaruhinya harus dilihat secara lebih luas dan bersama, iaitu tidak hanya membataskan analisis di peringkat individu semata-mata (Steidlmeir, 1995).

Walau bagaimanapun aspek yang lebih penting dalam perbandingan di antara kerangka kajian ini dan kajian Roman (2003) ialah, kedua-dua kajian cuba meneroka impak perlakuan etika para pekerja terhadap terhadap prestasi organisasi. Justeru, Roman (2003) telah mendakwa usaha beliau sebagai yang pertama dalam disiplin Pemasaran, dan ini membuka peluang yang sama untuk kajian ini dijustifikasi sebagai yang pertama dalam disiplin Pengurusan dan yang melibatkan entiti SBKN.

Subtajak berikutnya akan membincangkan binaan hipotesis dalam skop kerangka kerja kajian seiring dengan sifat keseluruhan kajian sebagai kajian penerokaan.

3.4 BINAAN HIPOTESIS MENYOKONG KAJIAN

Selangor merupakan salah sebuah negeri yang maju di Malaysia, sementara Kelantan ialah salah sebuah negeri yang kurang maju. Perbezaan prestasi ekonomi dan sosial antara dua buah negeri ini adalah sangat ketara (rujuk Malaysia 2002 Yearbook, 2002). Petunjuk-petunjuk mengenai kemunduran Negeri Kelantan boleh dirujuk juga dalam Hassan (1999). Persoalannya di sini ialah, apakah kekuatan kewangan dan kemajuan yang dinikmati oleh sesebuah negeri dapat menjamin kecemerlangan prestasi SBKN yang dinaungi oleh negeri tersebut ataupun semua SBKN berkongsi keadaan prestasi yang

sama. Ini bertepatan dengan Thillainathan (1976) yang mengaitkan kemunduran sesebuah negeri terhadap keupayaan sumber kewangan yang terhad bagi menyokong keperluan PKEN dan anak-anak syarikat masing-masing. Pandangan Thillainathan (1976) diperkukuhkan oleh fakta mengenai mekanisme pengurusan kewangan Malaysia yang 85% daripada hasil negara dipungut dan dikutip oleh kerajaan persekutuan (Engku Ismail et al., 2006), dan agihan kewangan daripada persekutuan dilakukan mengikut kriteria seperti keluasan negeri, bilangan penduduk dan jumlah projek pembangunan (Mohammad Agus, 1998). Tambahan pula dalam peruntukan Artikel 111(2) Perlembagaan Persekutuan telah dinyatakan negeri-negeri di Malaysia tidak boleh memperoleh pinjaman wang melainkan daripada Kerajaan Pusat atau daripada mana-mana bank bagi tempoh pinjaman yang melebihi lima (5) tahun. Oleh yang demikian, sistem pemusatan kebanyakan hasil di peringkat persekutuan telah menyebabkan pergantungan kerajaan negeri kepada agihan kerajaan pusat dan terhadapnya sumber kewangan peringkat negeri bagi maksud pembangunan dan projek negeri. Malahan, Mohammad Agus (1998) juga telah menunjukkan bagaimana kerajaan persekutuan mampu mengenakan tekanan kewangan kepada kerajaan negeri yang tidak sealiran ideologi politik dengan kerajaan pusat sehingga merencatkan pembangunan negeri terlibat. Ekoran daripada adanya variasi kedudukan kewangan kerajaan negeri yang dipantulkan oleh tahap latar pembangunan negeri yang berbeza-beza, maka ramalan hipotesis mengenai adanya kemungkinan perbezaan dalam prestasi SBKN antara negeri yang berbeza latar belakang pembangunannya telah dibuat. Ini kerana entiti PKEN dan SBKN perlu kepada sokongan kewangan dalam menggerak operasi harian mahupun strategiknya. Oleh yang demikian, SBKN yang dimiliki oleh kerajaan negeri yang kukuh

kewangannya, iaitu digambarkan melalui keahlian negeri dalam kumpulan kelas negeri maju, dijangka menunjukkan prestasi kewangan, operasi dan sosial yang lebih baik berbanding SBKN yang dimiliki oleh negeri kelas kurang maju. Ini membawa kepada pengujian tiga (3) set hipotesis iaitu:

Set 1:

H1₁: Wujud perbezaan signifikan dalam purata pertumbuhan 3 tahun pulangan atas aset di antara SBKN Negeri Selangor dan Kelantan.

Set 2:

H2₁: Wujud perbezaan signifikan dalam purata pertumbuhan 3 tahun hasil kendalian di antara SBKN Negeri Selangor dan Kelantan.

Set 3:

H3₁: Wujud perbezaan signifikan dalam purata skor operasi-sosial di antara SBKN Negeri Selangor dan Kelantan.

Terdapat dua alasan umum yang sering diberi oleh manusia tentang mengapa mereka membuat sesuatu pekerjaan (Mohd. Affandi, 1985). Alasan-alasan itu ialah untuk meneruskan kelangsungan hidup dan menyumbang kepada pembinaan budaya dan tamadun. Menurut beliau kedua-dua alasan itu membawa erti pekerjaan ialah satu cara memuaskan nafsu haiwan yang ada dalam diri manusia dan cara memberi status kepada

manusia.⁶⁰ Justeru itu, apabila pekerja memilih melaksanakan motif-motif kepentingan diri secara tidak benar, maka dijangkakan akan berlaku perlakuan tidak beretika dan memberi kesan negatif kepada organisasi. Perlakuan tidak beretika dalam organisasi juga membawa makna wujud budaya tidak produktif pada kakitangan dalam sesebuah organisasi (Baker dan Newport, 2003; Schnatterly, 2003; Román 2003; Mathews, 1997; Mahathir, 1993 dan Drinkard, 1996). Kajian Baker dan Newport (2003) adalah bersifat konseptual dalam memperihalkan kewujudan hubungan di antara perlakuan disfungsi dan penjelmaan budaya organisasi tertentu yang kemudiannya memberi impak kepada prestasi organisasi. Baker dan Newport (2003) menerangkan perlakuan disfungsi (seperti menipu, mengelak atau lari daripada membuat keputusan atau tanggungjawab pekerjaan dan manipulatif) di kalangan pekerja atasan syarikat akan membentuk budaya dalaman organisasi tertentu dan kemudian memberi kesan seperti prestasi pekerja yang lain. Justeru keadaan perlakuan tidak beretika akan menyumbang kepada kesan makro di peringkat organisasi kerana organisasi dan individu adalah sangat berkaitan (Staw, 1995). Oleh itu dijangkakan wujud perhubungan dalam arah yang negatif di antara perlakuan tidak beretika pekerja dan pencapaian organisasi seperti dikonseptualisasi oleh Lewis (1994). Kajian oleh Román (2003) yang menghubungkan perlakuan etika pekerja barisan hadapan (*front-line*) bank dan pembolehubah bersandar prestasi makro organisasi (seperti kepuasan pelanggan terhadap bank, kepercayaan pelanggan terhadap bank dan kesetiaan pelanggan terhadap bank) telah menunjukkan wujudnya hubungan di antara perlakuan etika pekerja dan dan prestasi bank. Bullard dan Resnik (1983); Drinkard

⁶⁰ Kedua-dua alasan ini diperhatikan mempunyai orientasi kepentingan diri. Sebagai contoh jika seseorang pekerja taksab untuk menonjolkan diri sebagai penyumbang utama kepada pencapaian organisasi maka beliau akan bertindak agresif mencapai sasaran walaupun terpaksa melanggar batas etika dan moral, seperti mempergunakan orang lain dan memanipulasi keadaan.

(1996) dan Matthews (1997) pula telah menulis secara deskriptif dan konseptual mengenai kelogikan hubungan perlakuan tidak beretika pekerja terhadap prestasi organisasi. Di samping itu, dalam konteks yang mengambil kira konteks makro yang lebih besar, implikasi negatif daripada amalan perlakuan tidak beretika juga disokong melalui tulisan ahli-ahli sejarah seperti Gibbon (1963) dan Mazzarino (1966). Menurut Gibbon (1963) dan Mazzarino (1966) kehancuran Empayar Rom berlaku disebabkan krisis moral dan etika yang berlaku di kalangan pemerintah dan rakyatnya. Di samping itu dalam konteks perlakuan pekerja yang sudah menjadi budaya kukuh dalam organisasi, maka kesan perlakuan kolektif terhadap organisasi boleh diasaskan juga kepada kajian-kajian empirik mengenai hubungan budaya dan prestasi organisasi seperti kajian Lee dan Yu (2004); Denison (1984); Barney (1986); Denison dan Mishra (1995) (seperti dibincangkan dalam subtajuk 2.6.3). Ini membawa kepada pengujian hipotesis yang meramalkan wujudnya hubungan asasi di antara perlakuan tidak beretika dalam arah negatif dengan skor pencapaian organisasi seperti perincian hipotesis berikut:

Set 4:

H4a₁: Wujud perhubungan di antara skor kejadian perlakuan tidak beretika dalam organisasi dengan pencapaian organisasi (terhadap skor pulangan atas aset).

H4b₁: Wujud perhubungan di antara skor kejadian perlakuan tidak beretika dalam organisasi dengan pencapaian organisasi (terhadap skor pertumbuhan jualan).

H4c₁: Wujud perhubungan di antara skor kejadian perlakuan tidak beretika dalam organisasi dengan pencapaian organisasi (terhadap skor skor keseuruhan)..

Konteks organisasi penting dalam menentukan perlakuan para pekerja yang berada dalam konteks tersebut. Beberapa kajian mengenai konteks organisasi telah membuktikan elemen konteks organisasi dapat mempengaruhi keuntungan dan keefektifan organisasi (Lee dan Yu, 2004; Sturdivant dan Ginter, 1976; Cochran dan Wood, 1984; Kaczka dan Kirk, 1967 serta Gordon dan DiTomaso, 1992). Konteks organisasi yang mempunyai nilai positif dijangka memberi kesan yang lebih baik kepada prestasi organisasi (Saffold, 1988 dan Denison dan Mishra, 1995). Kajian menjangkakan semua kerajaan negeri mahu SBKN masing-masing untuk mewujudkan konteks yang beretika selaras dengan prinsip kerajaan dan konteks etika dijangka dapat mempunyai hubungan dengan budaya perlakuan pekerja dalam organisasi (Trevino, Weaver, Gibson dan Toffler, 1999; Greenberg, 1990; Trevino dan Youngblood, 1990; dan Zulkifli, 1990). Hipotesis kajian ialah seperti berikut:

Set 5:

H5_o: Tidak terdapat perbezaan signifikan dalam konteks etika organisasi di antara negeri yang berbeza.

Set 6:

H6₁ : Wujud hubungan di antara konteks etika organisasi dengan perlakuan tidak beretika dalam organisasi.

Audit dalaman atau operasi merupakan satu alat pengurusan yang berguna dalam memastikan pencapaian prestasi syarikat (Hyland dan Beckett, 2002 dan Carmeli dan Tishler, 2004). Walaupun audit operasi tidak bertujuan mengawal perlakuan kakitangan, tetapi audit dalam mempunyai kesan terhadap keputusan atau perlakuan pekerja (Eden dan Moriah, 1996). Pengaruh tersebut dijangka timbul daripada proses pembelajaran sosial yang dilalui oleh individu dalam konteks sosial organisasi. Ini kerana perlakuan manusia adalah lebih dipengaruhi oleh persepsi mengenai sesuatu objek berbanding realiti objek tersebut (Robbins, 2005 dan Bandura, 1986). Sehubungan dengan penemuan White (2002) yang menemui dikotomi di antara pertimbangan moral individu dan perlakuan sebenar telah menyokong peranan faktor persekitaran ke atas perlakuan etika manusia. Teori Kognitif Sosial bahagian *Mastery Modelling* oleh Bandura turut menghurai mengenai peranan kognitif secara berkekalan dalam membentuk perlakuan manusia. Oleh itu set hipotesis berikut dijangkakan:

Set 7:

H7_o: Tidak terdapat perbezaan signifikan dalam persepsi keberkesanan audit dalam organisasi negeri yang berbeza latar belakang pembangunan.

Set 8:

H8₁: Persepsi keberkesanan audit dalam tidak mempengaruhi kekerapan kejadian perlakuan tidak beretika dalam organisasi.

Menurut Syed Othman Alhabsyi (1990), manusia yang dipengaruhi oleh rasa kehendak yang berlebihan akan terjerumus kepada sifat tamak.⁶¹ Sifat tamak akan menyebabkan manusia sanggup membuat kerja yang salah dan tidak beretika untuk memenuhi keperluan kewangan diri dan keluarga (Sims, 2000 dan Zulkifli, 1990). Zulkifli (1990) telah menjelaskan faktor-faktor individu (contohnya amalan gaya hidup mewah atau melebihi pendapatan dan ingin cepat kaya), sosial dan budaya, serta pembangunan sosio-ekonomi dan modenisasi adalah punca berleluasanya amalan rasuah di Malaysia hari ini. Di samping itu, kajian empirikal Tang dan Chiu (2003) juga menunjukkan penilaian individu ke atas nilai wang yang diterjemahkan oleh rasa kecintaan wang, adalah sangat mempengaruhi perlakuan tidak beretika di kalangan pekerja-pekerja di Hong Kong. Menurut penemuan Tang dan Chiu (2003), hasil kajian yang melibatkan responden 211 orang telah menunjukkan wujud perhubungan langsung di antara kecintaan wang dan kejadian perlakuan tidak beretika. Di samping kecintaan wang, rasa puas hati individu terhadap bayaran diterima daripada organisasi juga mencetuskan reaksi dalam bentuk perlakuan yang bersesuaian (Mohd. Affandi, 1985; Eisenberger et. al, 1986; Greenberg, 1990 dan Gardner et al, 2004). Gardner et al (2004) telah membina yang hipotesis menyatakan adanya perantara di antara tahap pembayaran upah dan prestasi kerja individu. Penemuan mereka menunjukkan komponen kognitif individu (*organization-based self-esteem*) sebagai perantara yang menentukan kesan tahap pembayaran upah terhadap prestasi kerja. Justeru penemuan hubungan itu menunjukkan peranan persepsi dan kognitif adalah lebih relevan berbanding nilai penggajian secara mutlak dan ia

⁶¹ Syed Othman Alhabsyi (1990) telah menggariskan empat (4) fakulti atau sifat semula jadi manusia, iaitu ilmu pengetahuan, kemarahan, kehendak dan keadilan. Empat-empat fakulti ini akan melahirkan empat (4) sifat baik dalam diri manusia iaitu kebijaksanaan, keberanian, kesederhanaan dan keadilan jika dikawal pada tahap pertengahan. Keadaan yang ekstrim perlu dihindari oleh manusia.

merupakan ciri individu. Malahan dalam kajian Tang dan Chiu (2003) juga didapati wujud hubungan arah negatif di antara kepuasan penggajian dan perlakuan etika individu. Greenberg (1990) beliau telah menunjukkan adanya hubungan di antara persepsi mengenai kesaksamaan layanan organisasi terhadap individu pekerja dengan perlakuan mencuri aset syarikat di kalangan pekerja. Justeru, kajian tersebut menunjukkan bahawa elemen persepsi pekerja mengenai sesuatu sistem atau amalan organisasi (seperti sistem faedah penggajian) dapat membentuk perlakuan yang berbeza melalui persepsi unik masing-masing. Perbincangan ini telah membawa kepada dua (2) hipotesis yang menyentuh mengenai kepentingan ciri dalaman manusia dan menyemarakkan perlakuan dalam organisasi iaitu:

Set 9

H9₁: Kecintaan wang individu ada hubungan dengan amalan perlakuan tidak beretika dalam syarikat.

Set 10:

H10₁: Kepuasan penggajian individu ada hubungan dengan budaya perlakuan tidak beretika yang dalam syarikat.

3.5 PENUTUP

Secara keseluruhannya perbincangan Bab 3 adalah seiring dengan kritikan membina Whetten (1989) mengenai usaha memperletakkan kajian pada kedudukan yang mampu

menyumbang ke arah pembinaan teori masa hadapan. Menurut Whetten (1989) sumbangan teoretikal akan berlaku apabila wujud tiga (3) pekara iaitu “apa”, “bagaimana” dan “mengapa”. Dua item pertama iaitu “apa” dan “bagaimana” adalah bersifat deskripsi dan hanya menyumbang kepada bentuk empirikal tetapi tidak kepada usaha pembinaan teori. Elemen “apa” dan “bagaimana” dikatakan akan menghasilkan model tipikal yang mana daripadanya berbagai *proposition* (hipotesis) dapat dihasilkan. Walau bagaimanapun, menurut Whetten (1989) kajian empirikal⁶² tidak semestinya turut mencapai tahap sumbangan teoretikal. Malahan, kadang kala tidak semua kajian yang menyumbang kepada pembinaan teoretikal memerlukan *proposition* (hipotesis). Namun begitu kewujudan *proposition* (hipotesis) membantu bagi melahirkan cara berfikir yang baru atau penilaian semula idea terdahulu. Usaha ke arah pembinaan teori perlu melibatkan logik teori tertentu sebagai asas menerangkan situasi yang diperhatikan iaitu “mengapa” dan ia merujuk kepada teori. Justeru itu, dalam kekangan yang dihadapi oleh kajian, elemen “apa”, “bagaimana” dan “mengapa” telah sedaya-upaya disepadukan dan diimbang dengan sewajarnya bagi menyumbang ke arah pembentukan kerangka awal teori di masa hadapan. Ini selari dengan perbincangan dalam Bab 1 dan 2 lalu, yang memperuntukkan fokus utama kajian ialah ke arah membina satu kerangka teori mengenai prestasi SBKN yang masih ketandusan daripada arus perdana pengkajian tempatan. Sehubungan itu, dalam Bab 3 yang menyentuh kerangka kerja kajian, aspek teori dan kedudukannya dalam kajian telah menjadi keutamaan, diikuti oleh perbincangan mengenai kelainan rangka kerja kajian berbanding dua kajian utama yang hampir menyamai garis kasar kajian, dan akhirnya perbincangan kelogikan binaan hubungan-

⁶² Iaitu yang hanya terdiri daripada sub-komponen “apa” dan “mengapa” sahaja.

hubungan bagi pembolehubah yang digunakan khususnya bagi operasi deduktif. Berdasarkan pengalaman kajian, didapati usaha pembinaan kerangka kerja bagi kajian jenis penerokaan merupakan cabaran yang besar. Secara keseluruhannya persembahan 3 bab awal yang terdiri daripada Bab 1, 2 dan 3 telah membolehkan saya mengalami dan memahami sendiri maksud penegasan Cooper dan Schindler (2004) mengenai ciri yang diwarisi oleh sesebuah kajian penerokaan.⁶³ Hipotesis-hipotesis yang relevan bagi maksud dan objektif kajian adalah masih terhad kepada tahap asas iaitu bagi memastikan samada sesuatu ciri pembolehubah yang digunakan berbeza atau tidak di antara SBKN milikan dua (2) negeri berbeza; dan meninjau wujud atau tidak perhubungan (asosiasi) antara dua pembolehubah yang dikaji. Justeru, binaan hipotesis dalam kerangka model adalah untuk memperakukan elemen ciri individu dan persekitaran ke dalam model yang mana kebanyakannya masih di peringkat konseptual sebagaimana dibentangkan dalam perbincangan Bab 2 yang lalu.

⁶³ Dua ciri utama iaitu kekurangan teori dan jangkaan mantap dan keperluan membangun secara induktif.

BAB 4

PROSEDUR DAN PENGKAEDAHAN KAJIAN

4.1 SEPINTAS LALU

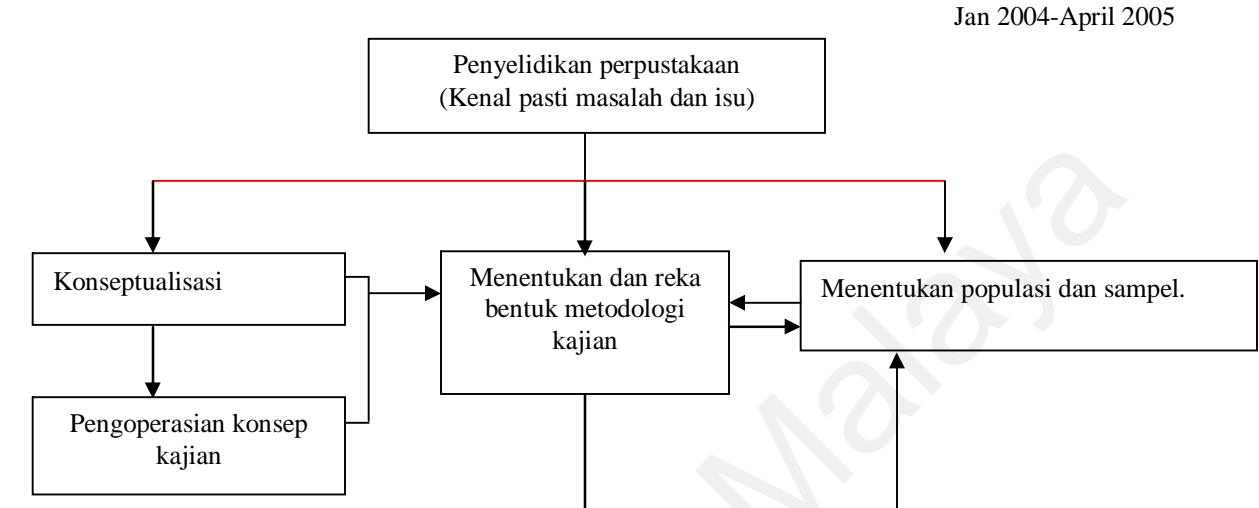
Bab ini memperihalkan mengenai kaedah dan prosedur kajian yang telah diikuti. Secara keseluruhannya tajuk-tajuk dalam Bab 4 menyentuh mengenai perancangan, pemasaan aktiviti kajian dan tatacara pengumpulan data kajian. Matlamat utama huraian pengkaedahan ialah untuk menunjukkan kajian telah mengikuti tata cara penyelidikan sistematik yang sewajarnya dan mampu menghasil penaaakulan menyakinkan, kerana telah disokong oleh bukti-bukti yang sahih dan dipercayai (Cooper dan Schindler, 2006). Menurut bapa penyelidikan iaitu Aristotle (384-322 S.M.), sains didefinisikan sebagai tabiat minda yang semula jadi condong kepada pembuktian (Thomson, 1955). Menurut beliau, manusia akan dianggap mempunyai pengetahuan saintifik jika telah memenuhi dua syarat berikut:

- Individu tersebut berpuashati dengan mindanya bahawa beliau telah memperolehi pengetahuan tersebut sebagai satu hasil daripada pelaksanaan proses-proses yang khusus (iaitu proses induksi atau deduksi);
- Prinsip pertama (*first principles*) yang menjadi teras kepercayaan ilmu adalah sesuatu yang diketahui oleh individu dengan pasti.

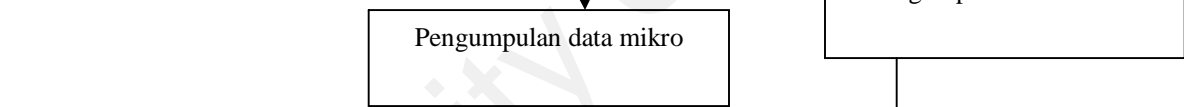
Untuk memastikan kajian ini telah mencapai tahap saintifik yang memadai, maka huraian metodologi kajian telah dirangka mengikut carta alir dalam Rajah 4.1.

Rajah 4.1 Carta Alir Pemasaan dan Proses Kajian

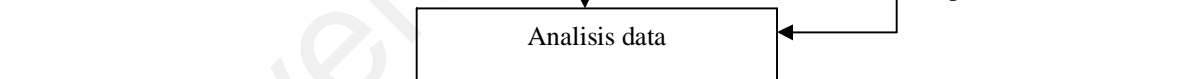
Fasa 1:



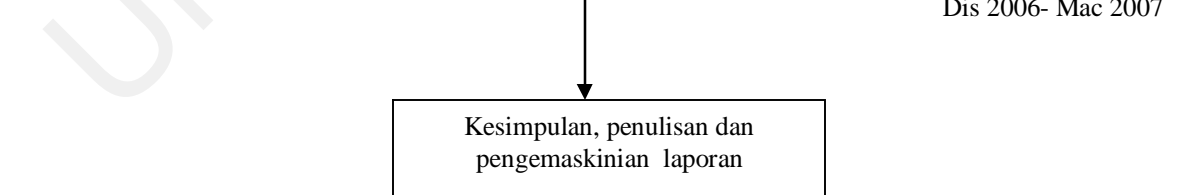
Fasa 2:



Fasa 3:



Fasa 4:



Nota: Diubahsuai daripada carta asal Babbie (2003), halaman 109. Pengubahsuaian adalah mengikut proses-proses sebenar yang telah dilalui oleh kajian .

4.2 FASA DAN AKTIVITI KAJIAN

Keseluruhan kajian ini telah dijalankan dalam tempoh masa tiga (3) tahun enam (6) bulan. Aktiviti-aktiviti kajian telah dibahagikan mengikut empat (4) fasa berlainan dengan anggaran tempoh seperti berikut:

- Fasa pertama: bermula Januari 2004 dan berakhir April 2005 (15 bulan);
- Fasa kedua: bermula Januari 2005 dan berakhir Mac 2006 (15 bulan);
- Fasa tiga: bermula April 2006 dan berakhir November 2006 (lapan bulan); dan
- Fasa empat: bermula Disember 2006 dan berakhir Mac 2007 (empat bulan).

4.2.1 Fasa Pertama

Fasa pertama merujuk kepada kerja-kerja peringkat awal pengkajian (*preliminary*). Secara terperinci, terdapat lima (5) aktiviti khusus telah dijalankan dalam fasa pertama (rujuk pada Rajah 4.1). Huraian setiap aktiviti fasa pertama telah dibuat dalam tajuk-tajuk kecil berikut.

4.2.1.1 Penyelidikan perpustakaan

Aktiviti pertama dalam fasa pertama melibatkan usaha mengenalpasti masalah yang bakal dikaji. Aktiviti kajian adalah tertumpu kepada penyelidikan perpustakaan, seperti semakan kertas-kertas kerja seminar di peringkat tempatan bagi memahami senario dan

kemelut yang dihadapi oleh syarikat berkaitan kerajaan (SBK) secara umumnya. Cabaran aktiviti kajian di peringkat ini ialah kekurangan sumber-sumber maklumat terkini kerana kebanyakan sumber adalah hasil penerbitan sekitar tahun 1990-an. Kebanyakan kertas-kertas kerja yang disoroti lebih tertumpu kepada perbincangan mengenai perusahaan awam besar dan dimiliki oleh kerajaan pusat. Sebuah buku yang ditulis oleh Mohd Ali (1996), turut memberi maklumat kepada usaha memahami latar belakang dan pencapaian SBKN. Masalah kekurangan rujukan turut dibuktikan oleh pandangan Abdul Kadir (2006), yang menyatakan tidak wujud satu pusat penyelarasan yang menjadi “pusat rujukan” mudah berkaitan pelbagai institusi kerajaan yang terlibat dalam memajukan ekonomi bumiputera.⁶³

Aktiviti selanjutnya dalam fasa pertama ialah menyemak laporan-laporan Perbadanan Kerajaan Negeri beberapa negeri seperti Pulau Pinang, Terengganu, Kelantan, Johor dan Selangor. Perbadanan-perbadanan tersebut adalah antara perbadanan yang tersimpan koleksi laporan tahunannya di Perpustakaan Tun Seri Lanang, UKM. Namun begitu, semasa semakan ini dilakukan laporan-laporan yang ada adalah tidak terkini. Menurut pustakawan yang bertanggungjawab, bahan-bahan tersebut adalah diperolehi sebagai “hadiah” daripada pihak perbadanan masing-masing. Saya telah bekerjasama dengan pihak PTSL untuk membekal senarai PKEN-PKEN di Malaysia sebagai usaha mengumpul laporan-laporan terkini. Namun begitu, selepas sebulan pihak perpustakaan memaklumkan masih gagal memperolehi kerjasama daripada kebanyakan PKEN⁶⁴. Di

⁶³ Artikel Abdul Kadir Mat Yazif yang bertajuk “Usaha Penyelarasan Agensi” yang telah disiarkan dalam segmen Rencana, Utusan Malaysia bertarikh 4 Mac, 2006, di halaman 10.

⁶⁴ Menurut Puan Nor Shahabinar dan Pn. Rosnah, kebanyakan PKEN menyatakan tidak mempunyai laporan yang terkini selain daripada apa yang ada dalam koleksi PTSL. Sesetengahnya pula tidak memberi sebarang jawapan walaupun setelah dihubungi beberapa kali.

samping itu, semakan maklumat umum melalui halaman sesawang badan-badan induk negeri turut dilakukan. Hasil daripada penyelidikan perpustakaan ini, kajian telah dapat mengenalpasti trend semasa, masalah yang berkaitan dengan trend semasa serta tajuk tentatif yang sesuai bagi kajian (rujuk pernyataan masalah dalam Bab 1).

Serentak dengan aktiviti penyelidikan perpustakaan, pengkaji turut membuat sorotan karya-karya lepas mengenai perusahaan awam dan isu perlakuan etika. Langkah ini adalah untuk mengenalpasti bentuk-bentuk kajian empirikal terdahulu mengenai perusahaan awam dan isu perlakuan etika. Sorotan karya-karya lepas mengenai perusahaan awam, perlakuan etika dan prestasi organisasi telah diperolehi daripada berbagai sumber jurnal ilmiah utama seperti *Journal of Business Ethics*; *Business Ethics Quarterly*; *Journal of Applied Psychology*; *Academy of Management Review*; *Columbia Journal of Business World*; *Managerial Auditing Journal*; *Accounting, Auditing and Accountability Journal*; *Corporate Governance*; *Journal of Management*; *Political Studies*; *Academy of Management Proceedings*; *INTAN Journal* dan lain-lain seperti tersenarai dalam rujukan kajian. Hasil aktiviti sorotan artikel-artikel konseptual dan empirikal, maka kajian telah mengesan jurang-jurang kajian semasa seperti yang telah dibincangkan dalam Bab 2. Penyelidikan perpustakaan fasa pertama juga telah berhasil menentukan objektif-objektif yang relevan bagi kajian yang hendak dijalankan. Di samping penyelidikan perpustakaan, kajian telah membuat kunjungan ke badan-badan induk Selangor (PKPS, KDEB dan PKNS) bagi membina hubungan baik serta menambahkan kefahaman saya mengenai organisasi PKEN dan anak-anak syarikatnya. Dalam salah satu kunjungan ke Plaza Perangsang yang terletak di bandaraya Shah Alam,

saya akhirnya telah bertemu dan berbual dengan wakil-wakil penting badan induk seperti Pn. Siti Khadijah (Setiuasaha kepada PKPS), Pn. Rosnani Abdul Malek (Pengurus Kanan Kewangan PKPS), Pn. Hashimah Mat Isa (Setiuasaha kepada KDEB), Pn. Azlina Abdul Kadir (Eksekutif Bahagian Pembangunan Perniagaan KDEB), sementara wakil PKNS iaitu Tuan Hj. Lokman dan Puan Hajah Noraida telah ditemui di Ibu Pejabat PKNS di Petaling Jaya.

4.2.1.2 Konseptualisasi

Berdasarkan trend kajian-kajian lepas dan permasalahan kajian yang ingin diselidiki, kajian telah merangka konsep-konsep yang bersesuaian. Menurut Babbie (2004), konseptualisasi ialah satu proses pengkaji memberi huraian maksud-maksud yang spesifik bagi terma-terma yang digunakan dalam kajian. Penspesifikasian konsep dalam penyiasatan saintifik adalah bergantung kepada definisi nominal dan operasi. Menurut Babbie (2004) lagi, definisi nominal adalah semata-mata memberi makna kepada sesuatu konsep tanpa menjelaskan sama ada definisi yang diberi dapat menggambarkan entiti yang sebenar, manakala definisi operasi adalah lebih spesifik kerana turut merangkumi bagaimana konsep hendak diukur. Definisi operasi juga dianggap sebagai mencapai tahap kejelasan yang maksimum dalam memperihalkan makna konsep dalam sesuatu konteks kajian. Langkah konseptualisasi telah menghasilkan makna-makna khusus bagi konsep-konsep yang digunapakai seperti ringkasan dalam Jadual 4.1. Di samping itu, kajian juga telah menentukan tahap-tahap pengukuran yang sesuai bagi setiap pembolehubah kajian. Tahap pengukuran bagi pembolehubah berkaitan perlakuan dan

prestasi bukan kewangan ialah pada tahap ordinal, sementara pembolehubah prestasi kewangan (sekunder) adalah pada tahap nisbah (*ratio*).

Jadual 4.1 Hasil Konseptualisasi: Konsep, Definisi Nominal dan Operasi.

Konsep	Definisi nominal	Definisi Operasi
Keefektifan prestasi	Pencapaian matlamat penting penubuhan SBKN (sosio-ekonomi)	Pencapaian kewangan dan bukan kewangan
Perlakuan tidak beretika	Perlakuan-perlakuan yang memudaratkan pihak berkepentingan	Perlakuan-perlakuan yang tidak selari dengan norma-norma sebagai agen yang amanah, iaitu menjaga aset, imej dan kepentingan organisasi daripada segala bentuk pencerobohan luar atau oleh diri agen sendiri
Persepsi terhadap mekanisme kawalan dalaman organisasi (konteks etika)	Penilaian pekerja tentang kepentingan dan tuntutan perlakuan etika dalam organisasi	Kewujudan budaya dan cuaca etika dalam organisasi
Persepsi terhadap mekanisme kawalan dalaman organisasi (audit dalam)	Penilaian pekerja tentang kemampuan audit dalaman mendatangkan pengaruh mendalam kepada perlakuan kerja mereka	Penilaian pekerja mengenai keberkesanan aktiviti audit untuk memotivasi perlakuan diingini, mencegah perlakuan tidak diingini dan menambahbaik amalan/ norma semasa
Dalaman individu-ketamakan manusia	Sikap materialistik di kalangan pekerja	Penilaian pekerja mengenai kepentingan wang dalam kehidupan mereka
Dalaman individu-kepuasan terhadap layanan organisasi	Kepuasan mengenai sesuatu yang penting dalam konteks hubungan resiprokal pekerja-organisasi	Penilaian pekerja mengenai kepuasan penggajian

Sumber: Pengkaji, 2007. Definisi-definisi ini telah dibincangkan pada bahagian skop kajian dalam Bab 1.

4.2.1.3 Menentu dan merekabentuk pengkaedahan kajian

Menurut Cooper dan Schindler (2006) dan Babbie (2004), reka bentuk kajian penerokaan adalah cenderung kepada struktur yang longgar dan bertujuan untuk mencari perkara-perkara baru bagi kajian akan datang. Justeru itu, selain penggunaan data-data sekunder, kajian turut menggunakan kaedah survei bagi mengutip data primer yang diperlukan. Menurut Babbie (2004), kaedah survei adalah sesuai digunakan untuk kajian jenis deskriptif, penerangan dan penerokaan. Menurut beliau lagi, kaedah survei adalah alat terbaik apabila pengkaji berminat untuk mengumpul data-data asal bagi menghurai populasi yang besar, dan apabila pengkaji mahu mengukur sikap dan orientasi dalam sesebuah populasi yang besar. Dalam konteks kajian penerokaan ini, dua (2) bentuk analisa diperlukan bagi menjawab kesemua persoalan kajian, iaitu analisa makro dan analisa mikro. Sehubungan itu, jenis data dan cara data primer diperolehi adalah berbeza walaupun kedua-duanya masih menggunakan teknik survei. Bagi analisa makro, instrumen survei yang digunakan ialah temu bual, manakala bagi tujuan analisa mikro pula, instrumen survei yang digunakan ialah soal selidik.

- ***Data analisa makro***

Walaupun kaedah penyelidikan kualitatif, seperti *grounded theory*⁶⁵, sesuai untuk tujuan penerokaan induksi, tetapi kajian ini tidak menggunakannya kerana kekangan masa dan kebolehsampaian saya kepada responden (lihat batasan kajian

⁶⁵ Pendekatan induktif yang cuba menjana satu teori baru melalui pemerhatian tidak berselindung (*unfolding observations*). Oleh itu dapatan daripada pemerhatian sebenar dan semulajadi akan membentuk teori bagi fenomena yang dikaji (Babbie, 2004, hlmn. 291-292).

di bawah tajuk 1.6.2 dan 1.6.7 pada Bab 1). Kebanyakan para pekerja dan pengurus tidak mahu diganggu untuk tempoh masa yang panjang dan menyebabkan teknik temu bual mendalam (*in-depth interview*) sukar dilakukan. Di samping itu, kehadiran pengkaji di lokasi kajian (organisasi) juga terhad tempoh masanya, disebabkan oleh layanan dingin dan kurang mesra (kadang kala skeptikal) terhadap saya (sebagai orang luar). Oleh yang demikian, penggunaan pendekatan kualitatif dijangka akan menghadapi banyak kesukaran dan berkemungkinan gagal untuk dilaksanakan. Namun begitu, kajian telah meminjam paradigma *grounded theory*, iaitu melakukan survei temu bual berstruktur dengan pengurusan SBKN-SBKN bagi mengesahkan sama ada berlaku atau tidak, fenomena-fenomena yang dikatakan sebagai punca kelemahan perusahaan awam oleh pengkaji-pengkaji lepas. Oleh itu, kajian telah dapat meringkaskan proses dan masa temu bual dengan cara menjerus terus kepada perkara yang dinyatakan oleh pengkaji-pengkaji lepas. Meskipun temu bual ini tidak dapat mengenalpasti faktor-faktor kelemahan lain yang tidak dinyatakan pengkaji lepas, tetapi penerokaan makro ini dianggap mencukupi kerana alasan berikut:

- Tiada koleksi kajian terdahulu mengenai perusahaan awam di Malaysia yang membabitkan SBKN; dan
- Tiada kajian terdahulu yang menguji kewujudan ciri kelemahan perusahaan awam pada mana-mana SBKN.

- *Data Analisa Mikro*

Walaupun kajian telah mengadakan survei soal selidik kepada syarikat SBKN dari dua (2) buah negeri sahaja, tetapi bilangan populasi sebenar SBKN di Malaysia adalah lebih besar dan sukar dipastikan jumlahnya dengan pasti. Di samping itu, untuk memahami konteks dalaman organisasi secara lebih adil (seperti keadaan perlakuan tidak beretika di kalangan pekerja organisasi, penilaian ke atas konteks etika organisasi dan keberkesanan kawalan dan prestasi operasi-sosial organisasi), maka kajian perlu memperolehi penilaian daripada ramai pemberi maklumat atau responden (*informant*) supaya bias penilaian seorang responden dapat diredakan. Kajian ini telah mengutip data-data analisa mikro daripada responden individu tetapi unit analisa bagi kajian adalah organisasi. Sehubungan itu, kajian ini perlu mengira skor tunggal bagi setiap organisasi melalui purata respon-respon individu dari syarikat yang sama. Teknik mpuratakan respon individu untuk mendapatkan petunjuk tunggal bagi analisis organisasi juga telah pernah digunakan dalam kajian Román (2003).

Bagi maksud perbandingan, kajian ini telah membandingkan mengikut berikut:

- *Asas negeri*

Perbandingan menggunakan asas mengikut negeri iaitu Selangor (negeri maju) dan Kelantan (negeri kurang maju). Asas ini adalah untuk menentukan

sejauhmana wujud persamaan ciri-ciri tertentu di kalangan dua (2) sampel negeri berlainan. Dua negeri yang dibandingkan adalah dikelaskan mengikut pengkelasan kumpulan negeri berdasarkan indeks IKP.

- *Asas median*

Pembolehubah-pembolehubah model deduktif (*jika sesuai*) turut dikelas mengikut skor relatif median masing-masing. Skor median digunakan kerana median adalah skor paling tengah dalam sesuatu taburan skor. Pembolehubah terlibat ialah skor prestasi, perlakuan tidak beretika dalam organisasi dan konteks etika. Semua kelas yang dinamakan sebagai Kelas 1 merujuk kepada keadaan yang relatif baik, iaitu keadaan skor prestasi yang lebih tinggi, skor kejadian perlakuan tidak beretika yang rendah atau konteks etika yang tinggi. Nilai skor Kelas 1 untuk pembolehubah prestasi dan konteks etika ialah di antara skor lebih besar daripada ($>$) nilai median, sementara bagi perlakuan tidak beretika nilai skor Kelas 1 ialah di antara kecil dan sama (\leq) dengan nilai median. Kelas yang dinamakan sebagai Kelas 2 pula merujuk kepada keadaan relatif skor yang kurang baik, iaitu skor prestasi rendah, kejadian perlakuan tidak beretika tinggi dan konteks etika yang lemah. Nilai penentu Kelas 2 ialah lebih kecil daripada ($<$) nilai median bagi pembolehubah prestasi dan konteks etika, sementara bagi skor perlakuan tidak beretika nilai bandingan ialah lebih besar daripada ($>$) nilai median.

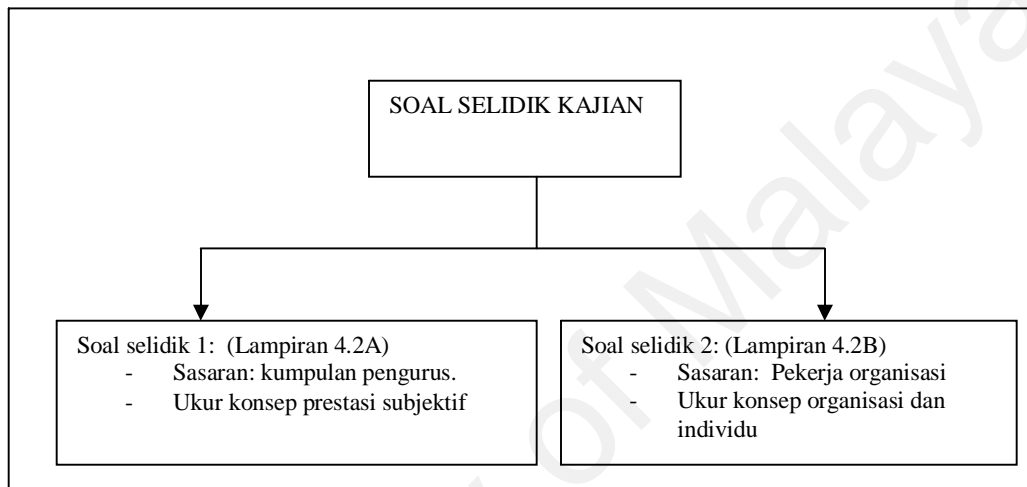
4.2.1.4 Pengoperasian konsep

Bagi pengumpulan maklumat makro, beberapa soalan-soalan telah dirangka bagi mengesah secara induktif, wujud atau tidak masalah bentuk pemilikan entiti oleh kerajaan sebagai punca lemah organisasi. Soalan-soalan dibina berdasarkan kepada maklumat literatur lepas dan perbualan tidak rasmi dengan wakil-wakil badan induk yang ditemui pada fasa pertama kajian. Berikutan daripada batasan kajian untuk mengatur pertemuan kali kedua dengan wakil-wakil penting induk yang pernah ditemui, soalan-soalan makro kemudiannya telah dibincangkan bersama Pn. Azlina Abdul Kadir (eksekutif KDEB) dari segi sensitivitinya, sebelum dikemaskinikan lagi susunan bahasanya. Tujuan perbincangan dengan Pn. Azlina adalah bagi mendapatkan perspektif praktikaliti sesuatu soalan menurut perspektif individu yang berada dalam persekitaran organisasi yang menjadi minat kajian. Di samping itu menurut Pn. Azlina, beliau adalah antara individu yang terlibat menyediakan perincian maklumat/ laporan kepada pengurusan atasan KDEB bagi tujuan pelaporan atau pembentangan di Dewan Rakyat. Merujuk kepada Lampiran 4.1 (perincian dalam Lampiran 4.1A dan 4.1B), soalan-soalan yang dikemukakan samada kepada pengurusan induk atau SBKN, adalah untuk mengesan fenomena berdikari di kalangan anak syarikat, sikap paternalistik induk dan kerajaan, pengaruh politik dan perjalanan pengurusan dalaman SBKN.

Selanjutnya, perbincangan ini diteruskan kepada cara konsep-konsep model deduktif diukur. Dua (2) soal selidik berasingan telah digunakan bagi tujuan pengukuran pembolehubah deduktif. Ringkasan soal selidik yang digunakan oleh kajian ialah seperti

Rajah 4.2 (contoh borang kedua-dua soal selidik ialah pada Lampiran 4.2 A dan 4.2 B). Ujian *Pilot* telah dijalankan bagi menguji kesahihan dan kebolehpercayaan instrumen terlibat. Prosedur Ujian *Pilot* telah dijelaskan dalam subtajuk 4.3.

Rajah 4.2 Instrumen Ukuran Konsep Kajian



Sumber: Rumusan mengenai soal selidik yang digunakan oleh pengkaji bagi Model Deduktif.

Tajuk berikutnya telah membincangkan dengan terperinci pengukuran dalam soal selidik dalam Rajah 4.2.

a) Prestasi Organisasi (Soal Selidik 1)

Bersesuaian dengan batasan kajian (subtajuk 1.6.4), satu pelan kontingensi telah disediakan bagi menghadapi kemungkinan usaha memperoleh maklumat kewangan secara primer gagal. Pelan kontingensi yang disediakan ialah dengan memperoleh maklumat prestasi kewangan daripada sumber sekunder (laporan kewangan). Langkah

ini bertujuan memastikan kajian sentiasa mempunyai alternatif lain dalam mengukur prestasi kewangan selain daripada teknik penilaian sendiri oleh pengurus syarikat. Oleh itu kajian ini akan mempunyai sekurang-kurangnya satu ukuran prestasi kewangan yang diandaikan mutlak dan memastikan kajian ini tidak tergendala jika instrumen soal selidik prestasi gagal berfungsi dengan baik.

Penerangan mengenai ukuran pembolehubah prestasi mengikut sumber perolehan berbeza ialah seperti berikut.

- **Ukuran Prestasi Kewangan Dari Sumber Sekunder**

Dua petunjuk kewangan telah dihitung daripada sumber maklumat laporan kewangan syarikat iaitu Purata Pertumbuhan Pulangan Atas Aset (PPA) dan Purata Pertumbuhan Hasil Kendalian (SG).

PPA mewakili purata kenaikan (penurunan) aset syarikat disebabkan oleh peningkatan keuntungan (kerugian) semasa yang dialami oleh syarikat. PPA telah diperolehi secara purata untuk tempoh tiga (3) tahun. Formula kiraan sila rujuk Lampiran 4.3.

Purata pertumbuhan Hasil Kendalian (SG) mewakili peningkatan purata hasil kendalian syarikat untuk tempoh tiga (3) tahun. Formula kiraan SG adalah seperti dalam Lampiran 4.3.

- **Ukuran Kewangan dan Bukan Kewangan (Operasi-Sosial) Sumber Primer**

Soal selidik pengurusan telah digunakan bagi memperolehi maklumat penilaian prestasi sendiri (*self-reporting*) secara perbandingan dengan pesaing daripada pihak pengurusan syarikat. Pencapaian yang diukur terbahagi kepada tiga (3) jenis iaitu pencapaian kewangan, operasi dan sosial. Penggunaan soal selidik bagi mengukur prestasi perniagaan (kewangan dan operasi) telah disandarkan kepada Sel D dalam kerangka asas Pengkelasan Pendekatan Alternatif Pengukuran Prestasi Perniagaan Venkatraman dan Ramanujam (1986) pada Rajah 2.8.

Soal selidik asal prestasi telah diperolehi daripada tiga (3) sumber kajian, iaitu kajian Brew dan Tucci (2004), Brew dan Hunt (1999), dan Hart dan Banbury (1994). Ketiga-tiga kajian ini telah menggunakan pendekatan penilaian sendiri. Kajian Brew dan Hunt (1999) dan Brew dan Tucci (2004) telah dirujuk bagi mendapatkan item-item ukuran konstruk kewangan penilaian sendiri. Item-item yang digunakan adalah meliputi penilaian mengenai Pertumbuhan Aset (PPA) dan Hasil Kendalian (SG). Responden diberi beberapa kenyataan umum mengenai kedudukan kewangan dan kemudian diminta memberi respon secara perbandingan dengan pesaing-pesaing industri pada lima (5) skala, iaitu kedudukan 1 (20 peratus yang terendah) hingga 5 (20 peratus yang tertinggi).

Kajian Hart dan Banbury (1994) pula dirujuk bagi mendapat ukuran konstruk operasi dan sosial organisasi. Beberapa pernyataan umum mengenai prestasi operasi dan sosial telah disusun mengikut item-item yang dibina oleh Hart dan Banbury (1994). Kajian ini turut menambah dua item tambahan yang sesuai dengan sifat SBKN, iaitu sumbangan syarikat kepada kerajaan negeri masing-masing.⁶⁶ Oleh yang demikian kajian ini mempunyai 15 item berbanding 13 item asal Hart dan Banbury (1994). Responden perlu memberi respon mengenai pencapaian mereka dalam perkara-perkara tersebut pada skala 1 (pencapaian rendah) hingga 7 (pencapaian tinggi) secara perbandingan dengan pesaing.

Semua skor individu diperolehi dengan menjumlahkan skor setiap responden pada setiap bahagian. Formula pengiraan skor adalah seperti formula (iii) dalam Lampiran 4.3. Setelah memperolehi skor individu bagi setiap bahagian, maka skor purata untuk organisasi akan dikira mengikut formula (iv) dalam Lampiran 4.3.

b) Pekerja

Soal selidik pekerja telah disasarkan kepada kumpulan pekerja dari pelbagai peringkat jawatan. Soal selidik ini terdiri daripada bahagian-bahagian khusus bagi mengukur konsep-konsep bebas kajian. Kajian ini telah memilih teknik penskelan Likert. Penskelan Likert dipilih kerana Model Likert ialah satu-satunya model penskelan yang memberi paling banyak pertimbangan intuitif (*intuitive appeal*) kepada responden

⁶⁶ Dua item (iaitu item ke-10 dan 11) telah ditambah berdasar kepada penyelidikan perpustakaan, iaitu dengan merujuk sorotan karya terdahulu dan laporan tahunan beberapa PKEN. Merujuk kepada keputusan Jadual 4.9, kedua-dua item telah memperolehi nilai alfa yang tinggi.

(McIver dan Carmines, 1981). Penskelan Thurstone dan Guttman tidak digunakan kerana kedua-dua teknik itu melibatkan proses yang remeh dan terlalu teknikal bagi sesuatu kajian yang mempunyai limitasi masa.

Penerangan setiap bahagian ukuran adalah seperti berikut:

- **Perlakuan Tidak Beretika**

Kajian ini memilih untuk menggunakan teknik pengukuran perlakuan tidak beretika dalam organisasi perniagaan yang umum. Oleh itu, kajian telah menyenaraikan jenis perlakuan-perlakuan tidak beretika yang sering berlaku dalam persekitaran organisasi perniagaan. Semua item-item yang disenaraikan telah merangkumi empat (4) konstruk perlakuan tidak beretika yang dikenalpasti oleh Tang dan Chiu (2003), iaitu salah guna kuasa, salah guna kedudukan, salah guna sumber dan tidak mengambil apa-apa tindakan.

Sejajar dengan saranan Luna-Arocas dan Tang (2004), kajian telah menggunakan 32 item perlakuan tidak beretika dalam organisasi perniagaan yang terkini sebagai rujukan. Hasil semakan semakan item-item tersebut dengan item-item pengkaji lain, didapati 32 item itu telah mengambilkira item-item yang ada dalam kajian pengkaji lain melainkan pada satu item sahaja. Item yang tidak diliputi itu kemudiannya telah dimasukkan dan menjadikan keseluruhan bilangan item sebanyak 33 jenis. Kajian

telah menggunakan pendekatan Trevino et. al (1998), iaitu pendekatan menilai perlakuan yang diperhatikan sebagai langkah meminimumkan bias sosial.

Responden-responden kajian dikehendaki memberi respon terhadap soalan umum yang berbunyi:

“Berikut ialah beberapa contoh perlakuan yang biasa berlaku dalam mana-mana organisasi dan boleh melibatkan sesiapa sahaja. Sila berikan pendapat anda sejauh mana anda melihat atau mengetahui perkara-perkara berikut berlaku di tempat anda sedang bekerja, sepanjang tempoh anda berada di dalamnya?”

Jawapan yang diberi adalah pada skala Likert 7 mata yang terdiri daripada (1) “Tidak pernah” hingga (7) “ Sangat Kerap”.⁶⁷ Skor responden diperolehi dengan menjumlahkan semua pilihan yang diberikan oleh mereka bagi kesemua 33 item perlakuan. Formula kiraan jumlah skor individu responden ialah seperti Lampiran 4.3. Skor tersebut menggambarkan penilaian individu mengenai kekerapan perlakuan tidak beretika yang dinyatakan berlaku dalam organisasi mereka. Berdasarkan skor-individu-individu, satu skor purata semua individu dari organisasi yang sama akan dihitung. Skor keseluruhan tersebut telah menggambarkan penilaian keseluruhan pekerja organisasi mengenai kejadian perlakuan tidak beretika yang menjadi norma di tempat mereka.

⁶⁷ Skala Likert 7-mata digunakan untuk memberi lebih pilihan (*intuitive appealing*) kepada responden dalam memberi respon terhadap isu sensitif berkaitan kejadian perlakuan tidak beretika dalam organisasi.

- **Konteks Etika**

Konteks etika organisasi telah diukur menggunakan 10 faktor asal yang diperolehi daripada kajian Trevino et. al (1998). Skala ukuran yang dikemukakan oleh Trevino et.al. (1998) telah dipilih kerana sehingga kini kajian tersebut merupakan satu-satunya kajian yang ditemui menggabungkan kedua-dua konstruk budaya dan cuaca etika dalam pengukuran konsep konteks etika organisasi.

Kajian ini telah menggabungkan beberapa faktor serupa daripada 10 faktor asal, bagi memastikan semua faktor mempunyai bilangan item yang mencukupi untuk tujuan analisa reliabiliti pada peringkat uji pandu. Sehubungan dengan langkah mengumpulkan faktor yang serupa temanya, akhirnya terdapat empat (4) faktor yang dikenalpasti seperti berikut:

- Persekitaran etika
- Cuaca penfokusan hak pekerja
- Orientasi keputusan
- Pematuhan

Ukuran faktor persekitaran etika dan cuaca penfokusan pekerja telah dikekalkan seperti yang asal. Faktor orientasi keputusan ialah gabungan empat (4) faktor asal iaitu cuaca fokus kepada komuniti, cuaca kepentingan diri, cuaca kecekapan dan cuaca etika peribadi. Soalan-soalan ini didapati berkisar mengenai nilai yang

diutamakan oleh organisasi dalam proses membuat sesuatu keputusan berkaitan urusan organisasi. Empat (4) faktor lain iaitu pematuhan autoriti, cuaca peraturan dan prosedur, cuaca perundangan dan kod profesional dan implementasi kod telah digabungkan di bawah faktor pematuhan. Soalan-soalan ini bertujuan mengenalpasti darjah kepatuhan dalaman organisasi kepada sesuatu bentuk kuasa kawalan. Penggabungan faktor-faktor tersebut tidak mengubah maksud pengukuran konsep konteks etika organisasi. Ini kerana kajian mahu mengukur konsep konteks etika keseluruhan dan bukan cuaca atau budaya secara berasingan.

Responden-responden dikehendaki memberi respon kepada soalan umum yang berbunyi:

“Berikut ialah kenyataan mengenai persekitaran dan budaya organisasi. Sila berikan pendapat anda mengenainya dengan merujuk kepada suasana di tempat kerja anda”

Jawapan yang diberi adalah pada skala Likert 7 mata yang terdiri daripada (1) “Sangat tidak setuju” hingga (7) “Sangat setuju”.⁶⁸ Respon-respon tersebut akan dijumlahkan kesemuanya bagi mendapat skor setiap pekerja. Skor responden akan dikira mengikut formula Lampiran 4.3. Skor bagi organisasi pula diperolehi dengan mencari purata skor semua pekerja yang berada dalam organisasi yang sama.

⁶⁸ Skala Likert 7-mata adalah mengikut Trevino et. al (1998).

- **Persepsi Keberkesanan Audit Dalam**

Kajian ini mengukur persepsi keberkesanan audit dalam dengan menggunakan penilaian pihak yang diaudit, iaitu para pekerja semasa menjalankan tugas masing-masing. Kajian ini telah merujuk kepada pengukuran keberkesanan audit dalam yang digunakan oleh Carmeli dan Tishler (2004). Pengukuran Carmeli dan Tishler (2004) dan Eden dan Moriah (1996) telah dipilih sebagai rujukan utama kerana mempunyai persamaan dengan kerangka kajian ini iaitu mengaitkan persepsi keberkesanan audit dalam dengan petunjuk prestasi.

Pengukuran asal (Eden dan Moriah, 1996) mengandungi enam (6) item, tetapi kajian ini telah memperluaskan bilangan item kepada 15 item lain yang berkaitan. Tujuan penambahan item ialah untuk meningkatkan skop ukuran persepsi keberkesanan audit dalam yang lebih menyeluruh. Beberapa artikel berkaitan audit dalam telah dirujuk bagi mencari item-item yang bersesuaian dengan skop empat (4) bentuk pengaruh audit dalam ke atas perlakuan. Jadual 4.2 menunjukkan beberapa artikel yang menjadi rujukan tema item-item tambahan.

Responden-responden kajian dikehendaki memberi respon terhadap soalan umum yang berbunyi:

“Berikut ialah kenyataan mengenai implikasi aktiviti audit dalaman. Sila berikan pendapat anda mengenai kesannya ke atas organisasi dan cara kerja anda”.

Jawapan yang diberi adalah pada skala Likert 5 mata yang terdiri daripada (1) “Sangat tidak setuju” hingga (5) “ Sangat setuju”.⁶⁹ Skor setiap responden telah diperolehi dengan menjumlahkan semua respon yang diberi oleh mereka. Formula kiraan ialah seperti Lampiran 4.3. Nilai skor bagi organisasi telah dikira dengan mendapatkan purata skor bagi semua responden yang berasal dari syarikat yang sama.

Jadual 4.2 Sorotan Artikel Mengenai Dimensi Pengaruh Audit Dalam

Sumber	Rumusan kajian berkenaan	Deskripsi tema pengaruh
Hyland dan Beckett (2002)	Audit dalam meningkatkan proses pembelajaran dalaman organisasi	Pembelajaran dan pembaikan berterusan
Spira dan Page (2003)	Audit dalam dapat mengurus risiko dalam organisasi	Motivasi dan pencegahan
Faudziah Hanim, Hasnah dan Muhamad Jantan (2005)	Audit dalam mempengaruhi keberkesanan sistem kawalan dalaman organisasi	Pencegahan
Hawkes dan Adams (1994)	Audit dalam mempunyai peranan dalam persekitaran Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	Motivasi, pembelajaran, pencegahan dan penambahbaikan

Sumber: Rumusan perbincangan pengkaji, 2007.

- **Kecintaan Wang**

Kecintaan wang telah diukur dengan menggunakan Skala Kecintaan Wang yang diperolehi daripada sumber Tang dan Chiu (2003) dan Luna-Arocas dan Tang (2004).

⁶⁹ Skala Likert 5-mata adalah mengikut Eden dan Moriah (1996).

Penggunaan ukuran mutlak seperti tahap penggajian seperti dalam kajian Gardner, Dyne dan Pierce (2004) adalah tidak mewakili konsep yang diinginkan kajian iaitu makna mendalam wang kepada individu.

Responden-responden kajian telah memberi respon terhadap soalan umum yang berbunyi:

“Berikut ialah kenyataan mengenai anggapan terhadap wang dalam hidup manusia. Sila berikan pendapat anda mengenainya mengikut persetujuan anda ”

Jawapan yang diberi adalah pada skala Likert 5 mata yang terdiri daripada (1) “Sangat tidak setuju” hingga (5) “ Sangat setuju”.⁷⁰ Skor setiap responden diperolehi dengan menjumlahkan pilihan respon mereka. Formula kiraan skor dapat dilihat dalam Lampiran 4.3. Skor-skor individu telah dikekalkan dalam bentuk ukuran asal dan tidak dipuratakan di peringkat organisasi, kerana kecintaan wang adalah ciri individu yang berbeza di antara individu berlainan.

- **Kepuasan Penggajian**

Pengukuran kepuasan penggajian telah diperolehi daripada Heneman dan Schwab (1985). Responden telah memberi jawapan kepada soalan umum yang berbunyi:

⁷⁰ Skala Likert 5-mata adalah mengikut Tang dan Chiu (2003).

“Pernyataan di bawah mewakili aspek yang berbeza pada kerja anda dan organisasi anda. Bagi setiap kenyataan sila buat pilihan terbaik menerangkan perasaan anda pada setiap item berikut”.

Jawapan yang diberi adalah pada skala Likert 5 mata yang terdiri daripada (1) “Sangat tidak memuaskan” hingga (5) “ Sangat memuaskan”.⁷¹ Skor setiap responden telah diperolehi dengan menjumlahkan pilihan respon masing-masing. Formula kiraan skor kepuasan penggajian adalah seperti Lampiran 4.3. Skor-skor kepuasan penggajian individu telah dikekalkan dalam bentuk asal dan tidak dipuratakan di peringkat organisasi. Ini kerana faktor ini merupakan ciri individu yang berbeza di antara setiap individu berlainan.

4.2.1.5 Menentukan populasi dan sampel

Populasi dan sampel analisa makro

Populasi bagi analisa makro ialah semua SBKN yang dimiliki oleh 13 buah kerajaan negeri di Malaysia. Oleh kerana kekangan masa dan kewangan yang dihadapi, kajian telah menghadkan sampel kepada lapan (8) buah negeri di Semenanjung iaitu Kedah, Perak, Selangor, Melaka, Negeri Sembilan, Johor, Pahang dan Kelantan. Pemilihan negeri-negeri tersebut adalah menggunakan teknik persampelan tidak berkebarangkalian (*nonprobability sampling*) jenis *purposive*, yang berdasarkan kepada komitmen yang ditunjukkan oleh wakil negeri terlibat. Bilangan sampel anak syarikat bagi setiap badan

⁷¹ Skala Likert 5-mata adalah mengikut Heneman dan Schwab (1985).

induk telah ditetapkan kepada dua (2) buah syarikat sahaja dan dipilih menggunakan teknik tidak berprobabiliti *snowball* . Jadual 4.3 menunjukkan senarai negeri, induk dan bilangan anak syarikat yang diperolehi.

Jadual 4.3 Senarai Negeri, Induk dan SBKN yang Terlibat dalam Temu Bual Makro.

Bil.	Negeri	Bilangan Induk Terlibat	Bilangan SBKN Terlibat
1.	Melaka	1 (PKNM)	1
2.	Perak	1 (PKNPk)	2
3.	Pahang	1 (PKNP)	2
4.	Kedah	1 (PKNK)	2
5.	Negeri Sembilan	1 (PKNS)	2
6.	Johor	2 (PJ dan PIJ)	4
7.	Kelantan	1 (PKINK)	2
8.	Selangor	3 (PKPS, KDEB, PKNS)	2
	Jumlah	11 buah	17 buah

Sumber: Pengkaji, 2007.

Populasi dan sampel analisa mikro

Pengelompokkan negeri-negeri di Malaysia dibuat mengikut IKP dalam Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Kelapan 2001-2005 (Unit Perancang Ekonomi Jabatan Perdana Menteri). Kaedah persampelan tidak berprobabiliti jenis purposif telah diaplikasi dalam memilih sampel negeri daripada senarai dua kumpulan negeri berbeza. Senarai negeri-negeri dalam dua kumpulan itu telah disusun mengikut mata IKP dalam susunan yang menaik. Pemilihan mana-mana satu negeri dari dua (2) kumpulan adalah bagi mewakili kumpulan negeri maju dan kurang maju yang telah dikenalpasti. Kajian ini telah memilih dua (2) buah negeri yang berada pada tangga kedua dalam senarai

setiap kelas negeri iaitu Selangor (negeri maju) dan Kelantan (negeri kurang maju). Pemilihan set negeri yang menduduki tangga kedua adalah disebabkan set negeri yang menduduki tempat pertama dalam kedua-dua senarai negeri adalah tidak sepadan saiz keluasan masing-masing (iaitu Perak dan Perlis). Perbezaan saiz negeri dijangka memberi impak kepada kemampuan kewangan dan sumber kerajaan negeri.

Selepas pemilihan negeri dilakukan, kajian telah menyemak kembali senarai anak-anak syarikat yang dinyatakan oleh induk Kerajaan Selangor dan Kelantan dalam temu bual makro terdahulu.⁷² Pengumpulan sampel makro telah menjadi strategi serampang dua mata kepada kajian dalam menjejaki anak-anak syarikat Negeri Selangor dan Kelantan dengan lebih mudah dan cepat. Sejumlah 43 buah SBKN dalam Negeri Selangor dan Kelantan telah berjaya dikumpulkan sehingga April 2005. Kesemua syarikat-syarikat yang dikenalpasti itu adalah populasi bagi kajian ini. Populasi 43 buah syarikat itu adalah terhad kepada anak-anak syarikat semua badan induk yang berada dalam hiraki pelaburan pertama dan kedua sahaja.⁷³

Hasil temu bual dengan badan induk Selangor dan Kelantan terdahulu, mendapati kebanyakan SBKN terdiri daripada syarikat sendirian berhad. Oleh yang demikian itu, kesukaran memperolehi maklumat kewangan syarikat secara primer adalah sangat dijangkakan. Bagi mengatasi cabaran ini, kajian telah merangka langkah khusus bagi menentukan satu rangka persampelan yang praktikal. Teknik persampelan strata telah

⁷² Fasa pertama dan kedua telah berlaku serentak mulai Januari 2005 hingga April 2005. Oleh kerana itu jika dirujuk carta dalam Rajah 3.1, wujud hubungan timbal balik di antara aktiviti menentukan populasi dan sampel dengan pengumpulan data makro. Data makro telah digunakan untuk membantu proses menentukan sampel peringkat mikro.

⁷³ Langkah ini diambil kerana konstrain berikut. (1) Sukar untuk tentukan bilangan sebenar anak-anak syarikat Selangor kerana struktur hiraki pemilikannya adalah kompleks dan tinggi; (2) Ada di antara induk Selangor yang enggan atau tidak mengizinkan kajian; dan (3) Untuk memadankan dengan struktur pemilikan Kelantan yang terhad kepada dua tingkat hiraki pelaburan sahaja. Perbandingan kompleksiti struktur hiraki pelaburan sila rujuk penerangan Bab 5 subtajuk 5.5.2.

dipilih bagi menjamin kebolehlaksanaan kajian di peringkat sebenar. Salah satu kriteria penting bagi menentukan item rangka persampelan mikro (SBKN Selangor dan Kelantan) ialah aksesibiliti penyata kewangan syarikat melalui pengkalan data SSM. Kajian telah menyemak satu per satu kewujudan laporan kewangan syarikat terlibat dengan bantuan beberapa pegawai SSM⁷⁴. Secara khusus, terdapat beberapa prosedur yang dilalui bagi penyemakan dan pemerolehan laporan kewangan syarikat-syarikat melalui pengkalan data SSM. Prosedur pertama, melibatkan pengenalpastian nombor-nombor syarikat. Kajian ini perlu menyemak satu per satu nombor identiti berdasarkan maklumat nama syarikat. Semakan ini mengambil masa kerana hanya satu carian boleh dilakukan pada satu-satu masa, di samping terpaksa bergilir-gilir menggunakan komputer carian dengan pengguna-pengguna lain (SSM hanya menyediakan empat (4) buah komputer untuk tujuan carian nombor identiti syarikat). Prosedur kedua ialah mendapatkan kata laluan untuk membuat penyemakan maklumat dalam pangkalan data. Setiap kata laluan yang diberi adalah terhad untuk melihat maklumat lima (5) buah syarikat sahaja pada satu-satu masa. Walau bagaimanapun, kajian ini berhasil mendapatkan ehsan pegawai-pegawai terlibat untuk melihat maklumat 10 buah syarikat dengan setiap satu kata laluan. Prosedur ketiga ialah melakukan kerja-kerja semakan di pengkalan data SSM. Cabaran kajian ketika ini ialah keadaan capaian sistem yang perlahan dan sering tergendala, khususnya mulai waktu tengahari. Menurut pegawai di sana, keadaan tersebut berpunca daripada terlalu banyak pengguna dan sistem yang masih baru serta dalam peringkat awal implementasi. Oleh itu aktiviti ini telah memakan masa yang panjang dan saya telah

⁷⁴ Pegawai terlibat ialah Pn. Sharifah Halimatun, Pn. Fauziah Hanim dan En. Mahashim.

berulang alik ke SSM selama beberapa minggu bagi menyelesaikan tugas ini.⁷⁵ Prosedur keempat ialah menyerahkan senarai lengkap nama-nama syarikat dan dokumen-dokumen yang diingini kepada pegawai-pegawai terlibat untuk dicetak. Saya terpaksa menunggu hampir sebulan untuk memperolehi cetakan dokumen tersebut kerana menurut pegawai terlibat, mereka perlu mencetak terlalu banyak dokumen setiap hari untuk ramai pelanggan dan permohonan dokumen dalam kuantiti yang banyak hanya boleh dilakukan selepas waktu kerja rasmi. Prosedur terakhir ialah pergi mendapatkan dokumen-dokumen yang telah dicetak di SSM daripada Pn. Fauziah Hanim dan En. Mahashim.

Kriteria-kriteria lain menentukan rangka persampelan ialah seperti berikut:

- Mendapat keizinan dan sokongan badan induk; dan
- Mendapat komitmen syarikat untuk terlibat dalam fasa pendedaran soal selidik sebenar.

Hasil semakan kriteria tersebut, hanya 27 daripada 43 SBKN telah tersenarai dalam rangka persampelan kajian. Sebanyak 16 buah syarikat dalam populasi telah digugurkan daripada rangka persampelan kerana tidak memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan secara serentak (Lampiran 4.4). Rangka persampelan yang dikenalpasti itu adalah mewakili 62.8 peratus daripada 43 buah SBKN Selangor dan Kelantan. Kesemua SBKN dalam rangka persampelan telah dilibatkan dalam kajian ini.

⁷⁵ Kadang kala pengkaji tidak dapat langsung menyemak sebarang maklumat langsung pada hari tertentu kerana sistem telah tergendala semenjak pagi lagi. Apabila keadaan ini terjadi, pihak SSM hanya membenarkan pengkaji melihat tiga (3) buah syarikat jika sistem dapat pulih semula sebelum waktu petang.

Temu bual kemudiannya dilakukan dengan pengurus atau wakil anak-anak syarikat Selangor dan Kelantan. Temu bual tersebut bertujuan mendapatkan maklumat mengenai latar belakang setiap syarikat dalam rangka persampelan. Borang maklumat latar belakang syarikat yang digunakan adalah seperti dalam Lampiran 4.1B (Bahagian A). Maklumat-maklumat umum syarikat dalam rangka persampelan juga dikutip sebagai persediaan merangka kaedah persampelan responden (pekerja dan pengurus) dalam kajian sebenar. Bilangan responden yang akan menjawab soal selidik dalam setiap syarikat sampel telah ditentukan berdasarkan maklumat ini. Pemilihan responden (pekerja) dalam SBKN dibuat secara persampelan tidak berkebarangkalian (*non-probability*) jenis mudah. Penggunaan teknik *non-probability* adalah disebabkan oleh alasan-alasan berikut:

- Kajian ini bergantung sepenuhnya kepada kesudian responden untuk menjawab soal selidik secara sukarela dan mengembalikan soal selidik yang lengkap secara pos.
- Kesukaran mengumpul semua individu pekerja dalam organisasi secara serentak pada masa saya berkunjung ke syarikat

4.2.2 Fasa Dua

Fasa kedua melibatkan aktiviti lapangan iaitu pengumpulan data-data yang diperlukan bagi analisa makro dan mikro. Pengumpulan data makro ialah perolehan maklumat bagi membolehkan satu deskripsi mengenai latar belakang SBKN dihasilkan. Matlamatnya

ialah untuk memperkenalkan entiti SBKN bagi kajian ilmiah masa hadapan dan mengesahkan punca lemah yang dibangkitkan dalam sorotan karya. Oleh itu akitiviti telah tertumpu kepada pengumpulan data-data induktif dan tidak melibatkan sebarang pengukuran konsep kajian. Pengumpulan data mikro pula melibatkan perolehan data-data empirikal berkaitan pengukuran konsep dalam kerangka model deduktif.

4.2.2.1 Pengumpulan data makro

Aktiviti ini melibatkan pengumpulan maklumat bagi melengkapkan analisa makro Bab 5.

Data-data makro penting untuk dipersembahkan supaya kajian:

- Dapat menjadi asas rujukan kepada kajian yang melibatkan organisasi SBKN di masa hadapan dalam berbagai bidang sains sosial yang berkaitan; dan
- Dapat memperluaskan skop sumbangan kepada pengkayaan ilmu kerana tidak hanya berlegar kepada pengetahuan yang diperolehi melalui ujian hipotesis atau pembuktian teori, tetapi dapat mendeskripsi SBKN sebagai satu lagi entiti milikan kerajaan yang berpotensi diketengahkan sebagai bahan (subjek) kajian.

Proses pengumpulan maklumat bagi analisa makro telah melibatkan penyelidikan perpustakaan dan kerja lapangan. Penyelidikan perpustakaan dilakukan bagi mengesan sebanyak mungkin data dan maklumat berkaitan SBKN-SBKN yang sedia ada. Tujuannya adalah untuk mengenalpasti data-data sekunder yang tersedia boleh digunakan dan mengelak kajian daripada bertanyakan sesuatu yang telah didokumen dengan baik

oleh agensi berkaitan. Namun begitu seperti yang telah dijelaskan dalam aktiviti penyelidikan perpustakaan fasa pertama, terlalu sedikit maklumat mengenai SBKN yang telah didokumenkan.

Berdasarkan hasil penyelidikan perpustakaan yang kurang menggalakkan, kajian telah merangka soalan-soalan untuk ditanya melalui temubual dengan wakil-wakil induk dan SBKN. Temu bual bagi setiap negeri telah dibuat dalam dua peringkat iaitu, peringkat pertama dengan badan induk dan peringkat kedua dengan dua (2) buah anak syarikat. Langkah-langkah khusus yang diikuti di peringkat pertama ialah:

- Mendapatkan nombor telefon setiap PKEN daripada operator Telekom dan menghubungi setiap PKEN;
- Menghantar surat permohonan kajian kepada setiap PKEN;
- Membuat susulan melalui telefon dan menfaksimilkan soalan-soalan yang ingin dikemukakan kepada PKEN;
- Membuat temu janji dengan badan induk;⁷⁶ dan
- Menemubual wakil PKEN dan meminta sokongan atau bantuan untuk mendapatkan mana-mana dua (2) anak syarikat untuk temubual selanjutnya.

Aktiviti temu bual peringkat pertama telah dimulai dengan Negeri Selangor, Negeri Sembilan, Melaka, Johor, Pahang, Perak, Kedah dan Kelantan. Tujuan memulakan aktiviti temu bual makro dengan Negeri Selangor ialah supaya kajian dapat membuat

⁷⁶ Temujanji hanya dibuat dengan badan induk yang memberi maklumbalas setuju dalam tempoh maksimum dua minggu selepas susulan telefon dibuat. Badan induk yang enggan atau tidak memberi maklum balas dalam tempoh dua minggu dari tarikh susulan telefon dibuat, diandaikan tidak mahu terlibat dengan temubual dan digugurkan daripada senarai kajian.

Ujian *Pilot* ke atas instrumen mikro dengan segera. Aktiviti temu bual makro telah berakhir dengan Negeri Kelantan, kerana kajian mahu mengelak dari turun ke Lapangan Kelantan sebanyak dua (2) kali atas pertimbangan kos dan masa.

Berdasarkan kejayaan temu bual peringkat pertama, kajian maju dengan temu bual peringkat kedua, iaitu temu bual anak syarikat. Langkah-langkah yang diikuti ialah:

- Menghantar surat permohonan kajian dan soalan panduan temu bual;
- Menetapkan temu janji dengan syarikat; dan
- Lawatan dan temu bual.

Keseluruhan tempoh masa bagi menemubual 17 buah syarikat dari lapan (8) buah negeri seperti dalam Jadual 4.3, telah mengambil masa selama dua (2) bulan. Temu bual peringkat kedua didapati lebih mudah dan lancar berbanding peringkat pertama kerana sokongan badan induk telah meningkatkan tahap kerjasama anak-anak syarikat. Walau bagaimanapun, ada juga beberapa anak syarikat yang enggan atau sukar memberi kerjasama kepada kajian.

Senarai individu-individu yang ditemui mengikut negeri adalah seperti Lampiran 4.5.

4.2.2.2 Pengumpulan data mikro

Kerja lapangan kedua telah melibatkan pengedaran dua (2) jenis soal selidik yang telah dibincangkan. Bagi tujuan menjimatkan kos kajian, pengedaran soal selidik di Kelantan telah dibuat seiring dengan tempoh masa pengumpulan data makro. Oleh itu pengkaji telah berada selama dua (2) minggu di Kelantan bagi menyelesaikan aktiviti temu bual dan pengedaran soal selidik. Bagi Negeri Selangor, pengedaran soal selidik tidak dibuat serentak dengan aktiviti temu bual makro, sebaliknya telah dilakukan beberapa kali selepas aktiviti lapangan di Kelantan selesai.

a) Soal selidik pengurus (mengenai prestasi organisasi)

Soal selidik telah dihantar kepada semua 26 syarikat dalam rangka persampelan (60.5% daripada populasi).⁷⁷ Pengedaran soal selidik prestasi dibuat melalui penyerahan bersemuka dengan pengurus atau wakil Bahagian Sumber Manusia. Kajian ini telah mensasarkan penglibatan semua pengurus dalam sesebuah organisasi yang dijangkakan seramai 4 hingga 5 orang. Namun begitu terdapat beberapa organisasi yang menyatakan bilangan sebenar pengurus yang kurang daripada 3 orang. Oleh itu kajian telah melibatkan bilangan sebenar pengurus yang dinyatakan oleh syarikat berkenaan. Sebanyak 96 keping soal selidik prestasi telah berjaya diedarkan kepada pengurus-pengurus dalam 26 buah organisasi. Perincian seperti dalam Jadual 4.4.

⁷⁷ Bilangan syarikat dalam rangka persampelan ialah 27 buah. Bilangan ini adalah merujuk senarai syarikat yang memenuhi syarat pemilihan sebagai sampel kajian. Dalam pengedaran soal selidik sebenar, hanya 26 sahaja yang berjaya dihubungi dan 1 syarikat enggan terlibat.

Tempoh masa 14 hari telah diberikan kepada setiap responden bagi melengkapkan dan mengembalikan borang soal selidik. Soal selidik yang lengkap telah dikembalikan terus melalui sampul surat bersetem dan beralamat sendiri yang dikepilkan pada setiap satu borang soal selidik. Kajian telah memperolehi respon sebanyak 55 daripada 96 (57.3 peratus) orang Pengurus dari 19 buah SBKN di Kelantan dan Selangor.

Jadual 4.4 Perincian Edaran Soal Selidik Prestasi

Negeri	Bilangan syarikat (buah)	Bilangan pengurus terlibat (orang)	Bilangan pengurus respon (orang)	Kadar respon (%)
Kelantan	9	65	43	66.1
Selangor	17	31	12	38.7
Jumlah	26	96	55	

b) Data Primer Mengenai Pekerja

Hasil temu bual awal dengan pengurusan, kajian menganggarkan purata bilangan pekerja dalam 26 syarikat ialah 25 orang dan jumlah keseluruhan pekerja ialah 650 orang. Oleh itu, sebanyak 334 borang soal selidik telah dihantar kepada pekerja-pekerja SBKN Selangor dan Kelantan, iaitu 222 borang telah diedarkan kepada pekerja-pekerja SBKN Negeri Kelantan dan 112 kepada pekerja-pekerja SBKN Selangor. Kajian ini cuba mengedarkan bilangan soal selidik yang sama banyak bagi semua syarikat, tetapi ada sesetengah syarikat yang mahukan jumlah soal selidik yang lebih kecil iaitu kurang daripada 15 responden. Namun begitu, keadaan tersebut tidak

memberi kesan kepada kajian ini kerana unit analisis kajian ialah organisasi. Kajian memberikan tempoh masa selama dua minggu untuk responden melengkap dan mengembalikan soalselidik secara pos. Kajian telah membuat susulan telefon kepada setiap Pengurus Sumber Manusia dalam tempoh seminggu selepas pengedaran soal selidik bagi mengingatkan mereka mengenai soal selidik tersebut. Akhirnya sejumlah 174 soal selidik pekerja (128 dari Kelantan dan 46 dari Selangor) atau (52.1 peratus) telah diterima semula.

Akhirnya, seluruh proses pengumpulan data makro dan mikro telah berjaya disempurnakan sepenuhnya pada Mac 2006.

4.2.3 Fasa Tiga

Fasa tiga melibatkan usaha menyediakan data dan penganalisaan. Analisa terbahagi kepada dua (2) iaitu analisa makro dan mikro.

- **Analisa data makro**

Penganalisaan makro adalah melibatkan pencerapan maklumat daripada berbagai sumber sekunder dan primer yang ada untuk menghasilkan satu kompilasi lengkap mengenai sejarah dan latar belakang, profil dan ciri-ciri unik SBKN. Analisa ini adalah menjurus kepada bentuk deskriptif bagi membolehkan wujudnya satu “pusat rujukan” yang mendokumenkan fakta mengenai SBKN (daripada sumber sekunder dan primer) dan

memudahkan kajian mengenainya di masa akan datang. Perbincangan lanjut analisa makro dapat dilihat dalam Bab 5.

- **Analisa data mikro**

Peringkat pertama dalam analisa data mikro ialah penyemakan kelengkapan soal selidik yang diterima. Setelah itu soal selidik yang lengkap telah diinput ke dalam pakej SPSS.⁷⁸ Data-data yang diinput telah melalui proses semakan ralat input, proses transformasi skala pernyataan berbentuk negatif dan semakan taburan normaliti.

Setelah selesai aktiviti menyediakan data, analisa pertama yang dilakukan ialah untuk menilai reliabiliti penilaian-sendiri prestasi organisasi oleh pihak pengurusan. Langkah ini diambil bagi menentukan petunjuk prestasi kewangan yang hendak digunakan dalam analisa selanjutnya (kerana kajian mempunyai dua pilihan iaitu sumber sekunder dan sumber primer). Skor kewangan dalam soal selidik responden pengurusan telah diuji korelasinya dengan maklumat kewangan daripada penyata kewangan bagi menentukan sumber maklumat penilaian prestasi yang bakal digunakan dalam analisa selanjutnya. Walau bagaimanapun, bagi pengukuran prestasi sosial dan operasi, ujian realibiliti penilai tidak dapat dilakukan kerana tiada sumber sekunder mengenai pekara itu di pasaran.

⁷⁸ Soal selidik yang tidak lengkap (iaitu mengandungi soalan-soalan yang tidak berjawab) adalah kecil bilangannya. Dalam kes soal selidik yang tidak lengkap (*missing value*), kajian telah menggunakan teknik penggantian nilai neutral iaitu penggantian dengan skor (4) atau “tidak pasti”.

- ***Reliabiliti responden pengurusan***

Daripada jumlah soal selidik pengurus yang telah diterima, sebanyak 43 daripadanya diterima daripada SBKN-SBKN Kelantan. Jumlah tersebut mewakili 66.15 peratus daripada keseluruhan soal selidik yang telah diedarkan di Kelantan (Jadual 4.4). Walau bagaimanapun, tiga (3) soal selidik yang diterima adalah tidak berjawab dan ini menjadikan jumlah soal selidik yang boleh digunakan sebanyak 40 keping atau 61.5 peratus. Bagi responden pengurus SBKN-SBKN Selangor, sejumlah 12 daripada 31 responden (38.7 peratus) telah memberi respon (Jadual 4.4). Daripada jumlah tersebut hanya 10 soal selidik atau 32.3 peratus daripadanya adalah lengkap untuk dianalisa.

Respon-respon yang diterima telah dinilai tahap kebolehpercayaannya melalui ujian reliabiliti penilai.⁷⁹ Analisa khusus bagi penilaian itu ialah (Dess dan Robinson, 1984):

- i. Analisa Korelasi; dan
- ii. Analisa Varians (ANOVA) Satu Hala

Korelasi Pearson digunakan untuk menguji sejauh mana penilaian subjektif yang diberi sama atau sepadan dengan prestasi sebenar dalam laporan kewangan syarikat. Jika wujud korelasi yang signifikan antara dua sumber penilaian prestasi (primer dan sekunder), beerti penilaian subjektif adalah sama dengan maklumat kewangan yang objektif.

⁷⁹ Langkah ini adalah salah satu cara menentukan keesahan konstruk (*construct validity*) bagi prestasi kewangan.

Ujian ANOVA Satu Hala pula bertujuan menilai sejauh mana responden-responden berbeza di dalam dan di antara organisasi berlainan. Ini bertujuan melihat *inter-rater reliability* iaitu kebolehpercayaan responden yang terlibat dalam memberi penilaian mengenai prestasi.

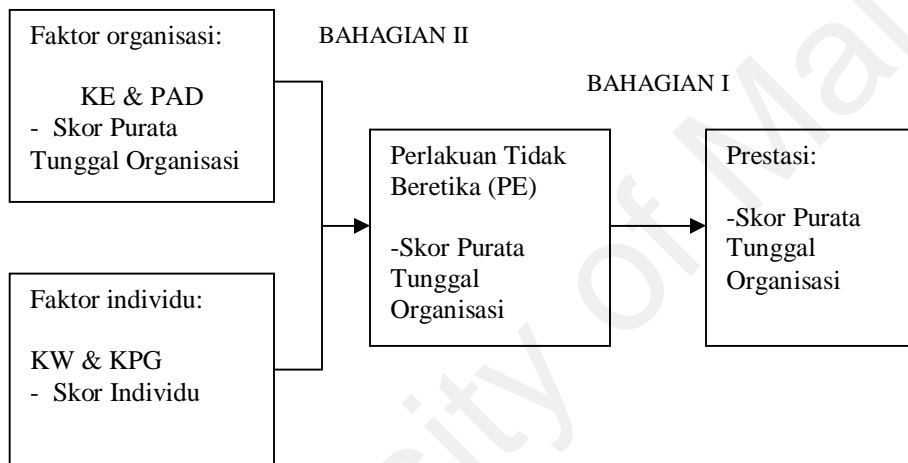
Hubungan PPA objektif dan PPA subjektif serta SG objektif dan subjektif telah diuji setiap satunya melalui dua (2) kaedah yang telah dinyatakan. Keputusan analisa korelasi menunjukkan tidak wujud kesepakatan (*convergent*) di antara penilaian prestasi kewangan subjektif dan objektif. Kedua-dua penilaian berlainan telah menunjukkan hasil pencapaian yang berbeza. Ujian ANOVA Satu Hala telah menunjukkan wujud variasi yang signifikan di antara penilaian responden dari syarikat berbeza dalam penilaian pencapaian sosial dan operasi. Keputusan terperinci Ujian Korelasi dan ANOVA telah dihuraikan dalam Lampiran 4.6. Keputusan ujian-ujian itu telah memberi implikasi kepada ukuran prestasi organisasi bagi analisa sebenar iaitu:

- Ukuran kewangan yang diperolehi daripada data sekunder (laporan kewangan), telah dipilih sebagai petunjuk konstruk kewangan;
- Ukuran operasi dan sosial yang diperolehi daripada sumber primer (soal selidik), telah dipilih sebagai petunjuk konstruk bukan kewangan (operasi-sosial).

Selepas selesai menentukan petunjuk-petunjuk yang mewakili pembolehubah bersandar (prestasi kewangan dan bukan kewangan) yang akan digunakan, maka analisa penuh

telah dilakukan ke atas semua data berkaitan. Dalam konteks model deduktif, data-data yang dikutip telah dianalisis menggunakan teknik statistik yang bersesuaian untuk menjawab setiap persoalan kajian. Secara keseluruhannya, analisa kajian adalah lebih rumit dan perlu ketelitian kerana terdapat dua (2) tahap ukuran skor berlainan, iaitu skor individu dan skor purata (Rajah 4.3).

Rajah 4.3 Pembahagian Skor Analisis dalam Kerangka Model Kajian



Sumber: Pengkaji, 2007

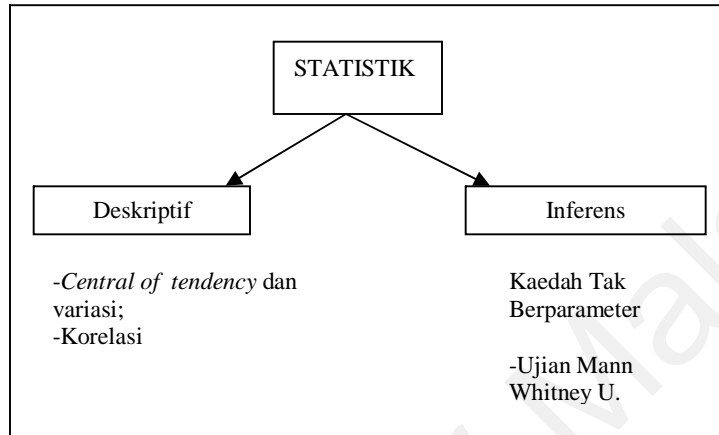
Bagi memastikan tidak berlaku kesilapan atau kekeliruan penyediaan data untuk analisa, borang input data organisasi telah digunakan bagi memindah data peringkat individu kepada data peringkat organisasi (Lampiran 4.7). Borang ini menjadi perantara untuk memindahkan data daripada lembaran kerja individu kepada lembaran kerja organisasi. Lembaran kerja individu mengandungi semua respon pekerja dalam anak-anak syarikat secara perseorangan. Skor-skor yang direkod dalam lembaran individu hanya mewakili jumlah skor setiap responden pekerja bagi setiap pembolehubah yang ada. Skor-skor

individu dalam pembolehubah perlakuan tidak beretika, konteks etika dan persepsi audit dalam, telah dikumpul mengikut kod syarikat masing-masing melalui arahan penjumlahan secara terpilih (*select if id= XXX*). Setelah itu semua skor individu-individu yang berada dalam syarikat yang sama telah dicatat dalam borang input data organisasi pada bahagian pembolehubah yang berkenaan. Purata skor setiap organisasi dalam pembolehubah PE, PAD, KW dan KPG telah dikira dengan membahagikan jumlah skor semua individu terlibat dengan bilangan responden daripada syarikat tersebut. Ringkasan formula kiraan bagi setiap satunya ialah seperti berikut (sila rujuk formula kesepuluh dalam Lampiran 4.3) Skor-skor bagi ciri individu, iaitu kecintaan wang dan kepuasan penggajian, telah dikekalkan dalam bentuk asal kerana kedua-duanya adalah ciri khusus bagi setiap individu, dan tidak sama antara seorang dengan seorang yang lain walaupun mereka bekerja dalam syarikat yang sama.

Berdasarkan Rajah 4.3, analisa bahagian I ialah untuk mengenal pasti hubungan utama bagi model iaitu perhubungan perlakuan (PE) dan beberapa Pembolehubah Prestasi (PR). Pengaruh Konteks Etika (KE), Audit Dalam (PAD), Kecintaan Wang (KW) dan Kepuasan Penggajian (KPG) terhadap prestasi adalah dikenalpasti secara tidak langsung melalui medium perlakuan pekerja. Oleh itu, analisa Bahagian II dalam Rajah 4.3 akan melihat hubungan di antara KE, PAD, KW dan KPG terhadap PE. Teknik korelasi telah digunakan bagi melihat semua perhubungan-perhubungan tersebut. Di samping statistik deskriptif, kajian juga menggunakan teknik statistik inferens bagi membuat perbandingan fenomena tertentu di antara negeri. Teknik inferens yang digunakan ialah kaedah tak

berparameter, khususnya Ujian Mann Whitney U. Ringkasan teknik analisa yang telah digunakan ialah seperti Rajah 4.4.

Rajah 4.4 Ringkasan Analisa Model Deduktif Mikro



Sumber: Rumusan analisis yang diguna oleh pengkaji, 2007.

4.2.4 Fasa Empat

Fasa keempat melibatkan aktiviti penulisan dan pengemaskinian laporan kajian.

4.3 PROSEDUR MENGUJI INSTRUMEN (*UJIAN PILOT*)

Ujian *Pilot* ke atas instrumen telah dilakukan semasa kutipan data makro dibuat di negeri Selangor. Ujian *Pilot* bertujuan untuk menentukan kebolehpercayaan (*reliability*) instrumen. Ujian *Pilot* telah dibuat terhadap soal selidik pengurusan dan soal selidik pekerja. Soal selidik telah diedarkan terlebih dahulu kepada dua (2) buah anak syarikat

Induk PKPS yang paling awal memberikan persetujuan maklum balas. Huraian proses Ujian *Pilot* setiap instrumen kajian adalah mengikut tajuk berikut.

(a) Soal Selidik Perlakuan

Ujian Pilot soal selidik pekerja telah dilakukan ke atas 10 orang pekerja daripada sebuah organisasi. Tujuan ujian ini ialah melihat konsistensi dalaman instrumen (*reliability*). Keputusan-keputusan analisa item diringkaskan seperti dalam [Jadual 4.5](#).

Jadual 4.5 Ringkasan Keputusan Analisa Item Soal Selidik Isu Perlakuan

Bil.	Skala konstruk	Nilai Cronbach α
1.	Kontek Etika Organisasi:	
	Persekitaran organisasi	0.775
	Fokus penjagaan hak pekerja	0.922
	Orientasi keputusan	0.655
	Pematuhan	0.902
2.	Perlakuan tidak beretika dalam organisasi	0.958
3.	Kecintaan wang	0.837
4.	Persepsi audit dalam	0.607
5.	Kepuasan penggajian	0.978

Merujuk kepada pandangan Malhotra (1999), tahap konsistensi dalaman hanya dianggap tidak memuaskan jika nilai alfa diperolehi ialah 0.6 dan kurang. Sehubungan itu, semua pengukur didapati telah melepasi tahap minimum 0.6 yang ditetapkan oleh Malhotra (1999) dan dikekalkan tanpa pengubahsuaian.

Konstruk perlakuan tidak beretika adalah ukuran yang paling cemerlang ($\alpha=0.958$) dan memperlihatkan corak α yang selari dengan kajian terdahulu (rujuk pada Jadual 4.6). Nilai alfa yang tinggi dijangka berpunca daripada penggunaan bilangan item yang lebih banyak daripada pengkaji berkenaan. Di samping itu pendekatan tidak langsung iaitu “perlakuan tidak beretika yang diperhatikan” dan bukannya perlakuan tidak beretika individu secara langsung adalah lebih mesra-responden.

Jadual 4.6 Crobach Alfa konstruk perlakuan kajian lepas

Pengkaji	Nilai Alfa	Bilangan item
Trevino, Butterfield & McCabe (1998)	0.94	20 item
McCabe, Trevino & Butterfield (1996)	0.83	20 item
Akaah (1992)	0.80	17 item
Ferrell dan Skinner (1988)	0.71	6 item

Sumber: Ringkasan oleh pengkaji daripada rujukan yang berkaitan, 2007.

Konstruk konteks etika organisasi yang telah diubah suai susunan faktornya juga memperlihatkan pencapaian konsistensi ukuran di antara 0.655 sehingga 0.922. Nilai-nilai alfa tersebut juga dilihat selari dengan keputusan Trevino, Butterfield dan McCabe (1998) yang memperolehi nilai alfa di antara 0.59 sehingga 0.94. Nilai alfa terendah daripada ujian *pilot* ini didapati telah meningkat daripada yang diperolehi oleh Trevino, Butterfield dan McCabe (1998), iaitu 0.65 berbanding 0.59.

Item-item dalam ukuran konstruk kepuasan penggajian turut memperlihatkan nilai α keseluruhan item yang cemerlang iaitu 0.978. Perincian nilai α bagi skala ukuran mengikut empat (4) faktor masing-masing ditunjukkan dalam **Jadual 4.7**. Perincian tersebut memperlihatkan pencapaian nilai kekonsistenan α yang hampir dengan kajian Heneman dan Schwab (1985). Perbezaan ketara daripada perbandingan itu ialah nilai alfa tertinggi yang diperolehi oleh kajian ini ialah pada faktor struktur pentadbiran gaji dan diikuti oleh faktor kenaikan, sementara keputusan Heneman dan Schwab (1985) pula memperolehi nilai alfa tertinggi pada faktor tahap dan faedah penggajian.

Jadual 4.7 Keputusan Ujian Konsistensi Kepuasan Penggajian

Skala	Nilai Alfa (sampel pekerja kolar putih)	Nilai Alfa (sampel jururawat)	Nilai Alfa diperolehi daripada Ujian <i>Pilot</i>
Tahap penggajian	0.94	0.95	0.891
Faedah penggajian	0.93	0.95	0.780
Kenaikan gaji	0.84	0.81	0.883
Struktur penggajian	0.85	0.88	0.970

Sumber: Ringkasan hasil Ujian Pilot kajian dan perbandingan dengan Henemen dan Schwab (1985)..

(b) Soal Selidik Prestasi

Ujian ke atas soal selidik prestasi bertujuan menentukan reliabiliti item dalam soal selidik. Analisa item telah dilakukan pada Bahagian A (7 item) dan C (15 item) dalam soal selidik pencapaian organisasi. Bahagian A bertujuan mengenalpasti pencapaian kewangan syarikat berdasarkan penilaian pengurus. Bahagian C terdiri daripada soalan-

soalan mengenai tahap prestasi operasi dan sosial syarikat. Setiap bahagian telah ditentukan konsistensi skalanya melalui nilai *Cronbach* alfa yang diperolehi. Jumlah responden bagi ujian pandu ini ialah 8 orang yang terdiri daripada pengurus dan penolong pengurus dari dua (2) buah syarikat⁸⁰.

Nilai Cronbach α yang diperolehi bagi Bahagian A ialah 0.9210. Nilai tersebut menunjukkan tujuh (7) item yang dimasukkan dalam Bahagian A telah dapat mengukur konstruk pencapaian kewangan dengan cemerlang. Jadual 4.8 menunjukkan nilai-nilai alfa setiap item jika item tersebut digugurkan daripada skala ukuran. Nilai tersebut merujuk kepada peningkatan atau penurunan ketepatan ukuran skala setelah menggugurkan item ke-*i*. Berdasarkan nilai alfa [Jadual 4.8](#), semua item Bahagian A akan dikekalkan tanpa pengubahsuaian atau pengguguran. Perbandingan dengan nilai Cronbach alfa yang diperolehi berbanding kajian Brew dan Hunt (1999) ($\alpha = 0.81$) serta Brew dan Tucci (1994) ($\alpha = 0.92$) juga menunjukkan pencapaian instrumen yang menggalakkan.

Jadual 4.8 Nilai Cronbach α Item Bahagian A Soal Selidik Prestasi

Item	α skala tanpa item <i>i</i>
1	0.9219
2	0.9578
3	0.8960
4	0.8961
5	0.8888
6	0.8888
7	0.8888

⁸⁰ Terdiri daripada anak syarikat Selangor.

Bahagian C yang mengukur pencapaian operasi-sosial organisasi telah memperolehi nilai Cronbach $\alpha = 0.9631$. Oleh itu semua 15 item Bahagian C akan dikekalkan dalam soal selidik prestasi. Jadual 4.9 menunjukkan perincian nilai α bagi setiap item i yang digugurkan.

Jadual 4.9 Nilai Cronbach Alfa Item Bahagian C Soal Selidik Prestasi

Item	α skala tanpa item i
1	0.9595
2	0.9676
3	0.9631
4	0.9610
5	0.9588
6	0.9612
7	0.9584
8	0.9599
9	0.9626
10	0.9601
11	0.9593
12	0.9587
13	0.9587
14	0.9600
15	0.9586

Oleh yang demikian soalselidik pencapaian telah diedarkan kepada sasaran kajian tanpa sebarang pengubahsuaian.

4.3.1 Keesahan (*Validity*)

Kajian ini telah mengguna pengukur-pengukur yang dibangunkan oleh pengkaji terdahulu. Menurut Cronbach dan Meehl (1955) ujian keesahan konstruk perlu bagi konsep-konsep yang komplikated untuk diukur melalui sesuatu ukuran khusus tertentu. Oleh itu pengkaji harus membangunkan konstruk-konstruk yang sesuai untuk mewakili konsep dan mencari item-item dalam setiap konstruk. Merujuk kepada kajian ini, semua ukuran pembolehubah berkaitan individu dan persekitaran yang digunakan adalah bersifat komponen tunggal (satu faktor). Berdasarkan Lampiran 4.8 didapati komponen satu faktor telah memadai menghurai kebanyakan varians dalam pengukuran konsep kajian. Oleh yang demikian, alasan komponen pengukur satu faktor telah menjustifikasi ketidak relevanan ujian keesahan konstruk pada instrumen soal selidik pekerja.

4.4 SOROTAN PENILAIAN KE ATAS METODOLOGI MODEL DEDUKTIF

Bahagian ini bertujuan untuk menilai kualiti metodologi kajian supaya dapat memperihalkan kelainan sumbangannya kepada pengkayaan koleksi kajian empirikal etika perniagaan. Penilaian kritikal metodologi telah dibuat secara perbandingan berdasarkan kritikan kelemahan metodologi dalam kajian-kajian empirikal etika perniagaan oleh Randall dan Gibson (1990).

- ***Kerangka kerja teoritikal***

Menurut Randall dan Gibson (1990), 64 peratus daripada artikel empirikal mengenai etika perniagaan tidak disokong oleh model-model teoritikal samada oleh model teori yang telah mantap atau pembinaan teori yang baru. Sehubungan itu, kajian ini berbeza kerana membina kerangka model kajian berdasarkan beberapa teori yang telah dikenalpasti. Kerangka kerja teoretikal yang dibina oleh kajian juga berbeza, kerana menghubungkan isu individu dengan pencapaian organisasi yang sebelum ini telah dilihat secara terasing (*isolated*) (rujuk sorotan literatur Bab 2 subtajuk 2.7).

- ***Hipotesis***

Penilaian kritis metodologi oleh Randall dan Gibson (1990) telah menyebut hampir 75 peratus daripada kajian empirikal terdahulu tidak mempunyai hipotesis kajian. Keadaan ini mungkin disebabkan oleh ketiadaan teori yang jelas dalam kajian empirikal tersebut. Sehubungan itu, kajian ini telah membina beberapa perkaitan antara pembolehubah kajian yang sedia untuk diuji melalui kaedah statistik yang sesuai.

- ***Konseptualisasi***

Randall dan Gibson (1990) telah menyentuh mengenai kesamaran definisi konsep perlakuan etika dalam kajian terdahulu. Ini menyebabkan ketidakseragaman dalam

piawai perlakuan yang digunakan dalam pengukuran konsep. Berdasarkan pendapat Randall dan Gibson (1990) dan Trevino dan Weaver (2003), kajian ini telah mengikuti langkah-langkah tersebut bagi memastikan pengukuran perlakuan beretika atau tidak beretika dibuat dengan seragam dan menggunakan item yang relevan:

- Menentukan definisi konsep yang selari dengan skop Teori Agensi; dan
- Menggunakan satu set item-item perlakuan tidak beretika yang terkini sebagai teras serta membuat semakan perbandingan dengan beberapa pengkaji berlainan.

- ***Operasionalisasi***

Menurut Randall dan Gibson (1990) hanya 19 peratus daripada kajian empirikal yang disemak menyebut mengenai langkah menguji reliabiliti instrumen, 19 peratus mengenai *validity* instrumen dan 20 peratus telah melakukan pra-ujian ke atas instrumen. Kajian ini berbeza kerana kesemua konstruk kajian telah melalui proses Ujian *Pilot* dan nilai Cronbach alfa diperolehi bagi setiap pengukur. Keseluruhannya kajian ini telah memperolehi nilai-nilai alfa yang lebih tinggi secara realtifnya daripada kajian-kajian lepas.

- ***Populasi dan persampelan***

Randall dan Gibson (1990) telah mengemuka beberapa isu utama dalam populasi dan persampelan iaitu populasi kajian, kadar respon dan teknik analisa.

- ***Populasi kajian***

Kajian Randall dan Gibson (1990) mendapati 67 peratus kajian telah melibatkan pengurus dan ahli profesional, dan 26 peratus melibatkan pelajar Institut Pengajian Tinggi. Sehubungan itu, kajian ini berbeza daripada bentuk sampel tipikal kerana menggunakan organisasi SBKN sebagai unit analisa kajian dan tidak individu serta mengelak dari mengandaikan individu sebagai makhluk yang terasing daripada sistem sosial mereka.

- ***Kadar respon***

Penemuan Randall dan Gibson (1990) mendapati kebanyakan kadar respon kajian etika perniagaan adalah rendah. 11 peratus kajian dikenalpasti mempunyai kadar respon di antara 40 hingga 49 peratus dan 20 hingga 29 peratus setiap satunya. Terdapat 12 peratus kajian sahaja yang berjaya memperolehi kadar respon melebihi 50 peratus. Kajian ini berjaya memperolehi kadar respon mengikut bilangan organisasi sehingga 73.08 peratus atau 19 daripada 26 buah syarikat. Kadar maklum balas mengikut bilangan pekerja pula ialah sebanyak

174 daripada 334 orang (52.1 peratus). Oleh yang demikian, kadar respon kajian ini adalah amat menggalakkan.

- ***Teknik analisa***

Menurut Randall dan Gibson (1990) teknik analisa yang paling banyak digunakan ialah Kaedah Bivariat (46 peratus), diikuti oleh teknik univariat (35 peratus) dan teknik Multivariat (19 peratus). Walau bagaimanapun Randall dan Gibson (1990) berpendapat pemilihan bentuk analisis statistik yang sesuai adalah sangat bergantung kepada maksud kajian dan metodologi kajian. Kajian ini telah menggunakan kaedah analisa statistik deskriptif dan inferens. Teknik inferens yang bakal digunakan adalah daripada jenis kaedah tidak berparameter kerana melibatkan skala jenis ordinal. Di samping itu bilangan sampel yang kecil telah membataskan penggunaan kaedah seperti SEM. Sehubungan itu, kajian ini tidak akan mengalami ketinggalan atau kelemahan (walaupun tidak menggunakan statistik terkini) kerana teknik yang digunakan telah mencapai objektif kajian dan sepadan dengan tahap kajian jenis *exploratory*, jenis datanya dan batasan kajian yang dihadapi.

4.5 PENUTUP

Perbincangan bab pengkaedahan kajian telah dibuat dengan memberi penekanan kepada proses dan instrumen secara serentak. Penekanan proses dan instrumen adalah

bersesuaian dengan bentuk kajian yang bersifat penerokaan, samada dari segi model mahupun unit kajiannya. Bersesuaian dengan itu, penekanan proses dan instrumen telah memberi peluang kepada kajian ini untuk mencapai dua (2) daripada tiga (3) tujuan kajian penerokaan yang dinyatakan oleh Babbie (2004), iaitu:

- Menentukan kebolehpayaan (*feasibility*) melakukan kajian seumpamanya di masa hadapan, khususnya daripada segi konsep-konsep yang disatukan ke dalam model serta penggunaan populasi serta sampel yang berbeza dari kajian terdahulu (iaitu PKEN dan SBKN).
- Memberi panduan kepada pengkaji akan datang tentang perkara yang perlu dicontohi atau diperbaiki jika mahu melakukan pengkajian yang sebandingnya pada masa hadapan. Perkara-perkara tersebut iaitu meliputi pembangunan instrumen (iaitu bagi mengukur perkara-perkara induktif yang dikesan dan menambahbaik instrumen deduktif); serta pembaikan proses-proses untuk “mendekati” unit kajian seperti SBKN yang sukar didekati serta kurang pendedahan awam.

Secara terperinci, perbincangan mengenai aliran proses telah dapat memberi gambaran mengenai ketelitian dan inisiatif untuk mengekalkan kajian dalam wilayah penerangan saintifik yang layak bagi sesebuah pengkajian sains sosial. Ini kerana prosedur saintifik sangat memerlukan kepada pengumpulan bukti-bukti yang berlangsung secara sistematik dan mengikut prosedur tertentu. Selain itu, perbincangan mengenai instrumen kajian telah dapat menentu kewibawaan alat dalam mengukur pembolehubah dikehendaki. Bab

seterusnya akan membincangkan hasil-hasil yang diperolehi daripada pelaksanaan keseluruhan proses dan instrumen di lapangan kajian.

University of Malaya

BAB 5

SBKN DI MALAYSIA: SUATU TINJAUAN MAKRO

5.1 SEPINTAS LALU

Pelaburan kerajaan negeri dalam SBKN telah melibatkan amaun pelaburan yang besar dan memberi impak penting kepada pembangunan sosio-ekonomi negeri. Menurut Laporan Tahunan Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor (PKNS) (2002), jumlah nilai pelaburan terkumpul PKNS dalam tujuh (7) buah anak syarikatnya adalah bernilai RM 349.5 juta, sementara Perbadanan Kemajuan Pertanian Selangor (PKPS) pula memiliki 11 buah anak syarikat dengan jumlah nilai pelaburan terkumpul melebihi RM 83 juta pada tahun 1999 (Laporan Tahunan PKPS, 1999). Perbadanan Pembangunan Pulau Pinang (PDC) pula mencatatkan nilai pelaburan sebanyak RM 221.5 juta pada tahun 2001 (Laporan Tahunan Perbadanan Pembangunan Pulau Pinang, 2001); manakala salah sebuah induk pelaburan Negeri Sarawak, iaitu Perbadanan Pembangunan Ekonomi Sarawak (PPES) melaporkan bilangan anak syarikat sebanyak 43 buah dan aset terkumpul kumpulan berjumlah RM 1.68 bilion (<http://www.sedc.com.my/bm/about.html>). Jadual 5.1 telah menyenaraikan pelaburan badan induk pelaburan kerajaan negeri bagi tempoh empat (4) tahun yang terkini (2002 sehingga 2005). Nilai-nilai pelaburan dalam Jadual 5.1 merupakan sebahagian kecil daripada keseluruhan jumlah pelaburan kerajaan-kerajaan negeri yang dapat dikesan, sesuai dengan batasan kajian yang telah dijelaskan dalam Bab 1. Maklumat-maklumat tersebut telah dikumpul daripada

sumber laporan kewangan badan-badan induk (bentuk sekunder) dan/atau sumber badan induk sendiri (bentuk primer).

Jadual 5.1 Nilai Pelaburan Kerajaan Negeri dan Bilangan Subsidiari

Bil	Negeri	Nilai Pelaburan (RM Juta)			
		2005	2004	2003	2002
	Tahun				
1.	Kelantan	TD	TD	79.05	79.05
2.	Johor	70.67	72.49	71.99	71.49
3.	Kedah	8.27	7.69	7.63	17.63
4.	Melaka	22.0	TD	19.33	19.33
5.	Negeri Sembilan	1.23	TD	1.23	5.42
6.	Terengganu	TD	TD	45.07	45.07
7.	Pahang	150.0	150.0	150.0	150.0

Sumber: Laporan Kewangan PKEN-PKEN, 2003, 2002, 2001; dan temu bual dengan wakil-wakil induk.

5.2 SEJARAH

Hasil sorotan karya lepas mendapati, sehingga kini belum terdapat satu sumber yang menghurai susur galur sejarah dan latar belakang organisasi PKEN dan SBKN yang khusus. Kebanyakan karya lepas lebih banyak memaparkan SBK atau agensi kerajaan di peringkat nasional sahaja. Bagi kajian ini, penjejakan sejarah kewujudan SBKN dapat dihayati melalui sorotan ke atas sejarah rancangan pembangunan negara. Kaedah sorotan latar belakang sejarah (*Interpretative History*) bagi memahami dan meramal sesuatu fenomena sosial semasa dan akan datang telah digunakan oleh Mohammad Agus (1998) dalam pengkajian mengenai kesan federalisme ke atas situasi dalaman Negeri Kelantan dan Sabah. Chwee (1975) juga menyatakan

pengkajian ke atas sistem berkaitan perusahaan (perbadanan) awam boleh dibuat dalam kerangka kerja sejarah pembangunan, politik dan ekonomi negara terlibat. Penerangan tentang sejarah PKEN dan SBKN telah dapat menjawab persoalan kajian yang menyentuh tentang kerelevanan PKEN-SBKN dalam pembangunan negara, dan menjawab asas rasional kepada langkah pemulihan prestasi organisasi tersebut. Perbincangan berkenaan sejarah PKEN dan SBKN telah dipermudahkan mengikut subtajuk-subtajuk berikut.

5.2.1 Sejarah Awal Pelan Pembangunan Negara

Pembangunan ialah elemen penting dalam seni politik (Rudner, 1975 dan Jamaie, 2004). Kuasa politik yang diterima perlu diikuti dengan usaha untuk membangunkan masyarakat dan negara. Pelan Pembangunan Malaysia telah bermula seawal tahun 1956. Menurut Rudner (1975), Pelan Lima-Tahun Tanah Melayu Pertama (1956-1960) dan Kedua (1961-1965) merupakan titik peralihan bagi sejarah ekonomi moden selepas Malaya berada di bawah sistem penjajah British.⁸¹ Pelan tersebut ialah langkah permulaan mewujudkan jati diri (identiti) kepada sistem ekonomi negara dan diistilahkan sebagai proses *Malayanization*. Ciri-ciri penting bagi kedua-dua Pelan Lima-Tahun Pertama dan Kedua ialah seperti berikut (Rudner, 1975):

- Penyebaran sumber modal moden ke dalam perusahaan produktif dan sosial yang baru;

⁸¹ Keterangan lanjut mengenai Pelan Pertama dan Kedua Tanah Melayu boleh dirujuk kepada Rudner (1975) dan Second Five-Year Plan 1961-1965.

- Polisi dalaman ekonomi yang menumpu kepada pengukuhan pendapatan domestik, pertumbuhan dan pengagihan; dan
- Keutamaan pembangunan nasional dalam matlamat kerajaan.

Selepas pembentukan Malaysia pada tahun 1963, Rancangan Malaysia Pertama telah digubal bagi tempoh 1966 sehingga 1970. Secara keseluruhannya, Rancangan Malaysia Pertama telah meneruskan usaha meningkatkan ekonomi negara selari dengan penekanan Pelan Lima-Tahun Pertama dan Kedua yang lalu. Satu lagi ciri penting dalam Pelan Lima Tahun Tanah Melayu (Pertama dan Kedua) dan Rancangan Malaysia Pertama, ialah tentang pendirian kerajaan untuk tidak campur tangan dalam sektor ekonomi negara (Gomez, 1990 dan Thillainathan, 1976).

Walau bagaimanapun, setelah terlaksananya RMK 1, kepincangan masih wujud dalam dua (2) perkara berikut:

- Kemiskinan penduduk bandar dan luar bandar; dan
- Ketidakseimbangan ekonomi antara kaum.

Selepas daripada Peristiwa 13 Mei 1969, kerajaan semakin menyedari mengenai pentingnya mewujudkan perpaduan antara kaum sebelum matlamat pertumbuhan dan pembangunan negara dapat dicapai. Sehubungan itu, kerajaan Malaysia di bawah pimpinan Perdana Menteri Kedua (Allahyarham Tun Abdul Razak

Hussein), telah mengatur strategi pembangunan khusus bagi memperbaiki ketidakseimbangan antara kaum di Malaysia dalam beberapa aspek yang kritikal.

Rangka Rancangan Jangka Panjang (RRJP) 1 ialah rancangan pembangunan negara yang dilancar seurus selepas tamat Rancangan Malaysia Pertama. Rangka Rancangan Jangka Panjang (RRJP) 1 ialah permulaan pelan jangka panjang yang bertujuan mencapai matlamat perpaduan kaum melalui aktiviti-aktiviti penyusunan semula ketidakseimbangan yang wujud dalam negara. Pembaikan telah disasarkan kepada ketidakseimbangan agihan pendapatan individu dan isirumah, gunatenaga, pemilikan modal dan kekayaan serta pembasmian kemiskinan khususnya di kawasan luar bandar. Sehingga kini, Malaysia telah melaksanakan tiga (3) RRJP.⁸²

5.2.1.1 Rangka Rancangan Jangka Panjang 1 (RRJP 1) (1971-1990)

RRJP 1 telah merangkumi empat (4) pelan tindakan lima (5) tahun, iaitu Rancangan Malaysia Ke-2 (RMK-2) sehingga RMK-5. Pada tahun 1965 hingga 1970-an, perbelanjaan pembangunan sektor awam lebih ditumpukan kepada pembangunan pertanian dan luar bandar (Jadual 5.2).⁸³ Berdasarkan Jadual 5.2 juga didapati, perbelanjaan kerajaan bagi memajukan perusahaan

⁸² RRJP ialah pelan pembangunan jangka panjang yang mengandungi beberapa pelan khusus dalam tempoh 5 tahun setiap satunya. RRJP 2 yang meliputi tempoh 1991 hingga 2000, terdiri daripada RMK 6 dan 7. RRJP 3 pula meliputi tempoh 2001 hingga 2010 telah bermula dengan RMK 8 (2001-2005) dan sehingga penulisan ini dilakukan RMK 9 (2005-2010) telah pun dirangka dan dibentang pada penghujung Mac 2006.

⁸³ Perbelanjaan pembangunan pertanian dan luar bandar telah menelan lebih suku daripada jumlah perbelanjaan pembangunan ketika itu.

adalah yang ketiga terendah (RM 141.3 juta) selepas perbelanjaan ke atas sektor galian dan pentadbiran awam.

Jadual 5.2 Perbelanjaan Pembangunan Awam yang Disatukan, 1966-1970.

Sektor	Matlamat asal (RM juta)	Anggaran perbelanjaan sebenar (RM juta)
Pertanian dan Pembangunan Luar Bandar	1086.6	1114.1
Galian	1.3	0.7
Kemajuan Perusahaan	84.5	141.3
Pengangkutan	546.0	544.9
Perhubungan	205.5	203.0
Kemudahan awam	786.3	681.4
Pelajaran dan latihan	470.8	329.4
Kesihatan dan perancang keluarga	189.4	146.6
Perkhidmatan sosial dan masyarakat	315.1	276.1
Pentadbiran awam	126.4	138.1
Pertahanan dan keselamatan dalam negeri	739	666.8

Sumber: Dipetik daripada Rancangan Malaysia Kedua, halaman 32.

Satu perubahan besar yang berlaku dalam RRJP1 (khususnya dalam RMK-2) berbanding pelan-pelan pembangunan terdahulu ialah pembabitan langsung kerajaan dalam pertubuhan dan perusahaan pengeluaran yang produktif (Gomez, 1990; Thillainathan, 1976 dan Gale, 1981). Perubahan dasar itu telah menyebabkan berlakunya perubahan corak perbelanjaan pembangunan kerajaan pusat di antara tahun 1971 hingga tahun 1975 berbanding sebelumnya. Berdasarkan maklumat Jadual 5.3, pada tahun 1971 hingga 1975, kegunaan wang awam bagi maksud pelaburan dalam sektor swasta telah

ditingkatkan sehingga berjumlah RM 742 juta. Pelaburan kerajaan dalam sektor swasta yang berjumlah RM 742 juta telah melibatkan badan-badan amanah seperti Mara, Pernas, PKEN dan badan-badan yang setara fungsi dengannya.

Jadual 5.3 Perbelanjaan Pembangunan dan Pembentukan Modal 1971-1975

Sektor Awam	Jumlah terkumpul 1971-1975 (RM juta)
Perbelanjaan pembangunan sektor awam*	6,000
Kegunaan perbelanjaan pembangunan sektor awam:	
Pembentukan modal sektor awam.	4,307
Pindahan-pindahan dan pinjaman-pinjaman untuk modal swasta.	742
Kegunaan-kegunaan lain sektor awam	951
JUMLAH	6,000
Pembentukan modal sektor awam*	
Pembiayaan daripada perbelanjaan pembangunan	4,157
Pembiayaan daripada belanjawan biasa	150
JUMLAH	4,307

Sumber: Rancangan Malaysia Kedua, halaman 66.

Nota*: Perbelanjaan pembangunan awam adalah berbeza dengan perbelanjaan modal awam. Pelaburan modal awam tidak meliputi perbelanjaan-perbelajaan untuk pertahanan, pembelian tanah-tanah, pinjaman-pinjaman dan pemberian kepada sektor swasta, serta perbelanjaan untuk mengadakan harta-harta yang dipunyai oleh sektor swasta.

Rancangan Malaysia Kelima (1986 hingga 1990) ialah pelan penutup dalam RRJP1. Ciri penting yang dikesan pada RMK-5 ialah penonjolan keyakinan kerajaan kepada sektor swasta khususnya melalui pelancaran Dasar Penswastaaan Negara (DPN). Langkah penswastaaan telah diambil kerana prestasi bumiputera untuk berdikari dalam sektor ekonomi didapati semakin baik berbanding sebelumnya. Jadual 5.4 menunjukkan peningkatan dalam

ekuiti dan kawalan syarikat berhad oleh golongan bumiputera pada tahun 1980 dan 1985.

Jadual 5.4 Malaysia; Hakmilik modal Saham (Nilai Par) Syarikat-Syarikat Berhad, 1980 dan 1985 (RM juta)

Kumpulan pemilikan	1980	%	1985	%	Purata kadar pertumbuhan Tahunan (%) 1981-1985
Bumiputera	4,050.5	12.5	13,546.9	17.8	27.3
Individu dan Institusi	1,880.1	5.8	7,679.2	10.1	32.5
Badan Amanah	2,170.4	6.7	5,867.7	7.7	22.0
Lain-lain warganegara	14,442.9	44.6	43,154.6	56.7	24.5
Warga asing	13,927.0	42.9	19,410.5	25.5	6.9
Syarikat nominee	7,791.2	24.0	11,255.9	14.8	7.6
Jumlah	32,420.4	100.0	76,112.0	100.00	18.6

Sumber: Rancangan Malaysia Ke 5 1986-1990, halaman 125.

Berdasarkan Jadual 5.4, pencapaian keseluruhan penguasaan modal saham di kalangan bumiputera adalah semakin baik dengan peratus peningkatan sebanyak 17.8 (1985) peratus berbanding 12.5 peratus (1980). Penguasaan di kalangan individu dan institusi bumiputera turut meningkat berbanding tahun 1980. Chamhuri (1994) yang telah membuat perbandingan pemilikan modal bumiputera bagi tempoh di antara tahun 1970 dan 1990, telah merumuskan pegangan bumiputera telah meningkat kepada 20.3 peratus pada tahun 1990 berbanding 2.4 peratus pada tahun 1970.

Berdasarkan Jadual 5.4 juga didapati pegangan bumiputera melalui agensi amanah kerajaan pada tahun 1980 telah mendahului pegangan bumiputera individu dan institusi. Walau bagaimanapun pada tahun 1985, berlaku trend kenaikan yang ketara dalam pemilikan modal oleh individu dan institusi bumiputera berbanding peningkatan pemilikan badan amanah. Pada tempoh tersebut telah berlaku pemindahan banyak saham anak-anak syarikat agensi amanah tertentu kepada Permodalan Nasional Berhad (Mohd. Ali, 1996).

Oleh yang demikian, dapat disimpulkan bahawa agensi-agensi amanah telah memainkan yang penting di peringkat awal pembangunan dan penyusunan semula ekonomi dalam RRJP 1, terutama dalam tempoh RMK-1 hingga RMK-2. Agensi-agensi amanah atau perbadanan awam merupakan jentera pentadbiran kerajaan yang mempunyai ciri tersendiri. Keterangan lanjut mengenai perbadanan awam utama di Malaysia dan beberapa negara lain juga boleh dirujuk kepada Gale (1981); Thillainathan (1976); Chwee (1975) dan Pryke (1971).

5.2.1.2 Peranan Negeri

Negeri-negeri dalam Semenanjung, Sabah dan Sarawak ialah subsistem yang membentuk sistem Negara Malaysia. Secara ringkasnya, kerajaan negeri adalah pelaksana dan pemantau kepada pelaksanaan dasar pusat di peringkat akar umbi. (Penerangan lanjut mengenai sistem kerajaan di Malaysia serta hubungan kerajaan persekutuan dan negeri dapat diperolehi dalam Lampiran

5.1). Pergantungan pusat kepada negeri berlaku kerana, perlembagaan negara telah memberi beberapa kuasa mengenai perkara berkaitan tanah, agama Islam, hal ehwal kewangan dan perundangan negeri kepada kerajaan negeri masing-masing (Thillainathan, 1976). Oleh yang demikian, usaha membangunkan negeri-negeri perlu melibatkan bersama mekanisme pentadbiran kerajaan negeri. Antara peranan penting yang telah dimainkan oleh negeri ialah seperti berikut:

- *Meringankan beban kewangan pusat*

Menurut Mohd Daud (1971), peranan kerajaan negeri bagi meringankan beban kewangan kerajaan pusat telah mula ditekankan semenjak RMK-2. Pada ketika itu, kerajaan negeri yang mempunyai pendapatan lebihan telah digesa membiayai projek-projek pembangunan di bawah bidang kuasa masing-masing. Selain itu, negeri-negeri yang kurang berkemampuan pula telah diarahkan untuk membuat kajian bagi mencari punca-punca kewangan tambahan bagi mengurangkan pergantungan negeri kepada bantuan kewangan kerajaan pusat.

- *Menyusun semula agihan ekonomi kaum di peringkat negeri*

Menurut kajian oleh Chamhuri (1994) dan Hasnah (1994), masalah kemiskinan mikro di Malaysia mempunyai trend asosiasi dengan lokasi dan negeri tertentu. Sehubungan itu, menurut Chamhuri dan Zainul Ariff (1991), fenomena kemiskinan telah menjadi satu isu moral yang mesti diselesaikan oleh semua pihak, merangkumi kerajaan (termasuk kerajaan negeri), pihak swasta, pertubuhan bukan kerajaan (NGO), masyarakat dan individu miskin yang terlibat. Selari dengan trend penumpuan kaum-kaum yang juga mengikut negeri-negeri (rujuk Lampiran 5.2), maka penglibatan kerajaan negeri adalah semakin perlu bagi menjayakan matlamat keadilan agihan ekonomi antara kaum di peringkat negeri-negeri.

5.2.2 Peranan PKEN Dalam Sejarah Pembangunan Malaysia

Penubuhan PKEN atau badan induk pelaburan negeri yang setara, didapati berkembang seiring dengan pelan pembangunan kerajaan pusat (Alias, 1975). PKEN-PKEN telah ditubuhkan bagi melaksanakan pelbagai aktiviti meliputi perusahaan dan perdagangan, perumahan dan pertanian di peringkat negeri semenjak Rancangan Malaysia Pertama lagi. Sehubungan itu dapat ditakrifkan bahawa PKEN-PKEN ialah salah satu alternatif mekanisme pentadbiran kerajaan negeri. Kenyataan ini telah dapat dibuktikan melalui pemerhatian ke atas tahun-tahun penubuhan PKEN-PKEN (atau organisasi yang setara fungsi dengannya) di

Malaysia. Berdasarkan maklumat dalam Jadual 4.5, kebanyakan PKEN dan organisasi yang setara telah ditubuhkan di antara pertengahan tahun 1960-an dan awal 70-an di bawah Enakmen Negeri masing-masing.⁸⁴ Tempoh-tempoh tersebut dikenalpasti sebagai tempoh berlakunya pelaksanaan RRJP 1, khususnya RMK Pertama dan Kedua.

PKEN-PKEN bertanggungjawab untuk mentadbir pelaburan kerajaan negeri berlandaskan semangat korporat tanpa mengeneipkan elemen-elemen sosial. Aktiviti-aktiviti perniagaan dalam kumpulan PKEN telah menyumbang kepada perkembangan sosio-ekonomi melalui kewujudan peluang pekerjaan, merangsang pertumbuhan ekonomi negeri, menggiatkan proses pembangunan kawasan baru dan meningkatkan kualiti hidup rakyat di peringkat negeri. Contoh sumbangan salah sebuah PKEN kepada pembangunan negeri boleh dirujuk kepada tulisan Mohd Ali (1996).⁸⁵ Pemerhatian ke atas petikan misi beberapa badan induk turut mengesahkan faedah-faedah sosio-ekonomi yang boleh dijana melalui kewujudan PKEN. Jadual 5.6 menunjukkan beberapa petikan perspektif sosio-ekonomi yang diperjuangkan oleh PKEN-PKEN.

⁸⁴ PKEN ialah salah satu bentuk Perbadanan Awam kerajaan negeri. Penubuhan Perbadanan-Perbadanan Awam telah berkembang dengan pesatnya apabila Dasar Ekonomi Baru (DEB) dilancarkan pada tahun 1970. Dalam tempoh 5 tahun iaitu dari tahun 1970 hingga 1975, 35 buah Perbadanan Awam telah dibentuk. Ini kerana Perbadanan-Perbadanan Awam diyakini dapat memberi sumbangan yang berkesan dan cepat terhadap pencapaian-pencapaian objektif-objektif murni DEB. Dipetik daripada buku Negara Kita (1982), halaman 214.

⁸⁵ PKENJ atau kini Johor Corporation merupakan sebuah PKEN yang terulung di Malaysia. Menurut Mohd Ali (1996), PKENJ telah mula memberi sumbangan sebanyak 10 peratus daripada keuntungannya kepada Kerajaan Negeri Johor mulai tahun 1989. Pada akhir 1994 sahaja, jumlah terkumpul sumbangan PKENJ kepada Kerajaan Negeri Johor telah melebihi RM 45 juta

Jadual 5.5 Maklumat Penubuhan Badan Induk Pelaburan Negeri

PKEN	Tahun	Akta Penubuhan
Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor	1964	Enakmen Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor No. 4 Tahun 1964
Perbadanan Kemajuan Pertanian Selangor	1972	Enakmen Negeri No. 12 Tahun 1972
Perbadanan Kemajuan Iktisad Negeri Kelantan	1966	Enakmen Negeri. Bil. 10 Tahun 1966
Perbadanan Johor	1968	Enakmen Negeri Bil.4, Tahun 1968
Perbadanan Islam Johor	1976	Enakmen Negeri Bil. 1 Tahun 1976
Perbadanan Memajukan Negeri Terengganu	TD	TD
Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perlis	TD	TD
Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Kedah	1965	Enakmen Negeri Bil. 5. Tahun 1965
Perbadanan Pembangunan Pulau Pinang	1969	Enakmen Negeri
Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Perak	1967	Enakmen PKNP Bil.3 Tahun 1967.
Perbadana Kemajuan Ekonomi Melaka	1971	Enakmen Perbadanan Kemajuan Negeri Melaka. No. 1 Tahun 1971.
Perbadanan Kemajuan Negeri Sembilan	1969	Enakmen Negeri Bil. 4. Tahun 1969.
Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Pahang	1965	Enakmen Negeri Tahun 1965.
Perbadanan Pembangunan Ekonomi Sarawak	1972	TD
Perbadanan Kemajuan Perusahaan Kayu Sarawak	1973	Ordinan Perbadanan Kemajuan Perusahaan Kayu Sarawak 1973
Perbadanan Kemajuan Negeri Sabah	1971	TD

Sumber: Laporan Tahunan PKEN-PKEN dan laman web rasmi PKEN.

Jadual 5.6 Matlamat sosio-ekonomi dalam misi Badan Induk.

Induk pelaburan	Petikan Misi
Perbadanan Kemajuan Negeri Sselangor (PKNS)	“...sebagai <i>pemangkin pembangunan berkualiti dan seimbang yang memenuhi kehendak dan kemampuan segenap lapisan masyarakat</i> melalui usaha pengukuhan kewangan dan amalan budaya kerja yang cemerlang” (Laporan Tahunan PKNS 2003, hlmn. 12.).
Kumpulan Darul Ehsan Berhad (KDEB)	“... <i>pemangkin kepada pembangunan sosio-ekonomi</i> negeri dan negara, dan akan memantapkan kedudukannya sebagai sebuah entiti perniagaan antarabangsa. (Laporan Tahunan 2003 KDEB, hlmn. 2).
Perbadanan Kemajuan Iktisad Negeri Kelantan (PKINK)	“...bertanggungjawab dalam menerajui pertumbuhan ekonomi Negeri Kelantan, berlandaskan prinsip-prinsip Islam untuk <i>kesejahteraan Ummah</i> . (Laporan Tahunan 2001 PKINK, hlmn. 9).
Perbadanan Johor (PJ)	“Membina dan Membela bangsa” (Membujur Lalu ..., 1996)
Perbadanan Kemajuan Negeri Pahang (PKNP)	“Menyumbang secara berterusan kepada <i>pembangunan sosio ekonomi</i> di Negeri Pahang”
Perbadanan Kemajuan Perusahaan Kayu Sarawak (PKPKS)	“...berperanan untuk <i>merancang dan membangunkan industri perkayuan</i> di Sarawak ke arah <i>penggunaan kayu secara optimum dan efisien</i> dengan meningkatkan pemprosesan hiliran dan mempelbagaikan produk”. (http://www.pusaka.org.my/bm/profil_subpage/visis.html)

Sumber: Laporan Tahunan PKNS, KDEB, PKINK, PJ dan PKNP.

Walaupun PKEN ialah salah satu perusahaan awam peringkat negeri yang terlibat dalam pembangunan sosio-ekonomi negeri, PKEN-PKEN turut memberi kerjasama dalam menjayakan matlamat kerajaan pusat. Kenyataan ini telah disokong oleh hasil temu bual yang dilakukan dengan beberapa wakil PKEN dalam soalan temu bual induk H 27, H 28 dan H 29. (Lampiran 4.1A) Sebanyak

73 peratus daripada PKEN (iaitu lapan daripada 11 buah PKEN), mengaku menjalin kerjasama dengan kerajaan pusat. Tiga (3) buah induk (PKN Perak, PIJ dan PKNM) pula menyatakan tidak menjalin kerjasama dengan kerajaan pusat secara langsung, tetapi komited dalam melaksanakan dasar nasional di peringkat negeri mengikut skop peranan masing-masing. Bentuk-bentuk hubungan langsung yang dilaporkan ialah seperti projek usahasama, MOU, pelaburan dan perolehan pinjaman dan penerimaan geran-geran.

Walau bagaimanapun, dalam tempoh di antara tahun 1981 hingga 1990, berlaku peristiwa-peristiwa yang mula mencetuskan pelbagai tohmahan negatif kepada imej perbadanan awam di Malaysia amnya (rujuk Mohd Ali, 1996). Prejudis dan tanggapan buruk ke atas agensi-agensi amanah (termasuk PKEN) telah semakin menular dan menjadi stigma kuat bagi organisasi-organisasi milik kerajaan ketika itu.⁸⁶ Bermula daripada era RMK-5 (1986-1990), isu-isu berkaitan perusahaan awam semakin tertumpu kepada usaha untuk membangunkan sebuah perusahaan awam yang lebih berdaya saing dan cemerlang. Bersesuaian dengan pelancaran Dasar Pembangunan Nasional (DPN) juga, langkah penerapan nilai-nilai korporat tulen telah mula dilakukan dengan giat oleh pihak kerajaan semenjak RMK 5. Kerajaan Selangor misalnya, telah mengambil inisiatif dengan menubuhkan SB Development Sdn Bhd (kini KDEB) iaitu perbadanan awam dalam kelas badan tidak berkanun pada tahun 1985. Tindakan tersebut adalah satu bentuk reformasi

⁸⁶ Tanggapan buruk mula menular lantaran daripada kerugian teruk yang dialami oleh hampir semua PKEN di seluruh negara pada awal tahun 80-an. Antara beberapa contoh kegagalan ialah kerugian sebanyak RM 162.9 juta oleh 18 buah anak syarikat PKEN pada tahun 1980; 125 daripada 314 buah anak syarikat PKEN telah mengalami kerugian sebanyak RM 360.6 juta dan 86 syarikat lain pula telah gagal menyerahkan laporan kewangan pada tahun 1982. Gambaran terperinci mengenai kemelut kegagalan agensi amanah dan syarikat milik kerajaan, sila rujuk kepada Mohd Ali Hashim (1996), halaman 73 hingga 78.

kepada bentuk pemilikan perniagaan kerajaan yang tipikal, iaitu dalam bentuk badan-badan berkanun (PKNS; PKPS dan lain-lain bentuk perbadanan) kepada bentuk badan tidak berkanun (korporat).

5.2.3 PKEN Dan Politik

Sejarah penubuhan PKEN juga dapat dipadankan kepada perjuangan hak dan kepentingan orang-orang Melayu yang didokong oleh parti Parti Kebangsaan Melayu Bersatu (UMNO). UMNO ialah sebuah parti teras yang mewakili bangsa pentakrif Tanah Melayu (bangsa Melayu). Berdasarkan susur galur perjuangan politik dan kemelut ekonomi bangsa Melayu dalam buku “UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu” oleh Jamaie (2004), didapati bangsa Melayu sinonim dengan kemunduran dan kemiskinan semenjak zaman sebelum merdeka lagi. Sehubungan itu UMNO telah menggunakan kuasa dan pengaruh politiknya untuk memperjuangkan kedudukan ekonomi bangsa Melayu yang tertinggal jauh di belakang ketika itu (rujuk Gomez, 1990; dan Jamaie, 2004). Institusi-institusi yang bertindak atas kapasiti pemegang amanah bangsa (termasuk PKEN), adalah antara natijah perjuangan UMNO bagi memperbaiki kedudukan sosio-ekonomi bangsa Melayu. Perjuangan memperbaiki kedudukan sosio-ekonomi Melayu telah dapat direalisasikan melalui polisi memperbaiki ketidakseimbangan ekonomi antara kaum dalam pelan-pelan pembangunan utama negara yang lalu (Gale, 1981).

Namun begitu pembabitan kerajaan dalam kegiatan ekonomi telah mendedahkan kerajaan kepada isu penyalahgunaan kuasa dan sumber, terutama sekali jika penglibatan kerajaan tidak ditangani dengan teliti dan amanah (Gomez, 1990). Penglibatan kerajaan dalam perniagaan telah memberi kesan kepada suasana politik tempatan dan mewujudkan kumpulan elit tertentu yang dikenali sebagai “kumpulan politik perniagaan”. Suasana sosio-politik baru ini menyaksikan trend perniagaan dijadikan sebagai alat oleh golongan politik untuk memperolehi wang yang mudah (sama ada bagi maksud kepentingan diri atau parti), dan pada masa yang sama politik telah digunakan oleh golongan peniaga dan korporat bagi meraih sokongan atau kepentingan perniagaan masing-masing secara mudah (Jamaie, 2004 dan Gomez, 1990). Natijahnya perusahaan awam, termasuk PKEN, telah dikaitkan kepada pengaruh politik yang tidak sihat (Alias, 1975; Gale, 1981 dan Gomez, 1990).

Berdasarkan perbincangan ringkas mengenai sejarah silam PKEN, kajian ini telah menonjolkan zaman kebangkitan dan kegelapan organisasi perusahaan awam di Malaysia. Walaupun perbincangan sejarah telah menekankan kepada PKEN, tetapi secara tidak langsung ia turut melibatkan SBKN. Ini kerana SBKN adalah anak syarikat yang wujud dalam kumpulan PKEN dan kewujudan SBKN adalah sebagai salah satu alat PKEN mencapai matlamat sosio-ekonominya. Justeru, subtajuk berikutnya akan membincangkan hubungan PKEN dan SBKN secara terperinci.

5.3 HUBUNGAN PKEN-SBKN

Salah satu sumbangan PKEN dalam melaksanakan agenda sosio-ekonomi negeri telah berlaku menerusi pemilikan ekuiti dalam syarikat-syarikat tertentu. Berdasarkan temu bual dengan wakil daripada 11 buah badan induk Negeri Kedah, Kelantan, Pahang, Selangor, Johor, Perak, Melaka dan Negeri Sembilan, 7/11 atau 63.6 peratus badan induk mengakui penubuhan atau pemilikan ekuiti dalam SBKN-SBKN adalah khusus bagi merealisasikan agenda sosio-ekonomi negeri (soalan I 17 soalan temu bual induk pada Lampiran 4.1A). Justeru itu, SBKN ialah salah satu instrumen PKEN untuk mencapai matlamat yang sosio-ekonomi yang disasarkan.

Secara terperinci, pemilikan ekuiti dalam anak-anak syarikat boleh menyumbang kepada pencapaian matlamat sosio-ekonomi melalui faedah-faedah seperti berikut:

- ***Penjanaan sumber kewangan lebihan***

Kegiatan perniagaan boleh menjana pendapatan tambahan kepada badan induk dan kerajaan negeri. Kedudukan kewangan yang kukuh akan membolehkan kerajaan negeri untuk lebih berdikari dan kurang bergantung kepada sumber-sumber kewangan tradisi bagi melaksanakan pembangunan negeri masing-masing.⁸⁷ Manfaat kewangan tambahan yang boleh diperolehi daripada

⁸⁷ Dalam hal ehwal kewangan, secara dasarnya kerajaan-kerajaan negeri perlu bergantung kepada sumber kewangan kerajaan persekutuan. Ini kerana perolehan sumber-sumber kewangan kerajaan negeri adalah sangat terhad kepada hasil tanah, hutan, galian, dan zakat fitrah. Kerajaan negeri telah memperolehi pendapatan kewangan daripada pemberian Kerajaan Persekutuan dan melalui pinjaman. Pemberian persekutuan kepada setiap negeri adalah tertakluk kepada bilangan rakyat dalam negeri; untuk memelihara jalan negeri; untuk maksud tertentu sesebuah negeri; dan untuk pembangunan dan menambah hasil negeri. Mengikut Perlembagaan Persekutuan, Perkara 111, Kerajaan negeri tidak boleh meminjam kecuali dengan peruntukan Undang-undang Negeri. Undang-undang Negeri pula tidak boleh membenarkan mana-mana negeri untuk meminjam kecuali kepada Persekutuan atau bagi tempoh yang

pemilikan SBKN ialah dalam berbagai bentuk seperti penajaan langsung program-program kerajaan negeri serta hasil-hasil komersil seperti percukaian, dividen dan faedah pinjaman (soalan SB 31 dan SB 32 temu bual anak syarikat pada Lampiran 4.1B).

Berdasarkan temu bual yang dilakukan dengan beberapa wakil pengurusan SBKN dari negeri berbeza, bentuk sumbangan yang paling lazim diberi kepada kerajaan negeri masing-masing ialah dalam bentuk percukaian dan penajaan program kerajaan. Jadual 5.7 menunjukkan sumbangan kewangan terkumpul oleh beberapa anak syarikat langsung kerajaan Negeri Selangor dalam Program Prihatin⁸⁸ bagi tempoh masa 2001 hingga 2002.

Jadual 5.7 Sumbangan Program Prihatin Kerajaan Selangor

Kumpulan	Sumbangan kewangan (RM) juta
PKPS	2.5
PKNS	3.5
KDEB	3.0

Sumber: <http://www.selangor.gov.my/supremo/printnews.php?id=1358>

Bentuk hasil dividen pula lazimnya dibayar oleh syarikat-syarikat yang lebih kukuh kedudukan kewangannya seperti PASDEC Berhad (Pahang), SINDORA Berhad (Johor), Negeri Redstone Sdn. Bhd., Ipoh Cargo Terminal Sdn. Bhd, dan

tidak lebih daripada 5 tahun daripada sesebuah bank yang diluluskan bagi maksud itu oleh kerajaan persekutuan, serta tertakluk kepada apa-apa syarat sebagaimana yang ditentukan oleh kerajaan persekutuan.

⁸⁸ Peruntukan kewangan itu telah digunakan untuk membaik pulih atau membina semula rumah-rumah daif golongan miskin di negeri Selangor.

Kedah Resort Sdn. Bhd (Sg. Petani Inn). Dalam kes SBKN tertentu dari negeri Kelantan, sumbangan hasil dalam bentuk bayaran royalti, premium, tribute hutan dan sewa turut diberi kepada kerajaan negeri. Di samping itu, salah sebuah anak syarikat PIJ turut membuat sumbangan dalam bentuk zakat dan sumbangan derma kepada kerajaan Negeri Johor.

- ***Penyampaian produk/ perkhidmatan dengan cekap dan berkesan***

Kerajaan negeri mempunyai tanggungjawab untuk menyediakan kemudahan asas rakyat tempatan. Proses untuk menyampaikan produk atau perkhidmatan akan melibatkan aktiviti dan kos yang tertentu. Satu contoh yang boleh dikemukakan bagi menghurai faedah jenis ini ialah dalam usaha membasmi setinggan di Selangor. Selaras dengan usaha kerajaan Selangor merealisasikan matlamat Selangor Negeri Maju 2005, kerajaan negeri komited untuk memastikan setiap keluarga di dalam Negeri Selangor memiliki kediaman sendiri. Oleh itu, kerajaan negeri memerlukan rangkaian pengeluar produk dan perkhidmatan yang dapat melaksanakan aspirasi sosial ini. Kumpulan PKNS yang dimiliki oleh kerajaan Selangor ialah antara rangkaian pengeluaran komersil yang komited dengan kehendak kerajaan negeri berbanding syarikat swasta yang tiada hubungan dengan kerajaan (sila rujuk Lampiran 5.4).

- ***Menggiatkan pembinaan usahaniaga baru***

Kerajaan mempunyai tanggungjawab untuk membantu membangunkan aktiviti perniagaan dalam negara. Langkah PKEN dan agensi amanah yang setara

dengannya, memegang ekuiti dalam perusahaan kecil dan sederhana dapat menyumbang kepada pembinaan usahaniaga baru yang mantap dan berdaya saing di masa hadapan (Utusan Malaysia^a, 1 April 2006). Agensi-agensi amanah mempunyai kelebihan modal, peluang dan kepakaran dalam membina usahaniaga baru berbanding individu perseorangan terutama di peringkat awal penubuhan. Usaha mewujudkan SBKN juga bertepatan dengan Dasar Pembangunan Negara (DPN) yang menggesa penyertaan aktif sektor swasta dalam kegiatan ekonomi negara. SBKN dapat menjayakan langkah kerajaan dengan menambah bilangan usahaniaga baru dalam sektor-sektor strategik sejajar dengan usaha menggiatkan lagi ekonomi negara.

- ***Jentera alternatif menjayakan misi penting kerajaan.***

Kerajaan memerlukan wadah untuk menjayakan misi-misi penting berkaitan nusa dan bangsa. SBKN dapat menjadi medan latihan untuk membina usahawan dan pengurus bumiputera yang berkebolehan dan berdaya maju. Menurut Mohd Ali (1996), latar belakang sejarah bangsa Melayu yang tidak memiliki perniagaan sendiri, telah menyebabkan kurangnya institusi praktikal bagi melatih kumpulan pengurus dan usahawan dari bangsa Melayu. Keadaan tersebut amat berbeza dengan kebanyakan pengurus dan usahawan kaum Cina yang mempunyai latar belakang keluarga yang berniaga sejak turun temurun. Justeru SBKN dapat menjadi saluran terbaik untuk PJ membina pengurus Melayu yang kompeten dan profesional. Perbadanan Johor telah memulakan Skim *Intrapreneur Venture* pada

tahun 1999 sebagai langkah menggiatkan lagi usaha melahirkan MPPB yang terganggu selepas krisis ekonomi pada tahun 1997.⁸⁹

Dalam konteks keadilan pengagihan ekonomi antara ras, SBKN juga merupakan sebahagian amanah yang dipegang oleh kerajaan negeri bagi pihak bumiputera. Amanah-amanah ini dipegang untuk tempoh tertentu sebelum dilepaskan sepenuhnya untuk pemilikan bumiputera melalui skim amanah saham negeri (contohnya Amanah Saham Johor dan Amanah Saham Darul Iman). Berdasarkan maklumat pengurusan PKNPk (soalan temu bual induk C 21 dalam Lampiran 4.1A), organisasi ini telah mengamalkan pendekatan “*centrifugal*”, iaitu memajukan perusahaan baru dan disebarkan kepada usahawan-usahawan melalui pendekatan MBO dan langkah penyenaian di Bursa Malaysia. Pendekatan tersebut adalah selari dengan peranan dan hala tuju utama yang digariskan oleh PKNP, sebagai penggerak utama pertumbuhan ekonomi negeri, pemegang amanah bagi pihak bumiputera dan agensi utama dalam membangunkan MPPB di peringkat negeri.

Meskipun begitu, PKEN dan SBKN adalah masih dua bentuk entiti yang berbeza.

Perbezaan di antara PKEN dan SBKN dapat dilihat pada perkara berikut:

⁸⁹ Skim *Intrapreneur Venture* adalah usaha bagi mengisi jurang yang ada dalam program pembangunan usahawan yang sedia ada. Skim ini telah berjaya melahirkan lebih ramai MPPB selari dengan konsep Johor Corporation sebagai *Masyarakat Keusahawanan*. Langkah ini tercetus apabila krisis ekonomi yang melanda pada tahun 1997 telah menghakis kejayaan DEB selama ini. Salah satu kesan yang ketara ialah terhakisnya pegangan ekuiti bumiputera dalam syarikat-syarikat tersenarai dan tidak tersenarai serta pemilikan dan agihan harta dan kekayaan. Pendekatan ini unik kerana tidak mengganggu mekanisme pasaran yang sedia ada, tiada campur tangan yang akan memberi kesan secara negatif kepada masyarakat, ekonomi dan politik, serta mengenyepikan amalan pembahagian secara melulu, arbitari dan tidak adil. Skim ini melibatkan perkongsian risiko dan ganjaran di antara Jcorp dan anggota pekerjaannya yang diamanahkan untuk mengurus dan memacu syarikat yang terpilih melalui pemilikan ekuiti maksimum sebanyak 25 peratus. Anggota pekerja tersebut pada asalnya adalah pekerja sepenuh masa dalam Jcorp yang kemudiannya digelar sebagai *Intrapreneur*. Oleh itu mereka telah menjalani latihan dan dididik sepanjang berada di dalam Jcorp dahulu. Maklumat terperinci, sila rujuk segmen Penyata Korporat di dalam Laporan Tahunan Johor Corporation, 2000; 2003; 2004.

- **Bentuk penubuhan**

Penubuhan Perbadanan Awam di Malaysia adalah terbahagi kepada dua (2) jenis iaitu (INTAN, 1982):

- Badan-badan berkanun
- Badan-badan tidak berkanun

Badan-badan berkanun telah ditubuhkan di bawah peruntukan undang-undang, samada yang digubal oleh Parlimen atau Dewan-Dewan Undangan Negeri. Badan-badan berkanun telah dimiliki sepenuhnya oleh pihak kerajaan persekutuan atau negeri. PKEN ialah adalah satu contoh perbadanan awam jenis badan berkanun yang wujud di peringkat negeri-negeri. Semua PKEN telah diperbadankan melalui enakmen negeri-negeri yang khusus (lihat Jadual 5.5). PKEN-PKEN adalah dimiliki oleh kerajaan-kerajaan negeri secara pemilikan langsung. Badan-badan berkanun dibenarkan membuat usaha sama dengan mana-mana syarikat swasta dan dibenarkan memiliki anak-anak syarikat daripada jenis badan tidak berkanun. Berdasarkan Lampiran 5.3, PKPS dan PKNS ialah contoh dua badan berkanun yang memiliki subsidiari daripada kalangan syarikat-syarikat sendirian berhad.

Badan-badan tidak berkanun pula telah ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 dan tertakluk kepada peraturan yang sama dengan syarikat-syarikat swasta yang lain. Organisasi-organisasi bentuk ini turut dikenali sebagai syarikat milik kerajaan atau SBK. Pemilikan badan tidak berkanun boleh wujud sama ada dalam bentuk syarikat sendirian berhad atau awam berhad. Badan-badan tidak berkanun secara prinsipnya mempunyai kebebasan daripada kawalan pentadbiran kerajaan dan boleh bertindak seperti syarikat swasta yang tulen. Terdapat dua (2) jenis badan tidak berkanun yang dimiliki oleh kerajaan iaitu:

- Syarikat induk (*parent* atau *holding company*); dan
- Syarikat anak (*subsidiary company*).

Syarikat induk ditubuhkan bagi maksud yang lebih luas, khususnya bagi mengendalikan pelaburan dan perniagaan bagi pihak kerajaan. Salah satu contoh syarikat induk negeri ialah Kumpulan Darul Ehsan Berhad (KDEB) yang dimiliki melalui Perbadanan Menteri Besar Selangor.

Badan-badan tidak berkanun juga boleh memiliki anak-anak syarikat lain di bawahnya. Anak-anak syarikat yang dimiliki oleh kerajaan melalui perantara badan induk pelaburan merupakan satu bentuk pemilikan secara tidak langsung. Contohnya Perbadanan Menteri Besar Selangor telah memiliki Kumpulan Perangsang Sdn. Bhd. (KPSB) melalui KDEB. Badan-badan tidak berkanun yang telah memenuhi syarat penyenaiaan turut mempunyai peluang disenaraikan

dalam Bursa Malaysia. Terdapat beberapa syarikat milik kerajaan negeri yang telah tersenarai dalam Bursa Malaysia, antaranya ialah Kumpulan Perangsang Selangor Berhad (KPSB), Kumpulan Hartanah Selangor Berhad (KHSB), PASDEC Holdings Berhad, KPJ Healthcare Berhad, Kulim (M) Berhad, Johor Land Berhad dan SINDORA Berhad.⁹⁰ Semua syarikat tersebut adalah tersenarai dalam Papan Utama Bursa Malaysia seperti tinjauan pada 11 Mac 2006.

- **Seliaan oleh kerajaan**

Perbadanan-perbadanan awam negeri turut diletakkan dibawah kawalan kementerian tertentu di peringkat pusat (seperti Kementerian Pembangunan dan Usahawan dan Kementerian Kewangan). Walaupun Perbadanan Awam diletakkan di bawah portfolio menteri dan kementerian tertentu, tetapi kawalan menteri ke atasnya adalah longgar dan melibatkan perkara-perkara dasar sahaja. Setiap Perbadanan Awam di Malaysia (berkanun dan tidak berkanun) mempunyai lembaga pengarah masing-masing. Lembaga pengarah akan bertanggungjawab dalam membentuk dasar dan mengawasi perjalanan sesebuah Perbadanan Awam. Namun begitu, seorang Menteri masih mempunyai kawalan tidak langsung terhadap Perbadanan Awam melalui kawalan dalam Lembaga-lembaga Pengarah perbadanan. Ini kerana kebanyakan Ahli Lembaga Pengarah adalah dilantik oleh Menteri yang bertanggungjawab. Kadang kala pegawai kanan kerajaan turut diletakkan sebagai wakil dalam lembaga pengarah. Berdasarkan semakan ke atas struktur organisasi beberapa badan induk pelaburan negeri sama ada jenis badan

⁹⁰ Maklumat ini adalah diperolehi daripada sumber Laporan Tahunan, PJ, PKNP, KDEB, KPSB dan KHSB, 2004; 2003 dan 2002.

berkanun dan tidak berkanun, didapati pengerusi sesebuah lembaga pengarah ialah YAB Menteri Besar Negeri masing-masing (Laporan Tahunan, PKINK, 2003; Johor Corporation, 2004; KDEB, 2003; PKNNS, 2003; PKNM, 2003). Walau bagaimanapun Ahli-ahli Lembaga Pengarah dalam SBKN-SBKN adalah lebih bebas dan tidak semestinya daripada kalangan anggota menteri atau pegawai-pegawai kerajaan.

- **Pengrekrutan sumber manusia**

Setiap Perbadanan Awam mempunyai kakitangan masing-masing. Perbadanan Awam bebas melakukan pengambilan, pemilihan, kenaikan pangkat, dan pemberhentian kakitangan masing-masing. Namun begitu, Perbadanan awam jenis badan berkanun (PKEN) masih perlu merujuk hal ehwal perjawatan kepada Jabatan Perkhidmatan Awam dan Perbendaharaan untuk kelulusan. Sebaliknya, badan-badan tidak berkanun (seperti SBKN) mempunyai kebebasan mutlak dalam aspek-aspek perjawatan tanpa perlu merujuk kepada syarat-syarat perkhidmatan kerajaan.

Fakta ini telah disokong oleh hasil temu bual dengan wakil-wakil daripada 17 buah anak-anak syarikat kerajaan negeri dari lapan (8) buah negeri berbeza (Kedah, Pahang, Perak, Kelantan, Selangor, Melaka, Johor dan Negeri Sembilan). Sebanyak 64.7 peratus daripada wakil pengurusan SBKN-SBKN atau 11/ 17 buah syarikat telah mengesahkan polisi pengambilan kakitangan sebagai ditentukan

oleh syarikat masing-masing (soalan temu bual anak syarikat SB 13 pada Lampiran 4.1B).⁹¹ Temu bual lanjut telah membuktikan bahawa SBKN mempunyai kuasa penuh dalam keputusan pengambilan kakitangan masing-masing tanpa campur tangan daripada badan induk. Sebanyak 88.2 peratus (15/17) syarikat telah mengakui syarikat berkuasa penuh dalam pengurusan sumber manusia masing-masing (soalan temu bual anak syarikat SB 14 pada Lampiran 4.1B). Walau bagaimanapun, dua (2) buah SBKN⁹² yang dimiliki oleh Johor Corporation konsisten menyatakan badan induknya berpengaruh menentukan keputusan pengambilan sumber manusia syarikat.

- **Skim perjawatan**

Kakitangan-kakitangan dalam badan tidak berkanun adalah bukan dikelaskan sebagai kakitangan sektor persekutuan atau negeri. Ini bermaksud kakitangan syarikat induk dan anak-anak syarikat dalam kelas badan tidak berkanun negeri bukan merupakan kakitangan sektor awam. Hanya kakitangan dalam PKEN-PKEN (jenis badan berkanun) sahaja yang dianggap sebagai kakitangan sektor awam. Sehubungan itu skim perjawatan dan penggajian dalam SBKN adalah tidak tertakluk kepada skim dan faedah perkhidmatan kerajaan.

Kenyataan ini telah disokong oleh pengesahan daripada kebanyakan wakil pengurusan dari SBKN-SBKN negeri-negeri tersebut. Hampir 91 peratus

⁹¹ Sebanyak 11 buah SBKN yang dimiliki oleh PKNS, KDEB, PKPS, PKINK dan PIJ telah menyatakan SBKN sendiri menentukan polisi pengambilan kakitangan masing-masing. Sebanyak 6 buah SBKN lain, iaitu masing-masing dimiliki oleh PKNP, PKNM dan Johor Corporation telah menyatakan Induk menentukan polisi pengambilan kakitangan syarikat mereka.

⁹² Dua SBKN Johor Corporation tersebut ialah SINDORA Berhad dan Johor Land Berhad.

daripadanya memperakukan bahawa skim/ insentif kakitangan dan faedah pengajian syarikat adalah tidak mengikut skim/ insentif dan faedah perkhidmatan kerajaan (soalan temubual anak syarikat SB 15 pada Lampiran 4.1B). Malahan, sebanyak 12/17 buah SBKN atau 70.5 peratus telah mengakui skim dan faedah pengajian syarikat adalah seperti syarikat swasta yang lain (soalan SB 17 pada Lampiran 4.1B). SBKN-SBKN tersebut terdiri daripada SBKN yang dimiliki oleh PKNM, PKNP, PKNK, PKPS, KDEB, PKNS, PIJ, PKNNS dan PKINK.

Walau bagaimanapun terdapat beberapa SBKN lain, termasuk dua (2) buah anak syarikat Johor Corporation, turut menyatakan skim syarikat juga berbeza dengan skim sektor swasta yang lain. Secara keseluruhannya SBKN didapati tidak tertakluk kepada skim atau insentif perkhidmatan kerajaan kerana mereka bukan kakitangan sektor awam, tetapi dalam masa yang sama skim mereka juga tidak sama dengan kebanyakan syarikat swasta yang lain.

- **Kawalan bajet**

Kajian mendapati wujud perbezaan dalam aspek kawalan kerajaan ke atas badan berkanun dan badan tidak berkanun. Badan-badan berkanun perlu melaporkan anggaran belanjawan dan rancangan pembangunan kepada kementerian yang menjaganya atau kerajaan negeri. Di samping itu badan berkanun peringkat negeri juga tertakluk kepada usaha penyelarasan pentadbiran negeri dengan

kerajaan persekutuan. Badan-badan tidak berkanun (seperti SBKN) mempunyai lebih kebebasan kerana tidak tertakluk kepada kawalan langsung kementerian dan kerajaan negeri. Badan-badan tidak berkanun tidak perlu mengemukakan anggaran belanjawan tahunan kepada kerajaan melainkan jika hendak memohon geran atau pinjaman daripada kerajaan. Oleh yang demikian anak-anak syarikat tidak berkewajipan menghantar laporan prestasi individu kepada kerajaan negeri masing-masing. Fakta ini telah terbukti apabila hampir 78 peratus responden SBKN yang ditemui menyatakan pengurusan syarikat hanya perlu mendapat kelulusan daripada lembaga pengarah syarikat dan/ atau induk sahaja sebelum memulakan sesuatu projek/ perniagaan baru (soalan SB 24 pada Lampiran 4.1B).

Berdasarkan perbincangan tajuk kecil ini, maka dapat disimpulkan SBKN adalah satu pendekatan penting kepada badan-badan berkanun seperti PKEN. SBKN adalah satu alat bagi PKEN menterjemah matlamat pembangunan sosio-ekonomi negeri dalam bentuk pelaksanaan yang bersifat serampang berbilang mata. Subtajuk berikutnya akan mendalami perbincangan mengenai kerelevanan kumpulan PKEN dalam arus pembangunan negara, dengan menganalisis perletakan PKEN dan SBKN dalam arus dasar semasa kerajaan Malaysia.

5.4 MISI NASIONAL DAN KETERLIBATAN SBKN.

Misi Nasional ialah satu pelan jangka panjang 15 tahun bagi mencapai matlamat menjadi negara maju pada tahun 2020 (Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-1010).

Misi Nasional adalah rangka pembangunan negara yang telah mengambilkira perkembangan semasa tempatan dan serantau. Meskipun wujud pertindihan masa di antara pelan terdahulu iaitu RRJP 3 (2001-2010) dan Misi Nasional (2006-2020), tetapi kajian ini melihat Misi Nasional sebagai suatu penilaian semula ke atas rancangan pembangunan terdahulu supaya relevan dan seiring dengan senario terkini negara dan dunia. Perspektif baru yang ditawarkan oleh Misi Nasional ialah penekanannya kepada pembinaan tamadun dan melangkaui pembinaan negara maju semata-mata. Langkah menilai semula rancangan pembangunan negara adalah selari dengan kajian Shamsul Amri (1979), yang menyatakan Rancangan Malaysia merupakan suatu rencana strategi dan polisi pembangunan yang berasaskan satu teoritis pembangunan yang tidak tepat.⁹³ Oleh kerana asas teoritis yang tidak tepat, maka telah menyebabkan banyak matlamat Dasar Ekonomi Baru (DEB) masih tidak tercapai sepenuhnya hingga kini. Namun begitu, dalam arus pembangunan yang terus berlangsung, kerajaan telah mengemukakan dua dasar baru iaitu, Dasar Pembangunan Nasional (DPN) (1991-2000)⁹⁴ dan Dasar Wawasan Negara (DWN)⁹⁵ (2001-2010) bagi menggantikan DEB yang telah berlalu.

Secara umumnya Misi Nasional telah mengekalkan kesemua objektif tradisi DEB, DPN, dan DWN tetapi dengan pelarasan yang sesuai dengan keperluan persekitaran negara masa kini (Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-2010). Misi Nasional telah memberi penekanan kepada lima (5) teras utama dalam meningkatkan daya saing negara bagi mencapai wawasan 2020 iaitu:

⁹³ Pendekatan teori *diffusionist* mengandaikan kewujudan dualisme sosial yang terpisah, sedangkan menurut beliau andaian terpisahnya sektor moden dan tradisi adalah tidak benar dalam konteks struktur sejarah Malaysia.

⁹⁴ Menekankan konsep penswastaaan dan persyarikatan sebagai memangkin pertumbuhan negara.

⁹⁵ Menekankan pembentukan negara maju menjelang tahun 2020.

- Meningkatkan ekonomi dalam rangkaian nilai lebih tinggi;
- Meningkatkan keupayaan pengetahuan, inovasi dan memupuk minda kelas pertama;
- Menangani masalah ketidaksamaan sosio-ekonomi yang masih berterusan secara produktif dan membina;
- Meningkatkan tahap dan kemampanan kualiti hidup; dan
- Meningkatkan keupayaan institusi dan kapasiti penyampai negara.

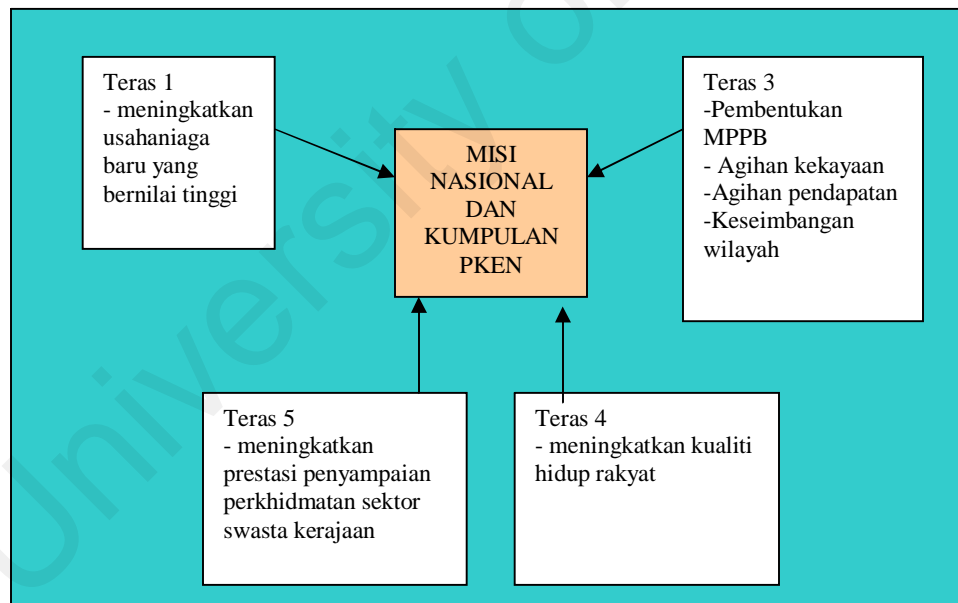
Hasil analisa ke atas kandungan teras-teras Misi Nasional, kajian ini telah mengesan empat (4) teras yang berpotensi memberi hala tuju dalam keterlibatan kumpulan PKEN (dan lain-lain perusahaan awam dan agensi amanah) dalam arus pembangunan masa kini. Empat (4) teras berkaitan dengan kumpulan PKEN ialah teras pertama, ketiga, keempat dan kelima. Peluang dan hala tuju kumpulan PKEN dalam konteks Misi Nasional telah diringkaskan seperti Rajah 5.1.

Dalam konteks teras misi yang pertama, SBKN mampu membantu hasrat kerajaan untuk meningkatkan ekonomi dalam rangkaian nilai lebih tinggi melalui pembabitan syarikat dalam industri terpilih seperti industri pertanian dan berteknologi tinggi.

Dalam teras ketiga, kumpulan PKEN dapat terlibat secara langsung dalam agenda penyusunan semula ekonomi, khususnya yang berkaitan membangunkan Masyarakat Perdagangan dan Perindustrian Bumiputera (MPPB) Generasi Kedua; melahirkan lebih ramai usahawan dan perusahaan kecil-sederhana (PKS) bumiputera yang lebih

signifikan penyertaan mereka dalam sektor ekonomi negara; serta menerajui usaha mewujudkan lebih banyak perniagaan baru yang kurang penyertaan Bumiputera (Utusan Malaysia^a, 1 April 2006). Di samping itu, SBKN juga mempunyai sumbangan penting dalam agenda penyusunan agihan pendapatan dan kekayaan negara melalui penciptaan peluang-peluang pekerjaan baru dan produktif di sektor swasta bagi bumiputera. Ini selari dengan hasrat kerajaan Malaysia untuk mengurangkan lagi jurang kemiskinan antara kaum bumiputera dan etnik lain, iaitu antara kaum bumiputera dan Cina daripada nisbah 1: 1.64 (2004) kepada 1: 1.50 (2010); serta antara kaum bumiputera dan etnik India daripada 1: 1.50 (2004) kepada 1: 1.15 (2010) (Utusan Malaysia^b, 1 April, 2006).

Rajah 5.1 Hubungan Misi Nasional dan Potensi Keterlibatan Kumpulan PKEN



Sumber: Analisa pengkaji mengenai kaitan Misi Nasional dan SBKN.

Dalam teras kelima, iaitu meningkatkan keupayaan institusi dan kapasiti penyampai negara, kerajaan berazam untuk meningkatkan penyampaian khidmat swasta kerajaan

khususnya di kalangan SBKnya. Justeru, misi kelima akan melibatkan penambahbaikan aspek operasi dan keputusan operasi SBKN selaku sayap perniagaan kerajaan negeri. Melalui pembaikan sektor swasta kerajaan, secara tidak langsung SBKN dapat menyumbang kepada pencapaian teras misi yang keempat, iaitu meningkatkan kualiti hidup rakyat jelata.

Sehubungan itu, SBKN merupakan salah satu alat penting untuk kerajaan negeri menjayakan Misi Nasional. Dalam konteks Rajah 5.1, sesebuah SBKN yang efektif mampu menjadi serampang empat (4) mata yang mengizinkan pencapaian beberapa matlamat material secara serentak melalui satu alat. Kewujudan SBKN dalam struktur kumpulan PKEN akan memudahkan usaha kerajaan pusat dan negeri bagi membina tiga wilayah ekonomi negara iaitu, Wilayah Pembangunan Iskandar (WPI); Wilayah Ekonomi Koridor Utara (NCER) dan Wilayah Ekonomi Pantai Timur (ECER). Justeru, peranan kumpulan PKEN akan terus relevan seperti peranan yang pernah dimainkan dalam sejarahnya yang lalu.

5.5 SUATU TINJAUAN KE ATAS AMALAN-AMALAN SBKN

Bahagian ini akan mengemukakan analisa makro mengenai keadaan semasa SBKN di Malaysia. Data-data sokongan telah diperolehi daripada sumber sekunder seperti laporan tahunan syarikat dan melalui temu bual berstruktur dengan wakil pengurusan induk dan anak-anak syarikat. Perbincangan mengenai amalan-amalan PKEN-SBKN telah dibahagikan kepada beberapa tajuk kecil yang berikut. Tujuan perbincangan ini ialah untuk memberi idea mengenai aspek-aspek pengurusan yang boleh dikaji secara

mendalam oleh pengkaji akan datang, dan meneroka amalan-amalan yang berpotensi menghurai kelemahan SBKN.

5.5.1 Pelaburan Ekuiti PKEN di dalam SBKN

PKEN-PKEN telah mengamalkan berbagai kaedah dalam memiliki anak-anak syarikat seperti penubuhan usahaniaga baru, pembelian saham dalam syarikat dan pengambilalihan. Jadual 5.8 menunjukkan taburan kekerapan kaedah pemilikan anak-anak syarikat oleh 11 PKEN-PKEN (Induk) di Malaysia (soalan temu bual induk C 21 dalam Lampiran 4.1A). Dua kaedah yang didapati menjadi pilihan ialah penubuhan usahaniaga baru dan pembelian saham. Kaedah lain yang dinyatakan ialah penggunaan kaedah suntikan aset dan hartanah ke dalam sesebuah syarikat atau perniagaan seperti amalan PKNPk.

Jadual 5.8 Kaedah pemilikan Anak Syarikat PKEN

Kaedah pemilikan anak syarikat	Kekerapan
Penubuhan usahaniaga baru	11
Pembelian saham	9
Pengambilalihan	7
Lain-lain	7
Jumlah	28

Sumber: Berdasarkan analisis pengkaji ke atas maklum balas soalan C21 dalam temu bual dengan wakil PKEN-PKEN.

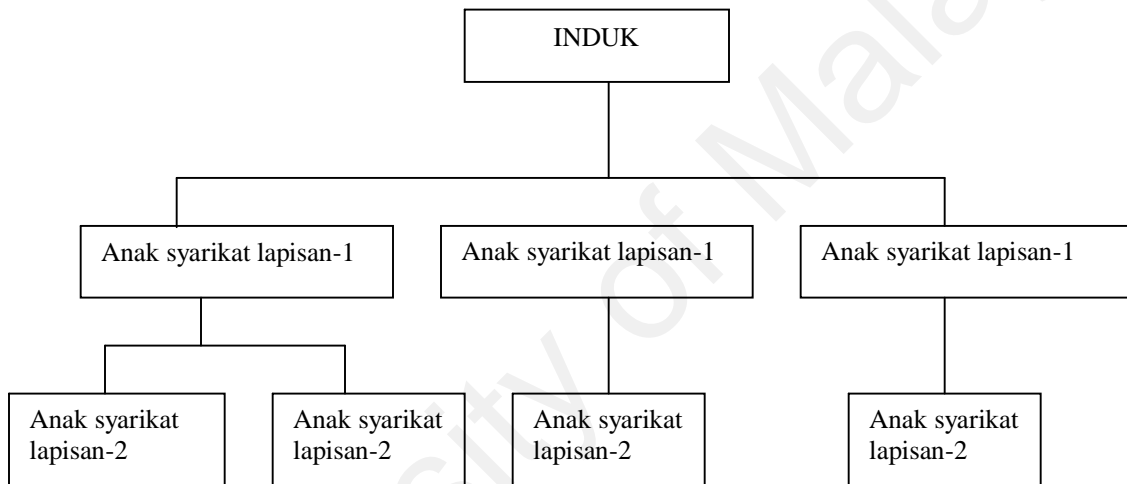
Secara dasarnya, pihak pengurusan induk didapati prihatin dan teliti dalam merangka pelaburan yang melibatkan wang dan kepentingan rakyat. Berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada wakil-wakil 11 induk yang berkenaan, wujud prosedur dan garis panduan khusus untuk menubuhkan dan/ atau membeli sesebuah syarikat (soalan temu bual induk C 22 Lampiran 4.1A). Namun begitu, rupa bentuk dan pematuhan prosedur atau garis panduan tersebut tidak dapat dipastikan kerana di luar skop perbincangan kajian dengan pihak pengurusan.

Kajian juga mendapati kebanyakan induk-induk (64 peratus daripadanya) telah menilai prestasi anak-anak syarikat menggunakan pengukuran berbentuk kewangan dan bukan kewangan (soalan temu bual badan induk I 16 dan I 19 dalam Lampiran 3.1A). Walau bagaimanapun, terdapat 4/ 11 buah perbadanan yang hanya menggunakan ukuran kewangan bagi menilai prestasi SBKN masing-masing iaitu PKNM, PKNK, PKNNS, dan PKINK. Menurut pengurusan empat (4) buah induk tersebut, ukuran kewangan dipilih kerana selari dengan motif SBKN sebagai sebuah organisasi perniagaan kerajaan.

PKEN-PKEN dan syarikat induk negeri telah memiliki bilangan anak-anak syarikat (SBKN) yang agak berbeza di antara negeri-negeri berlainan. Terdapat beberapa negeri yang sangat terkehadapan dalam bilangan subsidiari yang dipegang melalui hiraki-hiraki pelaburan yang berbagai peringkat. Corak pegangan yang paling ringkas telah dikesan dalam pegangan ekuiti Negeri Kelantan. Pegangan anak-anak syarikat oleh PKINK adalah terhad kepada dua

(2) hiraki pelaburan sahaja, iaitu PKINK memegang beberapa anak syarikat dalam hiraki pelaburan yang dirujuk sebagai pelaburan lapisan pertama (*First Tier*), dan anak-anak syarikat dalam lapisan pertama kemudiannya memegang beberapa anak syarikat yang dirujuk sebagai anak syarikat lapisan kedua (*Second Tier*). Bentuk carta organisasi kumpulan adalah seperti Rajah 5.2.

Rajah 5.2 Carta Hiraki Pelaburan SBKN (Ringkas)

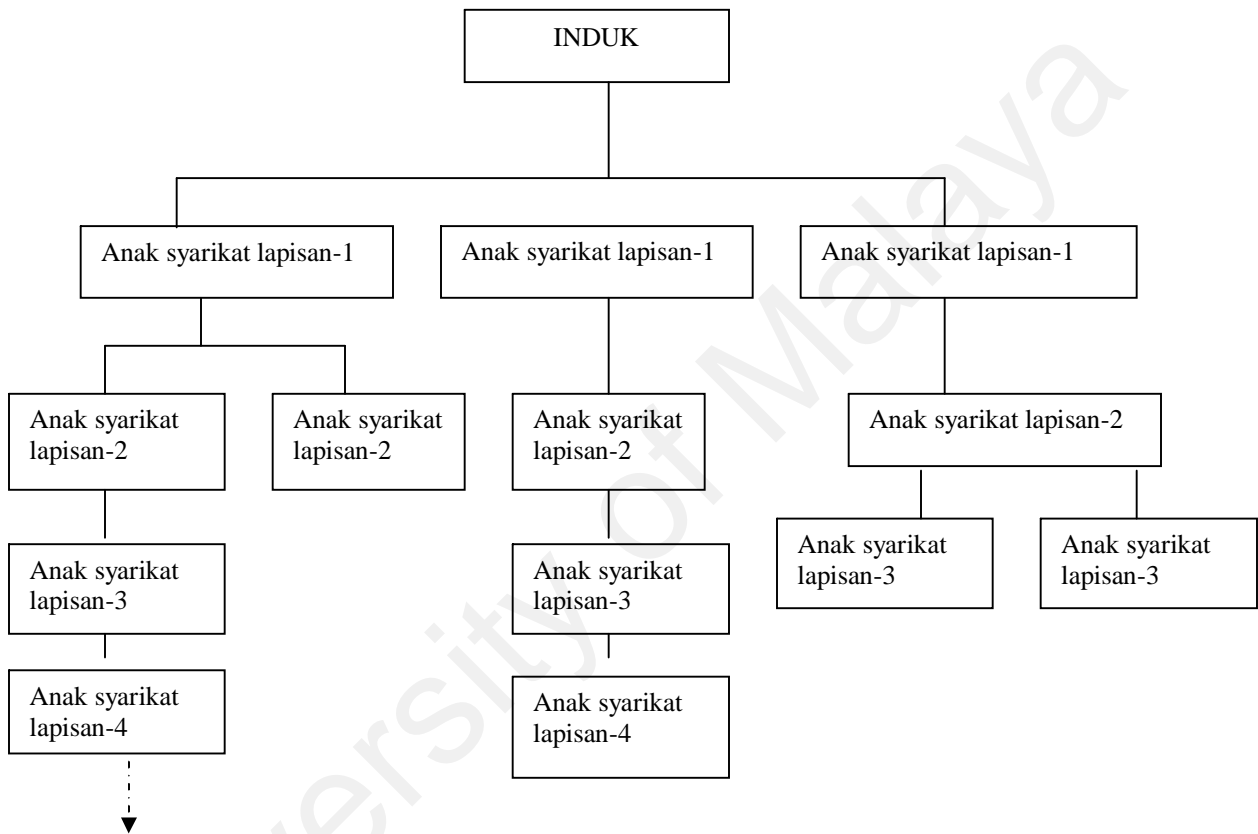


Sumber: Analisis pengkaji berdasarkan maklumat dalam Lampiran 3.1.

Oleh yang demikian, kumpulan PKEN yang memiliki struktur seperti Rajah 5.2, secara relatif adalah kecil skop bilangan anak-anak syarikatnya dan lebih hampir dengan kawalan dan pentadbiran induk masing-masing. Beberapa negeri lain yang dikenalpasti mempunyai hiraki pelaburan anak syarikat yang lebih kompleks ialah Perak, Selangor, Pahang dan Johor. Ciri persamaan pada tiga (3) negeri tersebut (kecuali Pahang) ialah negeri-negeri kelas maju. Struktur dalam hiraki pegangan anak-anak syarikat oleh induk Negeri Perak, Selangor, Pahang dan

Johor secara relatifnya adalah lebih tinggi dan menjadikan pegangan anak syarikat negeri lebih besar (rujuk struktur pada Rajah 5.3).

Rajah 5.3 Carta Hirarki Pelaburan SBKN (Kompleks)



Sumber: Analisis pengkaji berdasarkan maklumat dalam Lampiran 3.1, 2007.

Penerangan lanjut mengenai amalan struktur pelaburan Rajah 5.3, sila rujuk Lampiran 5.5. Negeri Selangor dan Johor mempunyai struktur yang lebih kompleks kerana mempunyai bilangan induk pelaburan yang lebih daripada satu (1) entiti dan daripada entiti jenis yang berlainan. Selangor ialah antara negeri yang mempunyai tiga (3) buah induk berlainan iaitu KDEB, PKNS, dan PKPS.

Dua daripada induk pelaburan Negeri Selangor (PKNS dan PKPS) adalah daripada jenis badan berkanun yang ditubuhkan melalui enakmen negeri, sementara KDEB ialah jenis badan tidak berkanun yang ditubuhkan melalui Akta Syarikat 1965. Struktur pelaburan Negeri Selangor boleh dirujuk kepada Rajah 6.2 pada Bab 6. Struktur pemilikan anak-anak syarikat Negeri Johor secara relatifnya lebih ringkas berbanding Selangor, kerana hanya mempunyai dua (2) buah induk sahaja iaitu Perbadanan Johor (PJ) dan Perbadanan Islam Johor (PIJ). Negeri lain yang dikesan mempunyai lebih daripada satu (1) entiti induk ialah Sarawak, iaitu Perbadanan Pembangunan Ekonomi Sarawak (PPES) dan Perbadanan Kemajuan Perusahaan Kayu Sarawak (PPPKS).

Lokasi pelaburan PKEN-PKEN didapati bertumpu samada di dalam atau luar negara. Perbadanan Johor merupakan badan induk pelaburan kerajaan negeri yang telah mendahului senarai pegangan ekuiti dalam syarikat-syarikat yang beroperasi di luar negara. Jadual 5.9 menyenaraikan syarikat-syarikat milik Perbadanan Johor yang beroperasi di luar negara. Perbadanan Johor turut mempunyai kepentingan minoriti dalam beberapa syarikat lain (syarikat sekutu) di luar negara (sila rujuk dalam Mohd Ali, 1996 untuk keterangan lanjut). Negeri-negeri lain yang turut mempunyai anak-anak syarikat di luar negara ialah Perak, Selangor dan Pahang. Selangor memegang ekuiti dalam sebuah anak syarikat di Chile melalui Induk PKNS dan Pahang pula mempunyai sebuah anak syarikat di Afrika Selatan. PIJ dilaporkan mempunyai sebuah anak syarikat di Indonesia, sementara PKNPk mempunyai sebuah anak syarikat di Amerika

Syarikat. Negeri-negeri lain pula didapati menumpukan pelaburan dalam anak-anak syarikat dalam negara sahaja. Perbadanan Johor ialah sebuah perbadanan yang banyak memegang pelaburan dalam syarikat-syarikat di Malaysia, samada peringkat tempatan dan nasional⁹⁶. PKINK, PKNM, PKPS, dan PKNS ialah contoh induk yang menumpukan pelaburan dalam syarikat-syarikat tempatan yang berpangkalan dalam lingkungan sempadan negeri masing-masing sahaja.

Jadual 5.9 Pelaburan PKEN Johor di Luar Negara

Syarikat	Lokasi	Pegangan ekuiti (%)
Matthes And Porton B.V.	Belanda	100
Warren Plantation (Mount Hagen) Pte. Ltd.	Papua New Guines	51
Panquest Ventures Ltd.	Indonesia	100
P.T Trimitra Sumber Perkasa	Indonesia	51
Asia Pacific Tropical Products Pte. Ltd.	Singapura	100
FP Marketing (S) Pte. Ltd.	Singapura	56.5
PT Sulasih Husada Pertama	Indonesia	51
PT Pharma CARE Tunggal	Indonesia	66.7
Orient Tours Pte. Ltd.	Singapura	100
Asian Marine Foods Ltd.	Hong Kong	100
Asia Pacific Seafoods Pte. Ltd.	Singapura	51

Dipetik daripada Mohd Ali (1996), halaman 330-344.

⁹⁶ Anak syarikat peringkat nasional merujuk kepada syarikat-syarikat yang tidak terhad berpangkalan dan/ atau beroperasi dalam sempadan negeri masing-masing sahaja, tetapi juga di tempat atau negeri lain dalam sempadan Malaysia.

5.5.2 Pengurusan SBKN

Bahagian ini telah meneliti mengenai amalan pengurusan kewangan dan operasi SBKN di Malaysia secara amnya. Tajuk ini telah dibincangkan secara berasingan di bawah tajuk-tajuk berkenaan.

5.5.2.1 Kewangan

Sebanyak 15 daripada 17 buah SBKN (88 peratus) telah menyatakan faktor modal kewangan sebagai salah satu cabaran utama bagi perkembangan syarikat (soalan temubual anak syarikat SB 9 dalam Lampiran 4.1B). Namun begitu hanya lapan (8) daripada 17 atau 47 peratus SBKN dari negeri berbeza yang menyatakan bantuan kewangan daripada induk sebagai suatu sumber yang sangat penting bagi syarikat (soalan temubual anak syarikat SB 11 dalam Lampiran 4.1B). Ini bererti kebanyakan SBKN-SBKN sedang berusaha untuk menjadi lebih berdikari dan tidak mengharap bantuan kewangan induk semata-mata. Sumber-sumber kewangan alternatif bagi membiayai syarikat yang dinyatakan ialah daripada pinjaman bank, sumber dalaman dan penerbitan saham-saham baru (SB 10 dalam Lampiran 3.1B). Pengurusan anak-anak syarikat turut mengakui dalam tempoh kebelakangan ini, pihak induk selalu menggalakkan anak-anak syarikat untuk lebih berdikari daripada segi kewangan (SB 12 Lampiran 4.1B). Kebanyakan SBKN (53 peratus) yang menyatakan “tidak bergantung kepada sumber kewangan daripada induk”, terdiri daripada syarikat-syarikat yang mempunyai prestasi kewangan yang relatif baik atau tersenarai di Bursa Malaysia. Situasi pergantungan yang berbeza adalah dipengaruhi oleh kemampuan

syarikat untuk memperolehi sumber-sumber kewangan alternatif yang lain. Namun begitu, bantuan induk didapati masih relevan kepada semua SBKN, khususnya dalam menyediakan aset cagaran (tanah) atau jaminan bagi membolehkan anak-anak syarikat memperolehi pinjaman daripada bank-bank komersil.

Walau bagaimanapun, hasil temubual dengan wakil badan induk telah menemui anggapan yang berlainan. Sebanyak 7/ 11 badan induk (64 peratus) yang ditemui beranggapan anak-anak syarikat masih bergantung kepada sumber kewangan daripada induk (soalan temu bual induk P 1 dalam Lampiran 4.1A). Hanya PJ, PKINK dan PKNP sahaja yang memberi jawapan secara konsisten dengan jawapan wakil anak-anak syarikat mengenai ketidakbergantungan anak-anak syarikat kepada bantuan kewangan induknya. Di samping itu, terdapat dua (2) buah badan induk yang mengaku memberi bantuan kewangan mengikut situasi yang dihadapi oleh anak syarikat, iaitu jika anak syarikat mengalami kerugian maka bantuan kewangan akan disalurkan dan sebaliknya. Selain daripada itu, 64 peratus daripada badan/ syarikat induk juga mengakui ada memberi bantuan kewangan secara bersyarat kepada anak-anak syarikat apabila sesuatu usulan projek oleh anak-anak syarikat didapati kurang menyakinkan daripada segi prospeknya (soalan temu bual induk P 8 dalam Lampiran 4.1A). Namun begitu, beberapa induk seperti PKINK, PIJ, PKNNS dan PKNP, menyatakan tidak akan memberi bantuan kewangan secara bersyarat kepada mana-mana cadangan projek anak-anak syarikat sekiranya cadangan yang dikemukakan tidak mempunyai prospek yang baik. Kajian ini mendapati bantuan-bantuan kewangan (termasuk dalam bentuk pinjaman yang perlu dibayar balik) kepada anak-

anak syarikat yang bermasalah dan/ atau ke dalam projek-projek yang tidak jelas prospeknya akan mendedahkan induk kepada risiko ketidakbolehkutipan di masa hadapan. Masalah ketidakbolehkutipan hutang atau pinjaman pula akan memberi kesan kepada kedudukan kewangan induk di kemudian hari. Jadual 5.10 menunjukkan beberapa contoh baki hutang SBKN kepada induk masing-masing bagi tahun kewangan 2003 dan 2002.

Jadual 5.10 Baki Hutang Anak-anak Syarikat kepada Induk, 2003, 2002

Induk	Baki pada 2003 (RM)	Baki pada 2002 (RM)
Johor: Perbadanan Johor	1,621,354.00	1,525,251.00
- Peruntukan Hutang Ragu	(1,015,302.00)	(995,269.00)
	606,052.00	529,982.00
Selangor: KDEB	105,908,000.00	64,885,000.00
-Peruntukan Hutang Ragu	(32,963,000.00)	(28,140,000.00)
	72,945,000.00	36,745,000.00
Kelantan: PKINK	62,680,952.00	65,640,276.00
Pahang: PKNP	25,860,105.00	41,592,825.00
Negeri Sembilan:PKNNS	314,487.00	434,986.00
- Peruntukan Hutang Ragu	(17,105.00)	(21,749.00)
	297,382.00	413,237.00
Melaka: PKNM	4,560,450.00	4,618,346.00
JUMLAH	166,873,871.00	149,572,165.00

Sumber: Laporan Tahunan KDEB, PKINK, PKNP, PKNM dan PJ, 2003.

Berdasarkan Jadual 5.10, jumlah baki pinjaman atau hutang anak-anak syarikat kerajaan negeri adalah besar, iaitu RM 149 juta pada tahun 2002 dan meningkat

kepada RM 167 juta pada tahun 2003. Jumlah tersebut hanya mewakili sebahagian kecil jumlah pinjaman yang diberi oleh badan-badan induk berdasarkan bukti-bukti yang telah dapat dikumpulkan oleh kajian ini. Berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada laporan kewangan induk-induk berkenaan, hanya PJ, PKNNS dan KDEB sahaja yang dikenalpasti menyebut peruntukan hutang ragu ke atas hutang anak-anak syarikat masing-masing. Berdasarkan Jadual 5.10, Perbadanan Johor telah membuat peruntukan sebanyak 62 peratus daripada keseluruhan jumlah baki hutang anak-anak syarikat, sementara KDEB memperuntukkan sebanyak 31 peratus hutang ragu pada tahun kewangan 2003. Fenomena ini secara keseluruhannya telah menggambarkan sikap kurang tegas kebanyakan pengurusan induk terhadap jumlah hutang anak-anak syarikat mereka.

5.5.2.2 Pengurusan Operasi

Semua SBKN telah membuat penilaian *viability* sebelum melaksanakan sesuatu projek yang baru. Semua projek baru perlu disokong oleh penilaian *viability* yang mencukupi. Sebanyak 11 daripada 17 buah atau 65 peratus SBKN yang ditemui telah menggunakan pendekatan secara proaktif dalam mengusulkan sesuatu projek atau perniagaan baru (rujuk soalan temu bual anak syarikat SB 23 dalam Lampiran 4.1B). Kedua-dua buah anak syarikat PJ telah menggunakan kedua-dua pendekatan serentak dalam usulan projek-projek yang baru. Pengurusan dalam kebanyakan SBKN telah memilih menggunakan kaedah perancangan secara berpenyertaan (*participative*) dalam melakukan perancangan strategi syarikat (soalan temu bual anak syarikat SB

25 dalam Lampiran 4.1B). Hanya 29 peratus syarikat sahaja yang mengamalkan pendekatan perancangan secara atas-ke-bawah (*top down*) (soalan temu bual anak syarikat SB 26 Lampiran 4.1B). Kebanyakan SBKN yang ditemui telah melakukan penilaian atau semakan prestasi operasi setahun sekali. Hanya lima (5) buah SBKN lain melakukan penilaian prestasi operasi yang lebih kerap di antara dua (2) ke lima (5) kali setahun. Semua SBKN juga dikenal pasti mempunyai pelan kontingensi masing-masing dalam pelaksanaan sesuatu strategi (soalan temu bual anak syarikat SB 27 dalam Lampiran 4.1B).

Kebanyakan SBKN perlu mendapat kelulusan daripada badan induk terlebih dahulu sebelum memulakan sebarang projek perniagaan yang baru. Kenyataan ini dibuat berdasarkan pengakuan hampir 64 peratus wakil badan induk mengenai keperluan anak-anak syarikat untuk mendapatkan kelulusan induk terlebih dahulu (soalan temu bual induk I 19 dalam Lampiran 4.1A). Pengurusan induk turut mendedahkan hirarki tertinggi pengurusan yang terlibat dalam memberi kelulusan kepada projek-projek anak syarikat ialah lembaga pengarah induk, yang dipengerusikan oleh YAB Menteri Besar dan dianggotai oleh beberapa wakil kerajaan negeri dan pusat (soalan temu bual induk I 13 dalam Lampiran 4.1A). Purata tempoh masa yang diambil oleh induk untuk meluluskan projek anak-anak syarikatnya ialah di antara tiga (3) bulan ke 12 bulan mengikut jenis projek.⁹⁷ Maklumat ini telah memperkukuhkan fakta mengenai pembabitan induk dalam keputusan SBKN di peringkat strategik (soalan I 15 Lampiran 4.1A). Berdasarkan maklumat ini juga, walaupun secara prinsipnya SBKN adalah badan tidak berkanun yang bebas daripada kawalan pentadbiran kerajaan,

⁹⁷ Angka ini adalah berdasarkan jawapan-jawapan yang diberikan oleh wakil pengurusan dari 6 buah badan induk.

tetapi kebebasan itu agak sukar direalisasi dalam praktisnya. Justeru itu, dalam konteks ini wujud percanggahan di antara prinsip dan amalan sebenar.

Majoriti SBKN yang ditemui menyatakan polisi pengambilan kakitangan syarikat tidak memberi sebarang keutamaan kepada anak negeri (rujuk soalan temu bual anak syarikat SB18 dalam Lampiran 4.1A). Kelayakan calon lebih diutamakan berbanding negeri asal seseorang calon (soalan SB 19 dalam Lampiran 4.1B). Walau bagaimanapun, kebanyakan SBKN yang ditemui mempunyai nisbah kakitangan dari kalangan orang-orang tempatan atau anak negeri yang agak tinggi, iaitu di antara 100 peratus ke 85 peratus. Hanya dua (2) buah anak syarikat Kerajaan Selangor telah melaporkan anggaran nisbah kakitangan anak tempatan berbanding orang luar di antara 15 ke 10 peratus. Kedua-dua buah syarikat tersebut masing-masing terlibat dalam bidang perhotelan dan hartanah. Natijah amalannya, SBKN telah menjadi organisasi yang menawarkan peluang pekerjaan kepada sebilangan besar rakyat tempatan yang berkelayakan walaupun amalan itu tidak menjadi polisi syarikat yang rasmi.

5.5.3 Analisa Perbandingan SBKN dan Syarikat Milik Swasta Lain

Secara prinsipnya, SBKN ialah organisasi yang perlu beroperasi sebagai sebuah syarikat swasta dan berasingan daripada mekanisme kerajaan. Sehubungan itu, tajuk ini akan mengesan beberapa persamaan dan perbezaan yang wujud di antara SBKN dengan syarikat-syarikat swasta yang lain.

5.5.3.1 Persamaan

SBKN mempunyai beberapa persamaan dengan syarikat milik swasta yang lain. Jadual 5.11 menunjukkan beberapa persamaan yang dikesan antara SBKN dan syarikat swasta lain.

Jadual 5.11 Persamaan SBKN dan Syarikat Swasta Lain

Bil.	Persamaan
1.	Bermotifkan keuntungan
2.	Diperbadankan di bawah Akta syarikat 1965
3.	Menjalankan operasi perniagaan/ komersil sebagai aktiviti utama
4.	Terdedah kepada situasi/ mekanisme pasaran
5.	Kumpulan pengurusan sendiri dan berasingan daripada PKEN
6.	Tiada gangguan berkaitan birokrasi nyata induk dan kerajaan

Sumber: Rumusan analisis pengkaji daripada soalan temu bual induk dan anak syarikat serta maklumat sekunder, 2007.

SBKN ialah salah sebuah syarikat perniagaan yang bermatlamat untung. Berdasarkan temubual yang dilakukan dengan wakil pengurusan syarikat, semua SBKN dari Negeri Melaka, Perak, Pahang, Kedah, Negeri Sembilan, Johor, Kelantan, dan Selangor, menyatakan matlamat utama syarikat mereka ialah untuk membuat keuntungan (soalan temu bual anak syarikat SB 7 dalam Lampiran 4.1B). Fakta ini turut disokong melalui pemerhatian ke atas beberapa SBKN tertentu yang berjaya menguasai industri perniagaan yang diceburi, contohnya SINDORA dan KPJ Health Care Berhad. Oleh itu keuntungan ialah matlamat utama bagi semua organisasi perniagaan termasuk organisasi perniagaan jenis SBKN. Penemuan ini turut

menyokong kajian empirikal terdahulu oleh Md. Zabid (1991), yang menyatakan Pengurusan SBKN telah meletakkan prioriti kepada matlamat berkaitan kepentingan dalaman organisasi (matlamat perniagaan) berbanding matlamat sosial dan politik. Walaupun SBKN dimiliki oleh kerajaan negeri, tetapi menurut wakil badan induk masing-masing, anak-anak syarikat tidak perlu mengorbankan motif keuntungan dalam pertimbangan operasinya (soalan temu bual induk I 20 dalam Lampiran 4.1A). Malahan salah satu tujuan mewujudkan SBKN ialah untuk membolehkan kerajaan terlibat dalam aktiviti perniagaan secara lebih aktif. Walau bagaimanapun terdapat dua buah induk (KDEB dan PKNK), yang memberikan jawapan yang agak berlainan dengan menyatakan, ada kalanya anak-anak syarikat perlu mengorbankan motif keuntungan demi menjayakan matlamat sosial negeri masing-masing.

Menurut Shad Saleem (1995), apabila pihak kerajaan menceburi bidang perniagaan, segala peruntukan yang termaktub dalam Akta Syarikat 1965 adalah terpakai dan mesti dipatuhi. SBKN-SBKN ialah perusahaan kerajaan yang diperbadankan melalui Akta Syarikat 1965. Sehubungan itu SBKN mempunyai kewajipan untuk menghantar Laporan Kewangan Beraudit kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM) dan memenuhi segala peraturan SSM yang lain. SBKN-SBKN yang tersenarai di Bursa Malaysia turut tertakluk kepada peraturan dan keperluan yang terpakai kepada syarikat swasta lain yang tersenarai. Meskipun memegang status anak kerajaan negeri, SBKN tidak kebal daripada mematuhi peraturan dan perundangan yang mengawal selia pasaran.

Semua organisasi SBKN beroperasi dengan menjalankan kegiatan berasaskan perdagangan dan komersil. SBKN perlu melakukan aktiviti perniagaan untuk menjana perolehan dan menanggung kos operasi yang terlibat. Justeru, SBKN adalah organisasi yang terlibat dalam aktiviti tambah nilai untuk menghasilkan produk atau perkhidmatan tertentu bagi memenuhi kehendak pelanggan masing-masing. SBKN turut mengambil inisiatif untuk bersaing dalam pasaran seperti syarikat-syarikat yang lain. Semua SBKN yang ditemui mempunyai amalan strategi perniagaan dan korporat yang tertentu. SBKN-SBKN juga mempunyai iltizam jangka panjang dan mempunyai perancangan masing-masing bagi merealisasikan hasrat tersebut. Maklumat berkaitan matlamat jangka panjang ini telah dikemukakan melalui soalan-soalan (soalan SB 3 dan SB 4 dalam Lampiran 4.1B) yang berbunyi:

Wawasan

“Apakah sasaran kedudukan dalam pasaran yang ingin dicapai oleh syarikat ini dalam tempoh 10 tahun akan datang?”

Langkah Persediaan

“ Bagaimanakah langkah persediaan yang diambil oleh syarikat bagi mencapai wawasan tersebut?”

Jadual 5.12 menunjukkan petikan jawapan yang diperolehi daripada beberapa pengurusan SBKN-SBKN terlibat.

Jadual 5.12 Petikan Jawapan SBKN Mengenai Wawasan dan Persediaan Masa Hadapan

SBKN	Wawasan	Persediaan
A (Johor)	“Untuk menjadi sebuah syarikat yang tersenarai dalam Kaunter Syariah Bursa Malaysia ...”	“ Memperolehi lebih banyak syarikat-syarikat subsidiari bagi mengurangkan sumbangan (keuntungan) daripada keuntungan-keuntungan “bukan syariah” subsidiari-subsidiari tertentu”
	“Untuk membangunkan keusahawanan di kalangan Muslim...”	“ ... Melakukan usaha pengambilalihan secara agresif”
B (Selangor)	“...Penyenaraian awam di dalam Bursa Malaysia...”	“...Meningkatkan bilangan projek yang berdaya maju dan mencapai keuntungan yang maksima...”
C (Selangor)	“...Untuk menjadi organisasi bertaraf dunia yang menerajui bidang pembinaan, pembangunan, hartanah dan perkhidmatan kejuruteraan”	“... Memberi tumpuan untuk mencapai matlamat pertumbuhan keuntungan yang positif dengan sentiasa berada selangkah di hadapan dalam segala tindakan”
D (Kelantan)	“...Disenaraikan di Bursa Malaysia...”	“...Mewujudkan SOP untuk setiap bahagian operasi dan mengekalkan prestasi untuk mendapat lebih keuntungan...”
E (Melaka)	“... Menjadi terminal pengangkutan dan pusat perniagaan bersepadu yang terbaik di Malaysia dan AsiaTenggara”.	“... Menguruskan kewangan secara berhemah dan melatih kakitangan dalam Pengurusan Perniagaan secara lebih professional”.
F (Negeri Sembilan)	“Mencapai piawai ISO 9001”	“Memperbaiki dan meningkatkan kualiti perkhidmatan..”
G (Johor)	“Menjadi model badan korporat bumiputera Islam yang berjaya dan profesional mampu bersaing di peringkat nasional dan global melalui strategi komersialisme dan membangunkan sumber manusia beretika”	Tiada maklumat.
H (Kedah)	“..Menjadi syarikat yang berjaya tersenarai di Bursa Malaysia”	“Memberi perhatian kepada wawasan Kedah Maju 2010 dan mencapai ISO 9001”

Sumber: Rumusan pengkaji berdasarkan jawapan soalan–soalan temubual SB3 dan SB4 dalam Lampiran 4.1B, 2007.

Berdasarkan Jadual 5.12, tiga (3) SBKN telah mempunyai sasaran wawasan yang menyebut pencapaian peringkat antarabangsa, sementara yang lain cenderung kepada wawasan bersifat pencapaian tempatan atau agenda-agenda peringkat nasional sahaja. Kebanyakan syarikat juga telah mensasar untuk mencapai wawasan penyenaian dalam bursa saham Malaysia.

SBKN mempunyai lembaga pengarah dan kumpulan pengurusan masing-masing yang berasingan daripada induk atau PKEN. Syarikat mempunyai kuasa dalam pengambilan kakitangan syarikat dan operasi perniagaannya. Skim perkhidmatan kakitangan dalam SBKN-SBKN adalah berbeza samada dengan sektor swasta mahupun kerajaan. Pengurusan SBKN-SBKN juga berkuasa penuh dalam operasi perniagaan syarikat masing-masing. Kenyataan ini telah dibuktikan apabila wakil-wakil pengurusan dari 6 buah induk atau 55 peratus telah menyatakan induk tidak terlibat secara langsung dalam urusan perniagaan anak-anak syarikat masing-masing (soalan temu bual induk I14 dalam Lampiran 4.1A). Namun begitu terdapat 5 buah badan induk (45 peratus) yang mengakui penglibatan mereka secara langsung dalam urusan perniagaan anak-anak syarikat mereka. Badan induk tersebut ialah dari negeri seperti Perak, Selangor, Kedah dan Negeri Sembilan. Badan induk dari Negeri Selangor yang telah terlibat dalam urusan operasi anak-anak syarikat mereka terdiri daripada jenis badan tidak berkanun.

Dapatan temu bual dengan SBKN juga telah menyangkal dakwaan mengenai persepsi wujudnya birokrasi tambahan ke atas SBKN berbanding syarikat-syarikat swasta

yang lain. Kebanyakan pengurusan SBKN (59 peratus), secara sukarela telah menyatakan birokrasi di peringkat induk dan negeri adalah tidak relevan dan/ atau tidak menjejaskan operasi dan pengurusan syarikat mereka sama sekali (soalan temu bual anak syarikat SB 28 dalam Lampiran 4.1B). Malahan seorang wakil dari salah sebuah SBKN yang mengakui wujudnya birokrasi negeri yang menjejaskan kelancaran operasi syarikatnya, turut menyatakan keadaan tekanan birokrasi masih terkawal dan boleh ditangani oleh pihak syarikat. Justeru SBKN-SBKN tidak terdedah secara langsung kepada sebarang birokrasi tambahan walaupun ekuitinya dimiliki oleh kerajaan negeri. Penemuan ini telah membuktikan bahawa SBKN ialah satu mekanisme yang dibentuk bagi membolehkan pembabitan aktif kerajaan dalam aktiviti perniagaan tanpa menjejaskan mekanisme pasaran negara, dalam skop pertimbangan kos-benafaat sosial (Thillainathan, 1976). Walau bagaimanapun, kajian ini mendapati birokrasi nyata memang tidak wujud disebabkan pemisahan bentuknya kepada jenis badan tidak berkanun, tetapi birokrasi tidak nyata (yang terselindung) merupakan sesuatu yang lebih relevan kepada permasalahan organisasi SBKN.

5.5.3.2 Perbezaan

Selain daripada persamaan yang telah dibincangkan, terdapat juga ciri-ciri unik yang khusus terdapat pada SBKN sahaja. Jadual 5.13 menyenaraikan ciri-ciri unik yang membezakan SBKN daripada syarikat swasta yang lain. Ciri-ciri berbeza dapat membentuk cabaran dan/ atau peluang kepada SBKN untuk bersaing dalam pasaran.

Kemampuan pengurusan syarikat menyeimbangkan kesan-kesan dijangka akan memberi kesan kepada prestasi dan kelangsungan syarikat.

Jadual 5.13 Perbezaan SBKN dan Syarikat Swasta Lain

Bil.	Perbezaan
1.	Pemilikan ekuiti oleh kerajaan negeri
2.	Keutamaan dalam projek-projek kerajaan
3.	Memikul akauntabiliti kepada rakyat jelata
4.	Tiada pemegang saham majoriti di kalangan individu perseorangan yang khusus

Sumber: Rumusan analisis pengkaji, 2007.

Keunikan pertama SBKN ialah pada pemilikan ekuiti oleh kerajaan negeri. Pemilihan ekuiti melalui badan/ syarikat induk negeri telah menyebabkan SBKN-SBKN dikuasai oleh kerajaan-kerajaan negeri sekurang-kurangnya antara 51 peratus hingga ke 100 peratus pegangan. Pegangan tersebut telah menjadikan kerajaan negeri sebagai pemegang saham majoriti dan dapat mempengaruhi perjalanan dan keputusan syarikat. Secara umumnya, kebanyakan badan induk tidak terlibat secara langsung dengan operasi perniagaan SBKN. Walau bagaimanapun, induk dilihat masih mempunyai pengaruh yang agak ketara di peringkat strategik. Perkara ini telah diakui oleh wakil dari kedua-dua buah organisasi terlibat, samada induk dan anak-anak syarikat yang berkenaan. Pengakuan-pengakuan telah diterima melalui beberapa kenyataan umum yang telah dikemukakan. Kenyataan berikut telah diajukan kepada wakil badan/ syarikat induk (soalan I 15 dalam Lampiran 4.1A):

“ Syarikat induk mempunyai kuasa menentukan keputusan perniagaan yang diambil oleh anak-anak syarikat”

Sebanyak 8/ 11 (73 peratus) induk telah memberikan jawapan YA kepada kenyataan tersebut. Kenyataan dan jawapan induk tersebut telah disemak semula dengan mengajukan soalan-soalan berikut kepada pengurusan anak-anak syarikat masing-masing iaitu:

“ Syarikat induk/ PKEN mempengaruhi misi dan objektif syarikat ini”.

Sebanyak 15/17 buah anak syarikat (88 peratus) telah memberikan jawapan YA kepada kenyataan tersebut. Kenyataan tambahan berikut telah dikemukakan bagi memperkukuhkan jawapan terdahulu:

“ Syarikat induk/ PKEN berkuasa penuh dalam menentukan keputusan akhir pengurusan syarikat ini”.

Sejumlah 12/17 (70.6 peratus) telah memberikan jawapan YA kepada kenyataan tersebut. Keadaan kesepakatan bagi jawapan YA di antara wakil induk dan anak-anak syarikat masing-masing telah diperolehi bagi Kumpulan Induk dan anak-anak syarikat PJ, PKNPk, KDEB, PKNS, PKNNS, PKNK dan PKPS. Kesepakatan bagi jawapan TIDAK telah diperolehi daripada induk dan anak syarikat milik PKNP. Keadaan itu bermaksud, induk Negeri Pahang tidak mahu mencampuri urusan

perniagaan anak-anak syarikat dan anak-anak syarikat turut menyedari dan merasai kebebasan tersebut. Terdapat juga beberapa induk dan anak syarikat masing-masing yang memberikan respon yang bertentangan, iaitu induk menyatakan mereka tidak ada kuasa menentukan keputusan perniagaan anak-anak syarikat, tetapi anak syarikat menyatakan induk mempengaruhi penentuan misi dan objektif syarikat serta berkuasa penuh menentukan keputusan akhir bagi syarikat. Pengakuan tersebut menggambarkan wujud perbezaan dalam amalan dan prinsip yang dinyatakan. Namun begitu prinsip umum yang dapat ditonjolkan kajian ialah, induk berkuasa dalam hal-hal strategik ke atas anak syarikat masing-masing. Keadaan tersebut turut bermaksud kerajaan negeri dapat mengenakan pengaruhnya kepada SBKN-SBKN melalui jentera badan induk. Keunikan ini akan menjadi satu peluang jika ditangani dengan baik seperti yang berlaku di antara anak-anak syarikat di bawah PKENJ dan kerajaan Johor. Ketegasan PJ dalam memisahkan kepentingan perniagaan dan politik telah menyumbang kepada kejayaan anak-anak syarikatnya. Sokongan politik oleh pucuk pimpinan Kerajaan Negeri telah digunakan sepenuhnya bagi memperkasa kebebasan anak-anak syarikat daripada ancaman pengaruh politik tidak sihat khususnya di peringkat akar umbi (Mohd Ali, 1996).

Agenda Rancangan Malaysia telah meletakkan kewajipan kepada Kerajaan Pusat dan negeri untuk komited memajukan sektor swasta sebagai pemangkin ekonomi negara. Kerajaan mempunyai tanggungjawab untuk membina syarikat-syarikat di Malaysia menjadi lebih maju dan berdaya saing dari masa ke semasa. Salah satu langkah bagi menjayakan kewajipan tersebut ialah dengan membina dan memajukan beberapa

syarikat atau perniagaan terpilih. Oleh itu bertepatan dengan status sebagai anak syarikat Kerajaan Negeri, SBKN mempunyai peluang yang lebih cerah untuk terlibat dalam projek-projek kerajaan negeri. Salah satu contoh utama ialah pembabitan SBKN Negeri Selangor (di bawah induk PKPS) dalam projek-projek pertanian dan berkaitan pertanian Kerajaan Negeri. Anak-anak syarikat PKPS telah diberi peluang menguasai aktiviti komersil pertanian negeri, antaranya seperti mengusahakan ladang buah-buahan yang terbesar di Asia dan menguruskan Pasar Borong Selangor. Contoh-contoh lain mengenai keutamaan dalam projek-projek Kerajaan Negeri ialah pengurusan bangunan Melaka International Trade Centre (MITC) oleh MITC dan pengurusan Melaka Sentral oleh Melaka Sentral Sdn Bhd⁹⁸ di Melaka; pembabitan Darulnaim Agro Management Industries Sdn Bhd dalam aktiviti pertanian Kelantan dan pembabitan Murni Marketing Sdn Bhd dalam projek menjadikan Kelantan sebagai Hub Makanan Halal Malaysia (Corporate Profile Kelantan State Economic Development Corporation).

Berbeza dengan syarikat swasta lain, SBKN mempunyai akauntabiliti tidak langsung kepada kumpulan pemegang kepentingan yang lebih besar iaitu rakyat jelata. Syarikat swasta lain hanya perlu menjaga kumpulan pemegang kepentingan yang secara relatifnya lebih kecil, iaitu pemegang saham, pekerja, pelanggan, kerajaan dan masyarakat sekitar. Berikutan daripada konflik kepentingan yang diperjuangkan, syarikat swasta lebih mudah menfokus kepada matlamat memaksimumkan kekayaan

⁹⁸ Pemilikan kerajaan Melaka dalam syarikat ini sehingga Disember 2005 ialah sebanyak 30%. Oleh itu syarikat ini ialah sebuah syarikat sekutu. Walau bagaimanapun contoh ini masih relevan untuk dikaitkan dengan keunikan menjadi syarikat yang ada hubungan dengan Kerajaan Negeri. Logik bagi contoh ini ialah, jika sebuah syarikat sekutu turut mendapat kelebihan dalam menyertai projek-projek Kerajaan Negeri, maka syarikat-syarikat yang dimiliki melalui pemilikan ekuiti minima 51% tentu akan mendapat keutamaan yang lebih atau sekurang-kurangnya sama dengan syarikat-syarikat sekutu Kerajaan Negeri.

pemegang saham iaitu individu perseorangan atau kelompok tertentu sahaja. Akauntabiliti pengurusan SBKN adalah lebih luas secara relatifnya kerana:

- SBKN telah menggunakan wang rakyat untuk membiayai sebahagian modal dan/ atau kos operasi melalui pelbagai bentuk terimaan daripada induk masing-masing; dan
- Kewujudannya sebagai salah satu program bagi menjayakan sebahagian matlamat pembangunan nusa bangsa, contohnya pembinaan MPPB dan mengiatkan ekonomi negeri.

Justeru itu, sebanyak 71.4 peratus SBKN dari negeri-negeri berbeza telah memilih agenda sosial sebagai matlamat kedua organisasi selepas matlamat keuntungan (soalan temu bual anak syarikat SB 8 dalam Lampiran 4.1B).

SBKN adalah satu bentuk amanah sumber-sumber milik rakyat. SBKN tidak mempunyai pemilik khusus, sebaliknya SBKN ialah perusahaan yang dimiliki oleh rakyat jelata. Perkara ini terbukti apabila Kerajaan Pusat meminta PKEN-PKEN menyerahkan anak-anak syarikat yang maju kepada Permodalan Nasional Berhad (PNB) mulai tahun 1981 untuk diagihkan kepada individu bumiputera secara lebih meluas. Di samping itu pengagihan saham SBKN turut dilakukan melalui terbitan Saham Amanah Negeri. Justeru SBKN ialah amanah sementara yang dipegang oleh kerajaan negeri bagi pihak bumiputera dan kenyataan ini telah memperakukan kenyataan terdahulu oleh Thillainathan (1976).

5.6 DIMENSI ETIKA DAN MORAL DALAM DASAR KERAJAAN MALAYSIA

Salah satu alat untuk mengekalkan pencapaian negara ialah dengan memupuk nilai-nilai baik di kalangan setiap ahli dan organisasi dalam negara (Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-1010). Pengalaman Malaysia di zaman sebelum merdeka telah menunjukkan kelemahan pegangan nilai-nilai hidup yang mulia telah membuka peluang kepada bangsa-bangsa asing untuk menjajah negara (Institut Tadbiran Awam Negara, 1988). Kelemahan pegangan nilai-nilai baik juga telah menjadi punca kejatuhan beberapa empayar perniagaan dunia dan tempatan (Sridharan et. al, 2003; Kulik, 2005; dan Ghoshal, 2005). Natijah daripada kejatuhan tersebut turut memberi kesan buruk kepada banyak pihak iaitu pemegang saham, pekerja, pemberi pinjaman, rakan niaga dan pembekal.⁹⁹

Aspek moral dan etika telah dikesan mula mendapat perhatian kerajaan yang serius semenjak daripada RMK 5 (1986-1990). Sepanjang sejarah pelan pembangunan lima (5) tahun negara, RMK-5 buat pertama kalinya telah menegaskan nilai-nilai baik yang diutamakan dalam pembangunan negara.¹⁰⁰ Penghayatan nilai-nilai yang baik dapat memberi kesan melalui keupayaan mencegah dan memudahcara. Keupayaan mencegah ialah apabila ahli-ahli tidak melakukan sebarang perkara yang merosakkan dan tidak selari dengan kehendak etika dan moral. Keupayaan memudahcara ialah apabila ahli-ahli

⁹⁹ Penerangan lanjut boleh dirujuk kepada Suraiya dan Wan Sabri (2003), halaman 153-157.

¹⁰⁰ Selari dengan cabaran pembangunan yang semakin sengit, rakyat Malaysia telah digesa mengamalkan sikap dan nilai positif serta memberi penekanan kepada nilai-nilai yang telah teruji selama ini. Nilai-nilai dan sikap yang positif terhadap pekerjaan dan kehidupan akan melengkapkan usaha-usaha membina Negara Malaysia yang bersatu padu, adil, stabil dan progresif. Beberapa nilai utama yang telah ditegaskan dalam RMK 5 ialah mementingkan kepentingan nasional lebih daripada kepentingan diri, berdikari, etika kerja yang baik- rajin bekerja, berdikari, berhemat dan mengamalkan nilai-nilai kerohanian yang selari dengan agama masing-masing. Penerangan lanjut sila rujuk Rancangan Malaysia Kelima 1986-1990, halaman 34-35.

patuh dan sentiasa berkelakuan dengan cara yang dapat memudahkan pelaksanaan strategi dan pelan yang dirangka (Institut Tadbiran Awam Negara, 1988).

Sorotan mengenai perkembangan moral dan etika dalam dasar kerajaan Malaysia telah dibuat mengikut dua tempoh masa berlainan. Tempoh sebelum dan selepas tahun 1991 dipilih kerana tahun 1991 merupakan fasa peralihan DEB kepada Dasar Pembangunan Nasional (DPN) dalam RRJP 2 dan Dasar Pembangunan Wawasan (DPW) dalam RRJP 3. Secara umumnya dimensi etika dalam Dasar Negara selepas tahun 1991 adalah lebih bersistematik dan kerangka kerja komprehensif (Pelan Integriti Nasional) serta penubuhan agensi khas (IIM) adalah kemuncak kepada usaha membudayakan etika dalam masyarakat Malaysia. Pada tempoh sebelum tahun 1991, dasar-dasar adalah terhad kepada pakej-pakej etika di bawah tema-tema tertentu. Antara dasar yang dikemukakan sebelum tahun 1991 ialah seperti Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam dalam Pentadbiran, Dasar Pandang Ke Timur, Kepimpinan Melalui Teladan dan Bersih, Cekap dan Amanah.

5.6.1 Dasar Utama Kerajaan Malaysia Sebelum Tahun 1991

Kerajaan Malaysia telah lama berusaha menerap dan membudayakan nilai-nilai baik dalam kehidupan warga Malaysia. Usaha-usaha kerajaan dapat dilihat daripada kandungan beberapa dasar utama sosio-politik yang dikemukakan semenjak tahun 1980-an lagi. Dasar-dasar pada tahun-tahun sebelum 1991 telah menekankan kepada

penerapan etika dalam Perkhidmatan Awam. Beberapa sebab kerajaan mewujudkan Etika Perkhidmatan Awam ialah seperti berikut: ¹⁰¹

- Wujudnya kemahuan rakyat terhadap pentadbiran kerajaan yang cekap dan berkesan;
- Wujudnya tuduhan-tuduhan berkenaan penyelewengan dalam pelaksanaan dasar-dasar kerajaan, yang akhirnya membawa kepada curiga dan syak wasangka terhadap kemampuan perkhidmatan awam;
- Kerajaan ingin memperbaiki prestasi perkhidmatan awam melalui tindakan-tindakan yang lebih tegas supaya tidak menjejaskan kredibiliti sektor awam;
- Perkembangan-perkembangan luar yang membawa kepada gejala-gejala sosial yang tidak sihat di kalangan penjawat awam.

Kewujudan Etika Perkhidmatan Awam adalah satu reaksi kepada kemahuan terhadap etika di kalangan masyarakat di Malaysia. Dasar-dasar utama kerajaan Malaysia mengenai etika yang dikesan oleh kajian sepanjang tempoh sehingga 1991 ialah:

- **Dasar Penerapan Nilai-Nilai Islam dalam Pentadbiran**

Kerajaan Malaysia telah memilih untuk menerapkan nilai-nilai Islam sebagai asas panduan nilai di kalangan kakitangan sektor awam. Justifikasi dalam menerapkan nilai-nilai Islam dalam pentadbiran ialah kerana Islam adalah agama rasmi Malaysia. Di samping itu nilai-nilai Islam adalah universal kepada semua bangsa serta agama,

¹⁰¹ Dipetik daripada buku Negara Kita (Institut Tadbiran Awam Negara, 1982), halaman 295-296.

dan bertujuan membanteras segala elemen keburukan yang memudaratkan semua manusia.¹⁰² Tesis yang ditulis oleh Wan Sabri (2000) juga telah membuktikan universaliti yang terkandung dalam nilai-nilai Islam. Rancangan penerapan nilai-nilai Islam tidak bermaksud untuk memaksa individu-individu bukan-Islam menerima keseluruhan ajaran Islam atau akidah Islam. Rancangan tersebut hanya bermaksud mewujudkan satu bimbingan ke arah pembentukan akhlak yang berfaedah dan berfungsi dalam kehidupan setiap rakyat tanpa mengira batasan kaum dan agama. Bimbingan tersebut bertujuan melahirkan ketinggian maruah kakitangan sektor awam dan menanam nilai-nilai yang positif ke dalam pentadbiran awam.

Rancangan ini telah memberi penekanan kepada pentadbiran awam kerana ia adalah jentera yang menentukan masa hadapan negara. Pentadbiran awam telah menerima berbagai amanah untuk memastikan segala agenda pembangunan dan kemaslahatan negara berjalan seperti sewajarnya. Rancangan penerapan nilai-nilai Islam telah mengambil pendekatan selektif, iaitu dengan memilih 11 nilai penting yang menentukan kejayaan dalam urusan-urusan harian berkaitan pentadbiran negara (Institut Tadbiran Awam Negara Malaysia, 1988; 1991). Nilai-nilai tersebut ialah amanah; tanggungjawab; ikhlas; dedikasi; sederhana; tekun; bersih; berdisiplin; bekerjasama; berbudi mulia dan bersyukur.

¹⁰² Keterangan lanjut sila rujuk bersama buku bertajuk Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam (INTAN) (1991), halaman 3-13.

▪ Dasar Pandang ke Timur

Dasar Pandang Ke Timur telah dilancarkan pada 8 Februari, 1982. Dasar ini bertujuan untuk mencontohi cara Negara Jepun dan Korea bagi mencapai keunggulan prestasi pembangunan. Pendekatan dasar ini dibuat secara selektif iaitu dengan membuat pengkajian, penelitian dan pemilihan terhadap contoh-contoh dan amalan terbaik daripada Negara Jepun dan Korea, serta mengubahsuai mengikut situasi di Malaysia. Objektif utama Dasar Pandang Ke Timur ialah untuk:

- Meningkatkan prestasi Pengurusan dan Pembangunan Sektor Awam dan Swasta Negara; dan
- Mewujudkan golongan masyarakat Malaysia yang mempunyai nilai-nilai dan etika kerja yang positif dan konstruktif kepada kemajuan negara.

Dasar Pandang Ke Timur telah melibatkan penekanan kedua-dua sektor iaitu awam dan swasta. Setiap sektor mempunyai tanggungjawab memperbaiki pengurusan dan pencapaian masing-masing melalui nilai-nilai tertentu. Nilai-nilai yang dikemukakan melalui dasar ini ialah:

- Kerajinan dan disiplin kerja;
- Kesetiaan kepada negara dan perusahaan di mana individu berkenaan bekerja;
- Keutamaan kepada kumpulan;
- Peningkatan daya pengeluaran (produktiviti);
- Kualiti;

- Peningkatan kecekapan;
- Pengurangan perbezaan antara eksekutif dan pekerja am; dan
- Sistem pengurusan yang menekankan pencapaian jangka panjang.

Berikutan daripada Dasar Pandang Ke Timur, beberapa amalan-amalan positif dalam pengurusan sektor awam mahupun swasta telah dikenalpasti pada elemen struktur dan sikap. Perubahan dalam elemen struktur antaranya ialah seperti adanya alat perakam waktu kerja, pasukan meningkat mutu kerja dan konsep pejabat terbuka. Perubahan pada elemen sikap ialah kewujudan konsep-konsep seperti Bersih, Cekap dan Amanah serta Kepimpinan Melalui Teladan. Kempen Bersih, Cekap dan Amanah telah dilaksanakan pada April, 1982. Dasar tersebut telah cuba memberi satu panduan etika kerja dan sikap umum dalam berkhidmat kepada semua rakyat Malaysia samada yang berkhidmat di sektor kerajaan mahupun swasta.

Dalam usaha meningkatkan daya pengeluaran dan mengamalkan cara kerja yang Bersih, Cekap dan Amanah di kalangan ahli organisasi, kerajaan telah merangka Program Kepimpinan Melalui Teladan. Pemimpin adalah tunggak dan contoh utama dalam sesebuah organisasi. Justeru itu, Kempen Kepimpinan Melalui Teladan telah dilancarkan bagi memupuk ciri-ciri kepimpinan berkesan, yang layak dipatuhi dan dicontohi oleh segenap anggota perkhidmatan kerajaan Malaysia.

5.6.2 Dasar Utama Kerajaan Malaysia Selepas Tahun 1991

Dalam tahun 1992, Institut Tadbiran Awam Negara telah merumuskan “Tunggak 12” yang menjadi rujukan dan amalan semua peringkat kakitangan awam. Tunggak 12 ialah satu resolusi mengenai nilai-nilai yang menjadi asas, dasar dan panduan utama kepada tindakan individu-individu penjawat awam. Lampiran 5.6 menunjukkan 12 tunggak nilai dan etika yang perlu diamalkan bagi mewujudkan perkhidmatan awam yang cekap dan berkualiti (Institut Tadbiran Awam Negara, 1992).¹⁰³

Semasa tempoh RMK 7 sedang berjalan, kerajaan Malaysia telah menubuhkan Jawatankuasa Khas Kabinet Mengenai Keutuhan Pengurusan Kerajaan (JKKMKPK) pada tahun 1997. Objektif kewujudan JKKMKPK ialah untuk mewujudkan pentadbiran kerajaan dan perkhidmatan awam yang cekap, berdisiplin serta mempunyai integriti tinggi (<http://www.mampu.gov.my/mampu/bm/Organisation/Keutuhan/JKKMKPK.htm>). Hasrat ini telah dicapai dengan cara mempertingkatkan amalan-amalan dan nilai-nilai murni, di samping berusaha membendung masalah-masalah dan kelemahan terutamanya berkaitan pengurusan kewangan kerajaan, pentadbiran awam, pengendalian kes-kes tatatertib, rasuah, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan yang ditegah oleh perundangan, peraturan dan agama.¹⁰⁴ Pada tahun 1998 mekanisme JKKMKPK telah diperluaskan ke seluruh peringkat jentera pentadbiran kerajaan melalui penubuhan Jawatankuasa Keutuhan Pengurusan Pentadbiran Kerajaan (JKP) di peringkat persekutuan, negeri dan daerah. Penubuhan JKP bertujuan memastikan segala keputusan

¹⁰³ Keterangan mengenai setiap satu nilai dalam Tunggak 12 sila rujuk buku bertajuk “Tonggak Dua Belas” terbitan INTAN (1992), halaman 3-59.

¹⁰⁴ Maklumat lanjut mengenai peranan JKKMKPK boleh dilihat dalam <http://www.mampu.gov.my/mampu/bm/Publications/Buku/Alafbaru/Bab4/Bab4-1.htm#5>.

JKKMKPK mengenai sesuatu isu dapat disalur dan dilaksanakan oleh semua agensi kerajaan, di samping untuk menerima maklum balas mengenai isu yang dihadapi oleh agensi-agensi awam. JKP mempunyai tiga Pasukan Khas Perunding Keutuhan Pengurusan Kerajaan (PKPJJKP) bagi memastikan JKP dapat berfungsi dengan berkesan. PKPJJKP terdiri daripada berikut:

- Pasukan mengendalikan bidang dasar, undang-undang dan peraturan, serta prosedur dan sistem kerja;
- Pasukan mengendalikan bidang etika, kod etika dan kod tatakelakuan serta pengiktirafan; dan
- Pasukan mengendalikan bidang kawalan dalaman, tindakan pengesanan, punitif dan pemulihan.

Menerusi ketiga-tiga pasukan tersebut, JKP akan membantu JKKMKPK mengkaji dan mengemukakan cadangan penyelesaian masalah di peringkat persekutuan dan negeri supaya pengurusan yang berkonsepkan tadbir urus yang baik dapat diwujudkan.

Sejajar dengan peranan penting sektor swasta dalam menggerak ekonomi negara, kerajaan turut merangka langkah khusus memastikan penghayatan etika di kalangan sektor korporat. Salah satu langkah penting yang telah diambil oleh kerajaan Malaysia, ialah dengan menubuhkan Jawatankuasa Kewangan Tingkat Tinggi (JKKTT) pada tahun 1998. Jawatankuasa ini merupakan mekanisme yang menggerakkan usaha menangani isu etika dan integriti di sektor swasta seperti peranan JKP di sektor Kerajaan. Hasil

penubuhan JKKTT, satu kod mengenai Tadbir Urus Korporat atau Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG) telah diterbitkan pada Mac, 2000 (<http://www.iim.com.my/PIN/Bab1.htm>). Bermula pada Januari, 2001 pemakaian MCCG telah mendapat perhatian serius daripada sektor korporat, berikutan penguatkuasaan *Revamped Listing Requirements* oleh Malaysian Securities Exchange Berhad (MSEB). Walaupun pematuhan MCCG tidak dijadikan syarat mandatori bagi penyertaan syarikat di Bursa Malaysia, tetapi syarat penyertaan telah menggesa semua syarikat tersenarai membuat pendedahan yang telus mengenai perkara-perkara yang dituntut dalam syarat penyertaan. Salah satu perkara yang perlu didedahkan oleh syarikat-syarikat terbabit ialah kenyataan mengenai Tadbir Urus Korporat. Dalam skop laporan Tadbir Urus Korporat, semua syarikat terlibat perlu mendedahkan mengenai prinsip-prinsip dalam MCCG yang telah diterapkan dalam syarikat dan pencapaian syarikat dalam amalan terbaik yang diamalkan.¹⁰⁵ Hasil langkah memperkenalkan MCCG, kerajaan secara tidak langsung telah memainkan peranan secara berkesan dalam meningkatkan etika dan integriti sektor swasta negara.

Rukuniaga Malaysia adalah satu lagi bentuk galakan dan panduan kepada sektor swasta untuk mengamalkan etika. Rukuniaga Malaysia telah digubal oleh Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna pada tahun 2002. Terdapat enam (6) prinsip utama dalam Rukuniaga Malaysia iaitu (<http://www.iim.com.my/PIN/Bab1.htm>):

¹⁰⁵ Sekiranya amalan terbaik tersebut tidak dipatuhi, syarikat perlu mengemukakan penjelasan dan menerangkan amalan alternatif yang telah dilakukan.

- Berlaku benar dalam perniagaan;
- Bertanggungjawab kepada pelanggan, masyarakat dan persekitaran;
- Berperikemanusiaan kepada semua insan;
- Kesederhanaan dalam tingkah laku perniagaan;
- Saksama kepada pelanggan; dan
- Kesungguhan menjayakan perniagaan yang diceburi.

Walaupun kerajaan telah mengambil langkah sewajarnya bagi membudayakan etika dalam negara, namun sehingga akhir tahun 2003 usaha-usaha tersebut adalah tidak bersepadu, tidak menyeluruh dan tiada sinergi dalam semua sektor yang melaksanakannya. Usaha mewujudkan satu mekanisme menyeluruh dan selaras telah diambil pada tahun 2004. Pelan Integriti Nasional ialah satu pelan khusus yang bertujuan memantapkan etika dan integriti di kalangan semua anggota masyarakat dan di setiap pelusuk tempat (Pelan Integriti Nasional, 2004 dan Laporan Tahunan IIM, 2004). Oleh itu, PIN ialah kemuncak kepada polisi etika dan integriti kerajaan Malaysia selepas tahun 1991.

5.6.3 Hubungan PIN, Misi Nasional dan Reformasi SBK

Pelan Integriti Nasional (PIN) ialah satu pelan induk yang telah dikemukakan dalam era pemerintahan Perdana Menteri kelima, iaitu Dato' Seri Abdullah Hj. Ahmad Badawi. PIN ialah satu pelan yang dikatakan lahir secara tidak langsung daripada semangat dan

pengaruh sifat peribadi dan falsafah kepimpinan beliau yang berteraskan akuntabiliti.¹⁰⁶

Beliau ialah seorang pemimpin yang terkenal dengan imej akhlak mulia, dan sinonim dengan gelaran-gelaran seperti “*Mr. Clean*” dan *Mr. Nice Guy*.¹⁰⁷ Beliau telah melihat peranan dan kepentingan etika dalam pembangunan yang melangkaui sempadan perbincangan tipikal kerohanian dan spiritual.¹⁰⁸ Kenyataan ini jelas terbukti daripada dua (2) petikan daripada ucapan beliau pada sesi penutup forum bertajuk “*The World Ethics and Integrity Forum 2005*” di Kuala Lumpur:¹⁰⁹

“...There is therefore a compelling need to improve governance institutions so that economies, organizations and societies may be protected from such injustices. There must also be an equal attempt to address the underlying issue, that is, the erosion of ethics and integrity in society.”

“...As you may be aware, I have made the promotion of good governance and ethical values, as well as the fight against corruption, central pillars of my administration. I would like to make it clear that this decision has not been motivated by political or even popularity considerations, as some have suggested. Instead, it has been base on firstly, an awareness and understanding of the current drivers of global economic, political, and

¹⁰⁶ Buku “Pak Lah Kepimpinan Berteraskan Akuntabiliti” oleh Ismail Noor (2004), halaman 69-89; dan 210-222.

¹⁰⁷ _____, Ismail Nor (2004), halaman 29-47.

¹⁰⁸ Kenyataan ini sama sekali tidak bermaksud menidakkan kemuliaan akhlak pemimpin-pemimpin negara yang lalu. Agenda pembangunan yang dirangka oleh pemimpin-pemimpin terdahulu merupakan satu bentuk agenda yang lahir daripada penghayatan etika dan nilai kemanusiaan yang sangat tinggi, khususnya nilai untuk memberikan peluang dan agihan kekayaan negara secara saksama kepada semua rakyat. Bahkan Tun Dr. Mahathir juga telah memberi perhatian kepada nilai dan etika dalam dasar-dasar pentadbiran beliau, termasuk meletakkan masyarakat beretika sebagai salah satu cabaran dalam Wawasan 2020. Namun begitu, dalam konteks pelan khusus untuk membudayakan etika dan integriti dalam masyarakat Malaysia secara menyeluruh, agresif dan terpinpin, ia adalah hasil dari idea dan falsafah pentadbiran Pak Lah, yang dianggap oleh sesetengah pihak sebagai pemimpin pertama dalam generasi kedua kepimpinan negara.

¹⁰⁹ Petikan penuh teks ucapan beliau dalam penutup forum tersebut boleh diperolehi di laman web rasmi IIM <http://www.pmo.gov.my/WebNotesApp/PMMain.../44CDA5488BED242848256FF2000FA6B6>.

social systems, and secondly, on a deep personal desire to see a world where noble values form the basis of our relations with each other...”

Oleh yang demikian, berdasar kepada petikan ucapan beliau itu didapati tadbir urus yang baik dan etika ialah teras utama dalam pentadbiran Dato' Seri Abdullah (Rashila, 2007 dan Roziah dan Mohamad Zahir, 2007). Menurut kajian Rashila (2007), salah satu pekara yang membezakan pentadbiran Tun Mahathir dan Dato' Seri Abdullah ialah pada persoalan tadbir urus (*governance*). Bentuk tadbir urus yang dipraktikkan pentadbiran Tun Mahathir bersifat terpusat, kurang konsultif dan kurang terbuka, sebaliknya tadbir urus dalam pentadbiran Dato' Seri Abdullah dikatakan lebih menyeluruh kerana melibatkan kerajaan, swasta dan masyarakat sivil. Penekanan berbeza dalam kepemimpinan Dato' Seri Abdullah telah dikaitkan kepada faktor latar belakang diri beliau (Sivamurugan, 2007). Abdullah pernah terlibat sebagai pentadbir awam di antara tempoh 1964-1976 sebelum memulakan karier politik pada tahun 1978. Berikutan daripada pembabitan beliau selama 12 tahun dalam sektor awam yang sinonim dengan berbagai stigma negatif, kajian ini menjangkakan penekanan kepada program reformasi sektor-sektor berkaitan kerajaan (termasuk SBK) dan membaiki kualiti modal insan (iaitu agen pelaksana segala mekanisma berkaitan awam dan swasta), akan menjadi sasaran untuk program penambahbaikan dalam era kepemimpinan beliau.

Sehubungan itu, sasaran pembaikan kualiti modal insan negara telah direalisasikan melalui pelancaran PIN pada April 2004. Fasa pertama pelaksanaan yang merangkumi tempoh masa lima (5) tahun, telah bermula tahun 2004 dan akan berakhir pada tahun

2008. Fasa pertama pelaksanaan tersebut dikenali sebagai Tekad 2008. Seiring dengan pelancaran PIN, satu agensi khas yang memantau pelaksanaan PIN telah ditubuhkan dan dikenali sebagai Institut Integriti Malaysia (IIM).

Objektif umum PIN ialah untuk mewujudkan masyarakat yang kukuh ciri-ciri moral dan etika, dengan warganegara yang berpegang kepada nilai keagamaan dan kerohanian yang utuh serta ditunjangi oleh budi pekerti yang luhur (<http://www.iim.com.my/PIN/Bab3.htm>). Lima (5) objektif khusus PIN telah diperincikan seperti berikut:

- Memberikan hala tuju dan bimbingan kepada berbagai sektor, supaya mereka dapat bekerjasama dalam usaha membina masyarakat yang bersatu padu, harmoni, berintegriti, bermoral dan beretika;
- Meningkatkan kesedaran, komitmen dan kerjasama pelbagai sektor dalam usaha peningkatan integriti sebagai satu budaya dan amalan dalam semua bidang;
- Menggalakkan semangat bertanggungjawab di kalangan anggota masyarakat serta mendorong perkembangan masyarakat sivil yang menjunjung prinsip integriti dan bergerak cergas dalam menegakkan integriti;
- Menyumbang kepada usaha pengukuhan asas moral masyarakat dan negara, dan kesejahteraan hidup masyarakat; dan
- Meningkatkan daya saing dan daya tahan Malaysia dalam menangani cabaran abad ke-21 terutama cabaran globalisasi.

Konsep penting dalam PIN ialah penggembelengan dan koordinasi usaha daripada semua sektor merangkumi peringkat akar umbi hingga ke atas bagi melaksanakan program-program berkaitan. Sasaran dalam fasa pertama PIN atau Tekad 2008 ialah untuk (<http://www.iim.com.my/PIN/Bab5.htm>):

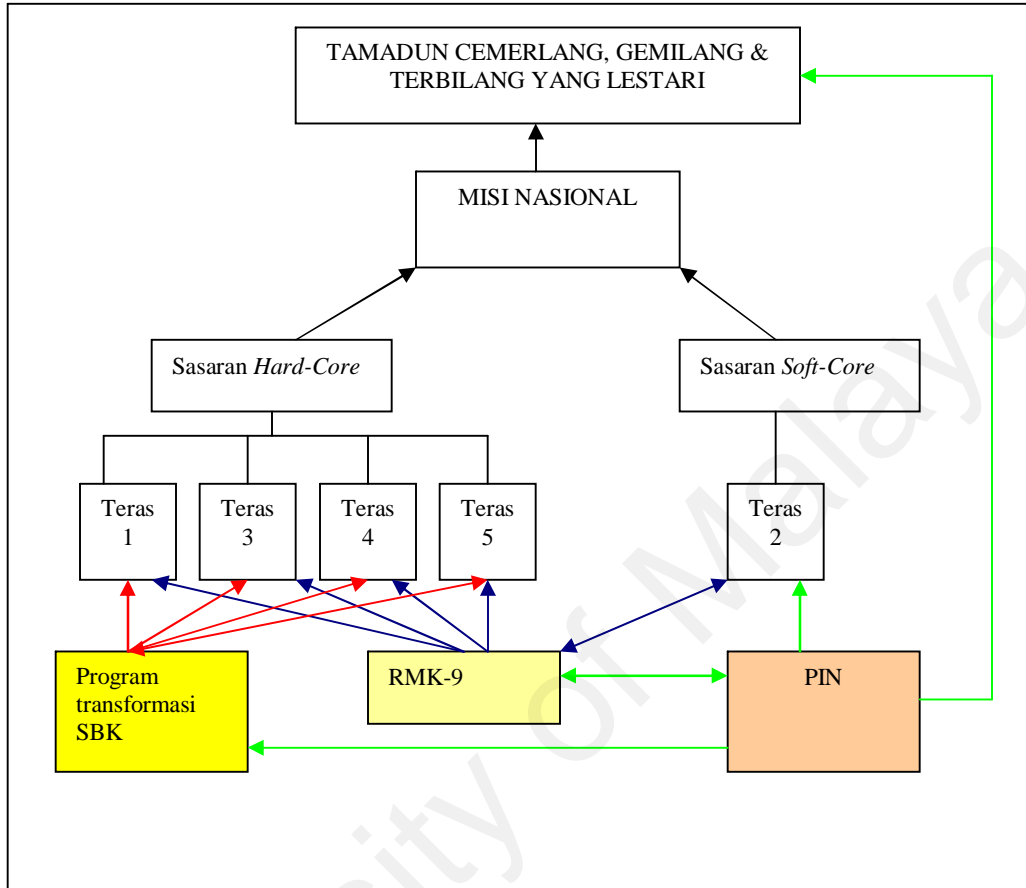
- Mengurangkan gejala rasuah, penyelewengan dan salahguna kuasa secara berkesan;
- Meningkatkan kecekapan dalam sistem penyampaian perkhidmatan awam dan mengatasi karenah birokrasi;
- Meningkatkan tadbir urus korporat dan etika perniagaan;
- Memantapkan institusi keluarga dan komuniti; dan
- Meningkatkan kualiti hidup dan kesejahteraan masyarakat.

PIN telah merangka strategi dan pelan tindakan khusus bagi mencapai matlamat yang disasarkan. Setiap komponen telah ditentukan panduan tindakan masing-masing yang jelas bagi merealisasikan matlamat mewujudkan sebuah masyarakat beretika (*ethical community*) di Malaysia. Strategi pelaksanaan PIN telah ditunjukkan seperti Lampiran 5.7.

Dalam konteks Misi Nasional, satu rumusan perkaitan di antara PIN, program reformasi, dan Misi Nasional telah dapat dibina. Secara umumnya, lima teras Misi Nasional boleh dibahagikan kepada dua bentuk sasaran, iaitu sasaran *hard core* dan sasaran *soft core*. Sasaran *hard core* merujuk kepada pencapaian matlamat pembangunan nyata (fizikal)

seperti pertumbuhan ekonomi, pembangunan sosio-ekonomi seimbang, peningkatan kualiti hidup masyarakat dan peningkatan tahap kecekapan penyampaian sektor kerajaan dan swasta. SBK dapat menjadi salah satu alat mencapai kesemua matlamat nyata (fizikal) tersebut. Namun begitu, untuk menjadi alat yang berkesan, SBK perlu mencapai tahap keberkesanan yang tinggi dalam pencapaian. Sehubungan itu program reformasi prestasi SBK telah diperkenalkan sebagai kaedah mencapai tahap keberkesanan alat SBK yang lebih tinggi. Sasaran *soft core* pula menjurus kepada membentuk agen-agen (modal insan) negara yang berupaya menggerakkan segala dasar dan program di semua sektor dengan berkesan. Justeru itu, bagi memperkasakan agen-agen manusia, PIN akan menjadi alat menjayakan langkah pemerkasaan insan yang holistik seperti dalam teras misi yang kedua (sasaran *soft-core*). Berikutan itu, PIN ialah pelan yang akan menyokong kelancaran pencapaian semua matlamat *hard core* jangka pendek (seperti program reformasi SBK dan RMK-9); jangka sederhana (keseluruhan matlamat Misi Nasional) dan jangka panjang (kelestarian bangsa dan Negara Malaysia yang cemerlang, gemilang dan terbilang), melalui penyediaan inventori modal insan menyeluruh yang merangkumi aspek keinsanan (lihat Rajah 5.4). Oleh yang demikian, PIN yang menekankan kepada manusia adalah nadi yang menentukan kejayaan semua program-program lain yang telah dirancang.

Rajah 5.4 Hubungan PIN dan Dasar-Dasar Utama Kerajaan Malaysia



Sumber: Rumusan berdasarkan perbincangan pengkaji, 2007.

5.7 SOROTAN MEKANISME PEMBUDAYAAN ETIKA DALAM SBKN

Temubual juga telah mengenal pasti kaedah-kaedah yang diamalkan bagi membudayakan etika dan moral di kalangan ahli-ahli SBKN di Malaysia secara amnya. Selaku kumpulan swasta yang ada kaitan dengan kerajaan, SBKN dijangka lebih peka dan responsif kepada dasar dan matlamat kerajaan yang berkaitan membudayakan etika dan integriti dalam setiap komponen masyarakat.

Enam belas (16) buah SBKN (94 peratus) telah mengakui wujudnya kod etika perlakuan yang khusus dalam syarikat masing-masing (soalan temu bual anak syarikat SB 1 dalam Lampiran 4.1B). Sebanyak 53 peratus SBKN telah mengamalkan dasar dan program nilai dan etika perkhidmatan awam di dalam organisasi (soalan SB 2 dalam Lampiran 4.1B). Selain daripada itu, SBKN telah melakukan aktiviti audit dalam bagi memastikan sistem kawalan dalaman syarikat berjalan dengan baik. Sebanyak 13 buah syarikat mempunyai fungsi audit dalam sendiri, manakala 4 buah syarikat lain mempunyai aktiviti audit dalam yang dilakukan oleh Unit Audit Dalam badan/ syarikat induk masing-masing (soalan temu bual anak syarikat SB 29 dan SB 30 dalam Lampiran 4.1B).

Oleh yang demikian secara fizikal atau struktur luarannya, SBKN telah dilengkapi dengan mekanisme kawalan minima yang terdiri daripada garis panduan perlakuan dan pemeriksaan audit dalam. Aktiviti audit dalam dalam SBKN telah dilakukan samada oleh fungsi atau unit khas audit dalam syarikat ataupun oleh Unit Audit dari badan induk masing-masing. Sehubungan itu, dapat dikatakan bahawa kakitangan-kakitangan SBKN sudah mempunyai rujukan mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan mengikut norma etika organisasi. Justeru, sebarang perlakuan tidak beretika adalah lebih condong kepada pilihan dalaman oleh individu pelakunya.

5.8 PENUTUP

Usaha membangunkan negara dan rakyat adalah satu proses yang panjang dan berkesinambungan. Instrumen pembangunan telah wujud dalam bentuk polisi-polisi serta

alat (mekanisme) yang khusus. Bab ini telah menelusuri beberapa instrumen-instrumen lepas dan semasa yang telah digunapakai dalam merealisasikan pembangunan sosio-ekonomi negara, serta menganalisis perkaitan antara satu sama lain. Pada peringkat pertama, dasar utama Malaysia adalah menjurus kepada bentuk membina teras pembangunan (*hard-core*). Oleh yang demikian, dasar-dasar awal telah memberi penekanan kepada mewujudkan semangat perpaduan antara warga negara. Agenda penyusunan semula pemilikan dan kawalan di kalangan bumiputera telah menjadi keutamaan bermula dari RMK-2. Salah satu langkah penting dalam konteks penyusunan semula sosio-ekonomi di peringkat negeri ialah melalui penubuhan organisasi PKEN. PKEN ialah badan yang berperanan membantu kerajaan negeri memajukan sosio ekonomi negeri masing-masing melalui inisiatif khusus. Salah satu inisiatif yang telah diambil ialah menerusi pegangan ekuiti tertentu dalam syarikat-syarikat swasta (SBKN). Pada peringkat kedua, dasar-dasar negara semakin menjurus kepada bentuk memperkukuh dan mengekalkan asas serta pencapaian yang telah diperolehi. Penekanan kepada meningkatkan kualiti elemen lembut (*soft-core*) secara lebih holistik, adalah untuk memastikan agen-agen di peringkat organisasi, negeri dan negara dapat memainkan peranan masing-masing dengan paling berkesan melalui pembudayaan nilai dan etika yang tinggi. Sehubungan itu, Bab 6 akan menghalusi senario perlakuan dan kawalan perlakuan etika di kalangan pekerja-pekerja SBKN-SBKN Kelantan dan Selangor melalui penerokaan bentuk deduktif dan mikro.

BAB 6

FENOMENA PRESTASI, ISU PERLAKUAN DAN KAWALAN PERLAKUAN DALAM SBKN KELANTAN DAN SELANGOR

6.1 SEPINTAS LALU

Hubungan agensi ialah kontrak yang wujud dalam kebanyakan perhubungan manusia. Setiap individu, organisasi dan institusi lazimnya adalah agen dan prinsipal kepada satu individu, organisasi dan institusi lain secara serentak.¹¹⁰ Sehubungan itu setiap komponen masyarakat mempunyai peranan dan sumbangan masing-masing bagi merealisasikan matlamat organisasi, institusi, bangsa dan negara. Bab 6 akan menghalusi prestasi SBKN, perlakuan tidak beretika para pekerja dalam SBKN dan meninjau potensi pengaruhnya dalam menghuraikan fenomena prestasi SBKN-SBKN terlibat. Model deduktif berbentuk semi-penerokaan (*semi-exploratory*), telah diaplikasi kepada SBKN-SBKN dari dua buah negeri yang berbeza latar belakang pembangunannya. Pengaplikasian model kepada negeri yang berbeza latar belakang pembangunan bertujuan menghasilkan satu model umum yang sesuai digunakan kepada mana-mana latar negeri di Malaysia pada masa hadapan.

¹¹⁰ Kerajaan Persekutuan dan Negeri ialah agen kepada seluruh rakyat jelata (Rujuk Bab 7). Kerajaan Negeri juga adalah agen kepada Kerajaan Persekutuan khususnya dalam pelaksanaan Dasar-dasar Nasional di peringkat negeri. Sektor korporat dan awam adalah agen kepada Kerajaan Pusat dan Negeri dalam menjayakan matlamat sosio-ekonomi. Setiap individu dalam negara turut memegang peranan sebagai agen kepada majikan atau organisasi di tempat mereka bekerja.

6.2 LATAR BELAKANG BADAN/ SYARIKAT INDUK SELANGOR DAN KELANTAN

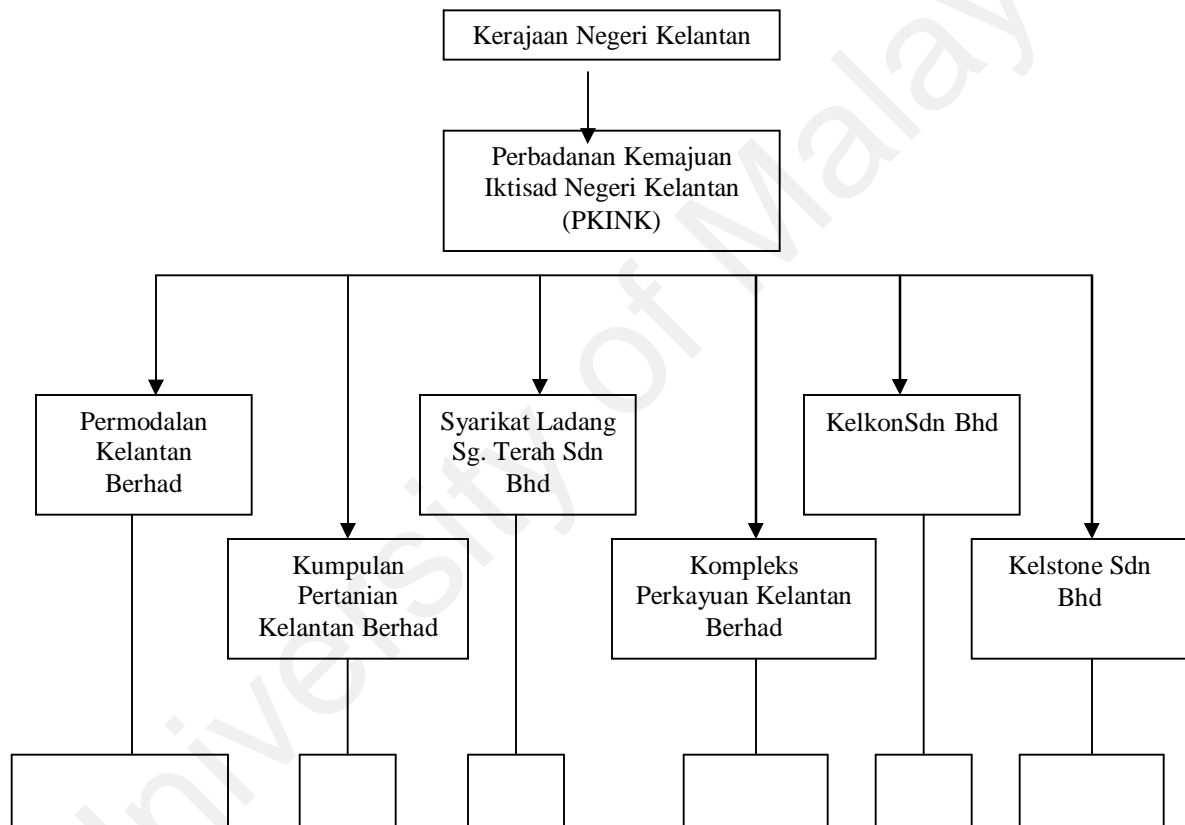
PKINK, PKNS, dan PKPS ialah badan-badan induk pelaburan yang ditubuhkan oleh kerajaan Negeri Kelantan dan Selangor di bawah enakmen-enakmen negeri. Ketiga-tiga badan tersebut ialah daripada jenis badan berkanun. KDEB ialah satu-satunya syarikat induk daripada jenis badan tidak berkanun yang ditubuhkan oleh kerajaan Selangor melalui Akta Syarikat 1965.

Kumpulan PKINK

Perbadanan Kemajuan Iktisad Negeri Kelantan (PKINK) ialah agensi amanah pelaburan yang diberi hak mengawal kebanyakan pelaburan-pelaburan swasta kerajaan negeri Kelantan. PKINK telah mula diperbadankan pada tahun 1966. Pada tahun 1969 PKINK telah memulakan operasinya dengan geran permulaan kerajaan negeri sebanyak RM 1.4 juta. Struktur korporat Kumpulan PKINK terdiri daripada enam (6) buah syarikat induk, iaitu Permodalan Kelantan Berhad (PKB), Kumpulan Pertanian Kelantan Berhad (KPKB), Kompleks Perkayuan Kelantan Bhd., Syarikat Ladang Sungai Terah Sdn. Bhd, Kelkon Sdn. Bhd. dan Kelstone Sdn. Bhd. Rajah 6.1 menunjukkan rangka struktur korporat SBKN Negeri Kelantan secara umum. Senarai penuh anak-anak syarikat sehingga Februari 2005 boleh dilihat dalam Lampiran 6.1. Berdasar kepada Rajah 6.1, setiap syarikat induk memiliki anak syarikat masing-masing. Subsidiari-subsidiari tersebut adalah syarikat yang dimiliki sepenuhnya oleh PKINK melalui perantaraan induk

berkenaan. Selain daripada memiliki anak-anak syarikat, syarikat-syarikat induk turut mempunyai beberapa unit perniagaan yang dikendali sepenuhnya oleh syarikat berkenaan. Secara keseluruhannya, sehingga Jun 2005, PKINK mempunyai 20 buah syarikat subsidiari kumpulan yang terdiri daripada enam (6) buah syarikat induk dan 14 buah anak syarikat.

Rajah 6.1 Struktur Organisasi Syarikat Induk Negeri Kelantan



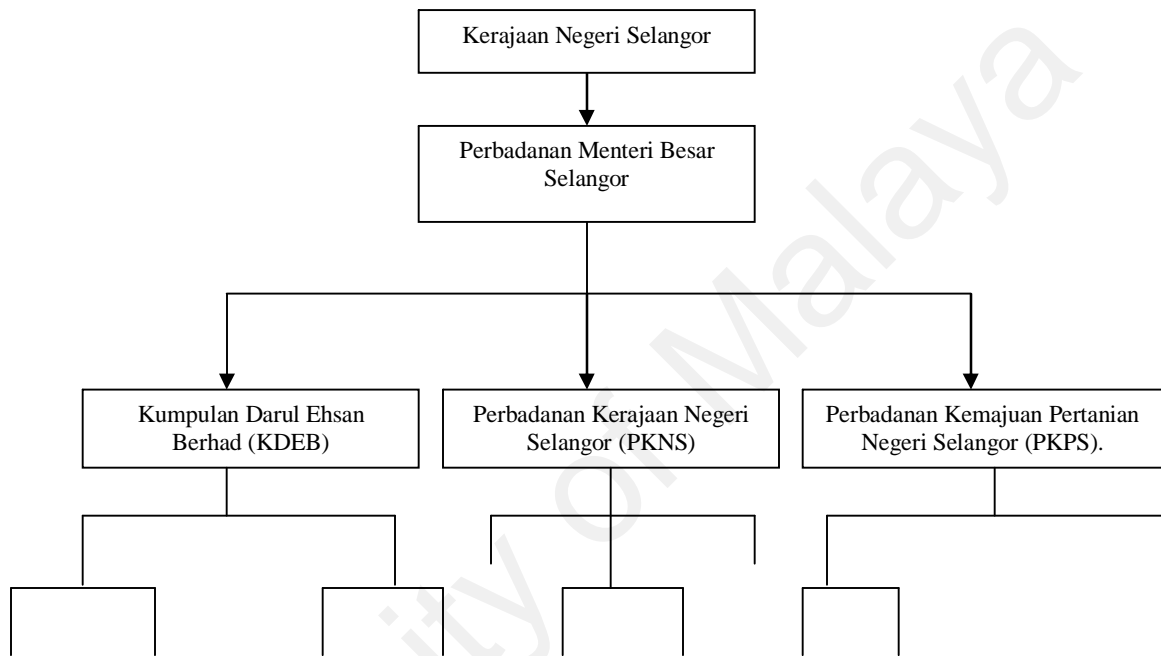
Sumber: Corporate Profile, Kelantan State Economic Development Corporation, 2005.

Kumpulan PKNS, PKPS dan KDEB

Sehingga Jun 2005, Perbadanan Menteri Besar Selangor telah memiliki 23 buah syarikat yang berada di bawah tiga (3) kumpulan induk utama, iaitu PKNS, PKPS dan KDEB.

Rajah 6.2 menunjukkan struktur pemilikan anak-anak syarikat kerajaan Negeri Selangor. Senarai penuh anak-anak syarikat kerajaan Selangor di bawah setiap induk adalah seperti dalam Lampiran 6.1.

Rajah 6.2 Struktur Organisasi Syarikat Induk Negeri Selangor



Sumber dipetik: Rancangan Malaysia Ke-7 Negeri Selangor .

Walau bagaimanapun bilangan anak-anak syarikat yang dimiliki oleh kerajaan negeri Selangor sebenarnya berjumlah lebih daripada 23 buah. Berdasarkan perbincangan Bab 5, Selangor adalah antara negeri yang mempunyai struktur hirarki pelaburan yang kompleks. Sehubungan dengan itu, ada di antara anak-anak syarikatnya yang telah memegang ekuiti dalam syarikat-syarikat yang lain pula.¹¹¹

¹¹¹ Kumpulan Perangsang Selangor Berhad (KPSB) ialah salah sebuah contoh anak syarikat milik KDEB. KPSB telah memegang ekuiti dalam beberapa anak syarikat lain seperti dalam Lampiran 6.2. Salah sebuah anak syarikat KPSB ialah Kumpulan Hartanah Selangor Berhad (KHSB). KHSB pula turut memegang ekuiti dalam beberapa anak syarikat lain seperti dalam Lampiran 6.3. Di samping itu, PKNS dan PKPS turut mempunyai beberapa pemilikan tidak langsung yang dimiliki menerusi anak-anak syarikat masing-masing. Senarai anak-anak syarikat yang dimiliki kepentingannya secara tidak langsung oleh PKPS dan PKNS adalah seperti Lampiran 6.4.

6.3 KEBERKESANAN SBKN

Bahagian ini telah menghurai fenomena pencapaian SBKN-SBKN di Negeri Selangor dan Kelantan. Penilaian dilakukan ke atas aspek kewangan kerana, SBKN ialah organisasi badan-badan tidak berkanun yang mempunyai matlamat untung seperti syarikat swasta lain. Di samping itu, penilaian turut dilakukan ke atas pencapaian operasi dan sosial kerana SBKN mempunyai fungsi tertentu bagi merealisasikan matlamat kerajaan negeri (rujuk perbincangan dalam Bab 5). Semua data dalam jadual-jadual pada seluruh Bab 6 adalah diperolehi daripada kerja lapangan kajian (sumber primer), melainkan dalam kes di mana jadual-jadual dinyatakan sumbernya secara eksplisit.

6.3.1 Kelangsungan SBKN perspektif kewangan

Kajian telah membuat analisa ke atas maklumat-maklumat kewangan SBKN-SBKN Selangor dan Kelantan yang diperolehi daripada penyata kunci kira-kira dan penyata pendapatan.

- *Modal Kerja*

Kebanyakan syarikat SBKN yang dikaji mengalami masalah ketidakcukupan modal kerja, iaitu nilai aset semasa adalah kurang berbanding nilai liabiliti semasa masing-masing. Modal kerja operasi bersih diperolehi daripada formula berikut:

$$\text{Modal Kerja Operasi Bersih} = \Sigma \text{Aset Semasa} - \Sigma \text{liabiliti semasa}$$

Modal kerja bersih menunjukkan modal kerja operasi yang dibiayai oleh sumber dana yang diperolehi daripada pemegang syer. Modal kerja terbahagi kepada dua (2) jenis aset iaitu aset operasi dan aset tetap. Secara idealnya, aset operasi harus dibiayai oleh sumber-sumber liabiliti semasa seperti pemiutang dan akruan, sementara aset tetap dibiayai oleh dana pemegang saham. Nilai tersebut juga merupakan nilai selepas menjelaskan semua tuntutan semasa syarikat dalam jangka masa pendek. Kurangan atau nilai negatif dalam Modal Kerja Operasi Bersih membawa maksud, syarikat telah menggunakan dana pemegang syer atau pinjaman jangka panjang bagi meneruskan operasi hariannya. Syarikat-syarikat yang mengalami defisit dalam modal kerja akan menghadapi masalah untuk menjelaskan segala tuntutan jangka pendek yang diperlukan dalam operasi harian. Sindrom ini akhirnya akan memberi kesan kepada kedudukan kewangan syarikat dalam jangka masa yang panjang. Keraguan terhadap kelangsungan syarikat di masa hadapan turut dibuktikan melalui laporan juruaudit luar beberapa buah syarikat yang telah mempersoal kesahihan andaian “usaha berterusan”, yang digunakan dalam penyediaan akaun syarikat-syarikat terbabit.

Jadual 6.1 telah menjelaskan dengan terperinci mengenai bilangan dan peratusan SBKN Kelantan dan Selangor yang mengalami situasi defisit modal kerja. Berdasarkan Jadual 6.1, sebanyak 55.6 peratus (15/27) buah syarikat telah mengalami keadaan defisit dalam modal kerja mereka.

Jadual 6.1 Prestasi Modal Kerja Bersih Operasi Keseluruhan SBKN, Mengikut Maklumat Kewangan pada April 2005.

	Kekerapan (buah syarikat)	Peratus (%)	Peratus kumulatif
Defisit	15	55.6	55.6
Lebihan	12	44.4	100
Jumlah	27	100	

Analisa terperinci mengikut negeri menunjukkan sebanyak 11 daripada 17 buah syarikat milik PKINK (Kelantan) atau 65 peratus telah mengalami keadaan defisit dalam modal kerja (Jadual 6.2). Syarikat-syarikat tersebut telah mengalami keadaan modal kerja yang negatif sekurang-kurangnya selama tiga (3) tahun berturut-turut. Di samping itu, sejumlah 40 peratus atau empat daripada 10 buah syarikat milik badan-badan induk kerajaan Selangor, turut menghadapi fenomena defisit modal kerja bagi tempoh tahun berturutan.

Jadual 6.2 Prestasi Modal Kerja Bersih Operasi, SBKN Selangor dan Kelantan, Mengikut Maklumat Kewangan yang wujud pada April 2005.

Negeri	Defisit	Lebihan	Jumlah
Selangor	4 buah (40%)	6 buah (60%)	10 buah
Kelantan	11 buah (65%)	6 buah (35%)	17 buah
Jumlah	15 buah (55.6%)	12 buah (44.4%)	27 buah

- *Dana Ekuiti Pemilik*

Kurangan Dana Pemegang Saham juga merupakan salah satu petunjuk penting dalam membincangkan mengenai keupayaan kelangsungan syarikat. Lebihan atau kurangan Dana Pemegang Saham diperolehi daripada persamaan perakaunan berikut:

$$\text{Ekuiti Pemilik} = \text{Modal Syer} + \text{Keuntungan (Rugi) Terkumpul}$$

Berdasarkan ukuran defisit dana pemegang saham, terdapat tujuh daripada 27 buah SBKN atau 26 peratus yang menunjukkan keadaan defisit dalam dana pemilik. Jadual 6.3 menunjukkan bilangan syarikat yang mengalami defisit modal pemilik.

Jadual 6.3 Prestasi Modal Pemilik, SBKN Selangor dan Kelantan, Mengikut Maklumat Kewangan yang wujud pada April 2005.

Negeri	Defisit	Lebihan	Jumlah
Selangor	2 buah	8 buah	10 buah
Kelantan	5 buah	12 buah	17 buah
Jumlah	7 buah (26%)	20 buah (74%)	27 buah

Analisa silang (*cross-tab*) telah menunjukkan, terdapat beberapa SBKN yang telah menghadapi masalah defisit modal kerja operasi dan dana pemegang saham secara serentak. Justeru itu, kedudukan kewangan dan kelangsungan syarikat-syarikat berkenaan secara relatifnya adalah lebih berisiko kerana, syarikat-syarikat berkenaan tidak mempunyai kekuatan sumber kewangan

untuk membiayai aktiviti operasi semasa mahupun usaha pengembangan aktiviti perniagaan. Syarikat-syarikat tersebut boleh dianggap sebagai tidak memiliki sokongan kewangan, samada daripada sumber luaran dan dalaman. Jadual 6.4 menunjukkan bilangan SBKN-SBKN yang menghadapi defisit modal kerja dan dana pemegang saham secara serentak.

Jadual 6.4 Analisa Silang Defisit Modal Kerja Bersih Operasi dan Dana Pemegang Saham, SBKN Selangor dan Kelantan, Mengikut Maklumat Kewangan pada April 2005.

Ekuiti Pemilik	Negeri	Modal Kerja		Jumlah
		Defisit	Lebihan	
Defisit	Selangor	2	-	2
	Kelantan	5	-	5
	Jumlah	7	-	7
Lebihan	Selangor	2	6	8
	Kelantan	6	6	12
	Jumlah	8	12	20
Jumlah	Selangor	4	6	
	Kelantan	11	6	

Berdasarkan Jadual 6.4, sebanyak 45.4 peratus atau lima daripada 11 buah SBKN Kelantan yang mengalami defisit modal kerja, turut mengalami defisit ekuiti pemilik. Sebanyak 50 peratus atau dua (2) daripada empat (4) SBKN Selangor yang mengalami defisit modal kerja telah juga mengalami defisit dalam ekuiti pemilik. Penganalisaan lanjut ke dalam maklumat laporan kunci kira-kira syarikat berkenaan telah mendapati punca defisit dana

pemegang saham adalah disebabkan oleh peningkatan kerugian terkumpul (kerugian kumulatif) dari tahun ke tahun.

- ***Purata Pertumbuhan Pulangan Atas Aset dan Hasil Kendalian (Jualan)***

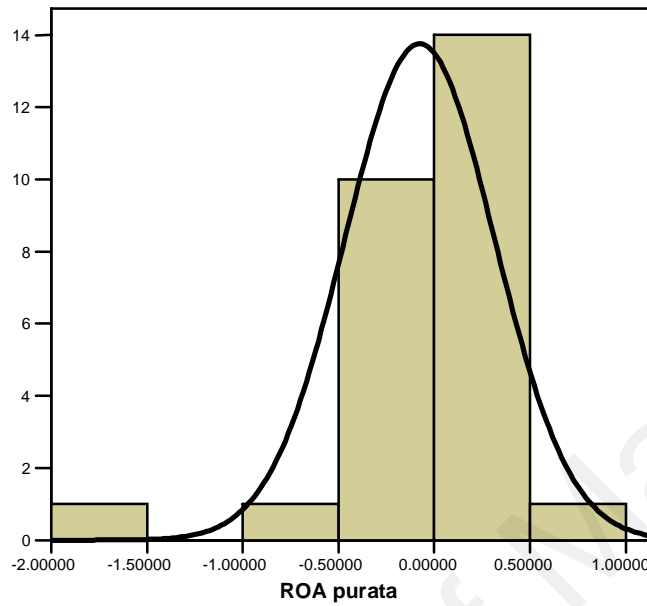
Secara keseluruhannya SBKN Selangor dan Kelantan mempunyai kadar pertumbuhan purata pulangan atas aset bagi tempoh tiga (3) tahun yang kecil. Ini bererti kapasiti aset syarikat masih belum digunakan secara maksimum untuk menghasilkan keuntungan. Pembaziran sumber dan ketidakcekapan masih berlaku sehingga tidak wujud kepadanan di antara jumlah aset yang dilaburkan dengan keuntungan yang diperolehi. Nilai min dan median bagi purata pertumbuhan pulangan atas aset bagi semua SBKN terlibat ialah masing-masing -0.07517 dan 0.01821 (Jadual 5.5). Nilai sisihan piawai bagi taburan tersebut ialah sebanyak 0.3915 dengan bentuk taburan yang normal dan leptokurtik (Rajah 6.3).

Jadual 6.5 Jadual Deskriptif Purata Pulangan Atas Aset dan Hasil Kendalian.

	Pulangan Atas Aset N=27	Hasil Kendalian N=27
Min	-0.0751728	0.154963
Median	0.0182106	0.090000
Mod	-1.78734	-0.090000
Sisihan Piawai	0.3915253	0.38745255
Kepencongan	-3.223	1.476

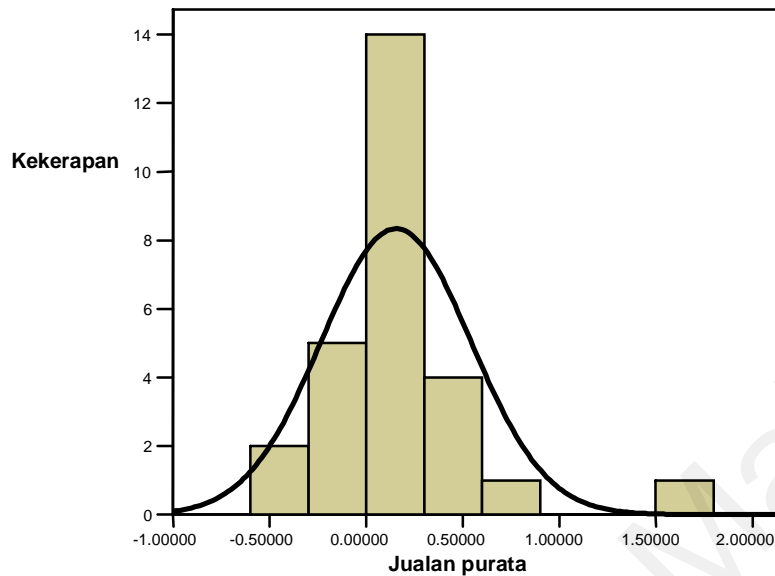
Rajah 6.3 Taburan Kekerapan Prestasi Purata ROA 3 Tahun

Kekerapan



Pertumbuhan purata hasil kendalian (jualan) bagi syarikat-syarikat tersebut secara relatifnya adalah lebih baik berbanding kadar Purata Pertumbuhan Pulangan Atas Aset iaitu dengan nilai min 0.155 dan nilai median 0.09 (Jadual 6.5). Nilai sisihan piawai taburan ialah 0.387 dengan taburan berbentuk normal serta ketinggian taburan yang agak mesokurtik (Rajah 6.4). Secara umumnya bermakna syarikat-syarikat itu berkeupayaan membuat jualan tetapi aspek pengurusan kos dan kecekapan aktiviti masih belum cukup berkesan.

Rajah 6.4 Taburan Kekерapan Prestasi Purata Hasil Kendalian 3 Tahun



Perincian mengenai pertumbuhan pulangan atas aset dan hasil kendalian mengikut negeri adalah seperti dalam Jadual 6.6 dan 6.7. Pertumbuhan purata pulangan atas aset bagi 17 syarikat milik PKINK ialah -0.135 atau penurunan 13.5 peratus setahun. Pertumbuhan purata hasil kendalian anak-anak syarikat milik PKINK dalam pelbagai bidang perniagaan ialah 0.087 atau 8.7 peratus setahun. Purata Pertumbuhan Pulangan Atas Aset 3 tahun bagi 10 buah syarikat milik pelbagai induk Selangor ialah 0.0270 atau 2.7 peratus setahun. Purata Pertumbuhan Hasil Kendalian untuk tempoh 3 tahun bagi anak-anak syarikat kerajaan Selangor dalam pelbagai bidang perniagaan ialah 0.272 atau 27.2 peratus setahun.

Jadual 6.6 Jadual Deskriptif Purata Pulangan Atas Aset Mengikut Kumpulan Negeri.

	Kelantan N=17	Selangor N=10
Min	-0.135459	0.0273135
Sisihan Piawai	0.4478937	0.260079
Varians	0.201	0.068
Minimum	-1.78734	-0.20097
Maksimum	0.7181	0.66387

Sumber: Ringkasan pengkaji, 2007.

Jadual 6.7 Jadual Deskriptif Purata Pertumbuhan Hasil Kendalian Mengikut Kumpulan Negeri.

	Kelantan N=17	Selangor N=10
Min	0.0872676	0.27000
Sisihan Piawai	0.2643662	0.53487
Varians	0.070	0.286
Minimum	-0.59578	-0.21000
Maksimum	0.49000	1.51000

Berdasarkan analisa kewangan ini, satu rumusan turut diperolehi mengenai alasan kebanyakan PKEN tidak menjelaskan tunggakan pinjaman kepada kerajaan negeri masing-masing. Sebahagian daripada pinjaman yang diterima oleh PKEN telah digunakan untuk membiayai projek-projek termasuk pelaburan dalam anak-anak syarikat. Sekiranya anak-anak syarikat gagal mencapai prestasi yang baik maka keupayaan membayar balik pinjaman atau memberi hasil kepada induk (PKEN) turut terjejas. Justeru itu, sumber pendapatan induk (PKEN) akan turut menjadi terhad dan seterusnya menjadi

salah satu faktor penyumbang kepada lemahnya kemampuan menjelaskan hutang kepada negeri dan persekutuan tepat pada masanya. Jadual 6.8 menunjukkan senarai baki hutang tertunggak milik SBKN-SBKN Selangor dan Kelantan kepada induk masing-masing.

Jadual 6.8 Senarai Baki Hutang SBKN Kepada Induk pada 31 Disember 2003, Kelantan dan Selangor.

Bil.	Anak syarikat	Baki hutang (RM)
1.	SYARIKAT A	5,626,765.00
2.	SYARIKAT B	923,862.00
3.	SYARIKAT C	297,556.00
4.	SYARIKAT D	200,000.00
5.	SYARIKAT E	1,143,842.00
6.	SYARIKAT F	744,760.00
7.	SYARIKAT G	7,340,934.00
8.	SYARIKAT H	2,824,896.00
9.	SYARIKAT I	304,564.00
10.	SYARIKAT J	10,455,648.00
11.	SYARIKAT K	462,730.00
12.	SYARIKAT L	881,409.00
13.	SYARIKAT M	880,019.00
14.	SYARIKAT O	14,754,774.00
15.	SYARIKAT P	10,628,378.00
16.	SYARIKAT Q	825,807.00
17.	SYARIKAT R	8,681,308.00

Sumber: Susunan oleh pengkaji berdasar kepada maklumat yang dikumpulkan dari penyata kunci kira-kira syarikat-syarikat berkenaan seperti pada 2003, 2007.

Baki-baki hutang dalam Jadual 6.8 telah dikumpul berdasarkan maklumat dalam penyata kunci kira-kira tahun 2003 atau dalam keadaan tiada laporan pada tahun 2003 diperolehi,

baki yang ditunjukkan adalah berdasarkan kepada jumlah terkumpul pada tahun sebelum yang paling hampir. Maklumat itu bertujuan menyokong kenyataan dan analisa yang telah dibuat ke atas prestasi syarikat. Walau bagaimanapun, kajian ini tidak dapat memasukkan baki hutang untuk semua syarikat terlibat kerana kekangan aksesibiliti maklumat. Butiran maklumat mengenai setiap syarikat juga adalah rahsia dan senarai tersebut dibuat secara umum tanpa mengikut nama negeri bagi mengekalkan etika dari segi kerahsiaan maklumat syarikat sampel.

6.3.2 Ujian Statistik Prestasi SBKN Selangor dan Kelantan

Walaupun Kelantan dan Selangor ialah dua (2) buah negeri yang berbeza dalam kelas kemajuan pembangunan negeri, tetapi variasi dalam tahap pencapaian prestasi kewangan anak-anak syarikat milik Negeri Kelantan dan Selangor tidak menunjukkan perbezaan yang ketara. Kenyataan ini telah dapat dibuktikan melalui Ujian Mann-Whitney yang dilakukan ke atas Purata Pertumbuhan Pulangan Atas Aset dan Hasil Kendalian antara SBKN Selangor dan Kelantan. Perincian hipotesis-hipotesis yang diuji ialah:

H₁: Wujud perbezaan yang signifikan di dalam purata pertumbuhan 3 tahun Pulangan Atas Aset (PPA) di antara SBKN Selangor dan Kelantan.

H₂: Wujud perbezaan yang signifikan di dalam purata pertumbuhan 3 tahun Hasil kendalian (SG) di antara SBKN Selangor dan Kelantan.

Hasil Ujian Mann-Whitney yang telah dilakukan, tidak wujud perbezaan yang signifikan pada prestasi purata pertumbuhan pulangan atas aset dan hasil kendalian SBKN-SBKN Kelantan dan Selangor, iaitu dengan nilai p masing-masing ialah 0.711 dan 0.902 ($p > 0.05$) (Jadual 6.9). Oleh itu kedua-dua hipotesis nol bagi ujian tersebut tidak dapat ditolak.

Jadual 6.9 Keputusan Ujian Mann-Whitney Prestasi Kewangan SBKN Kelantan dan

	PPA	SG
Mann Whitney U	77.000	82.500
Wilcoxon W	132.000	235.500
Z	-0.402	-0.126
Asymp.Sig (2 ekor)	0.688	0.900
Exact sig. (2*1 ekor)	0.711	0.902

Pembolehubah pengelompokan: Negeri

Ujian U Mann-Whitney juga telah dilakukan ke atas data berkaitan prestasi kewangan jenis nominal iaitu defisit modal kerja dan defisit dana ekuiti. Hasil Ujian Mann-Whitney turut menyokong dapatan Ujian statistik Mann-Whitney yang dilakukan ke atas petunjuk kewangan. Setelah mengambil kira nilai pembetulan pada hubungan dan pertukaran nilai z, didapati tidak wujud perbezaan yang signifikan pada keadaan defisit modal kerja dan ekuiti yang dialami oleh SBKN-SBKN tertentu dari Kelantan dan Selangor, iaitu dengan nilai p masing-masing bersamaan 0.309 dan 0.711 (Jadual 6.10).

Jadual 6.10 Keputusan Ujian Tidak Berparameter Mann Whitney Bagi Item Defisit Modal Kerja dan Dana Ekuiti Pemilik.^a

	Modal kerja	Dana Ekuiti Pemilik
Mann Whitney U	64.000	77.000
Wilcoxon W	217.000	230.000
Z	-1.224	-0.529
Asymp.Sig (2 ekor)	0.221	0.597
Exact sig. (2*1 ekor)	0.309 ^a	0.711

a. Pembolehubah pengelompokan: Negeri

Namun begitu kajian ini merumuskan pelaburan kerajaan Selangor kelihatan lebih baik kerana Selangor mempunyai beberapa buah syarikat yang tersenarai di Bursa Malaysia, antaranya seperti Kumpulan Perangsang Selangor Berhad dan Kumpulan Hartanah Selangor Berhad. Kewujudan dua buah syarikat tersebut telah dapat mengangkat imej keseluruhan Selangor dalam sektor korporat negara, dan menutup kelemahan syarikat-syarikat kerajaan Selangor yang kurang menyerlah prestasinya. Negeri Kelantan sebaliknya, tidak mempunyai syarikat-syarikat yang tersenarai dalam Bursa Malaysia. Secara perbandingan dengan negeri Selangor, pelaburan Kelantan adalah berbentuk “kecil-kecilan” dan domestik. Ini sejajar dengan maklum balas yang diberi oleh salah seorang pengurus SBKN Kelantan, yang menyatakan Negeri Kelantan belum mempunyai anak-anak syarikat yang tersenarai di Bursa Malaysia berbanding Negeri Selangor.

6.3.3 Pencapaian SBKN Perspektif Operasi-Sosial

Secara keseluruhannya penilaian prestasi operasi-sosial oleh 54 orang pengurus daripada 20 buah syarikat adalah memuaskan secara relatif berbanding prestasi kewangan (rujuk maklumat deskriptif pada Jadual 6.11). Penilaian pencapaian telah diperolehi daripada beberapa orang pengurus berlainan dalam sesebuah syarikat yang sama kecuali bagi empat (4) buah syarikat yang hanya diwakili oleh seorang pengurus sahaja. Berdasarkan Jadual 6.11 skor penilaian subjektif prestasi operasi-sosial telah berada pada min 59.72 dengan nilai sisihan piawai 17.46. Nilai median yang diperolehi ialah masing-masing 61.5, 47.0 dan 15.0.

Jadual 6.11 Jadual Deskriptif Skor Operasi-Sosial.

	Skor Ops-sosial N=54 orang	Skor operasi N=54 orang	Skor sosial N=54 orang
Min	59.7222	44.888	14.290
Median	61.5000	47.000	15.000
Sisihan Piawai	17.4566	14.518	4.423
Minimum	28.000	17.00	6.00
Maksimum	100.00	79.00	24.00

Perbandingan pencapaian prestasi operasi-sosial antara negeri didapati menunjukkan keadaan yang tidak signifikan (Jadual 6.12). Hipotesis yang diuji ialah:

H₃₁: Wujud perbezaan signifikan dalam purata prestasi operasi-sosial SBKN yang dimiliki kerajaan Selangor dan Kelantan.

Jadual 6.12 Keputusan Ujian Tidak Berparameter Mann Whitney Skor Operasi-Sosial.^b

	Operasi-Sosial
Mann Whitney U	30.000
Wilcoxon W	150.000
Z	-0.655
Asymp.Sig (2 ekor)	0.512
Exact sig. (2*1 ekor)	0.553 ^a

a Tidak dibetulkan untuk hubungan.

b Pembolehubah pengelompokan: Negeri

Berdasarkan keputusan Jadual 6.12 secara umumnya pencapaian prestasi operasi-sosial antara SBKN Kelantan dan Selangor adalah masih sama. Ini kerana semua SBKN ialah organisasi milik kerajaan jenis tidak berkanun, yang terdedah kepada latar belakang, peranan, amalan dan cabaran yang sama seperti perbincangan pada Bab 5.

Salah satu cabaran pengurusan SBKN yang dikenalpasti dalam Bab 5 ialah mengenai pembuatan keputusan. Pihak pengurusan syarikat perlu membuat keputusan berkaitan operasi perniagaan. Salah satu item yang terdapat dalam pengukuran prestasi operasi-sosial ialah keagresifan membangunkan produk baru dan mempelbagaian portfolio perniagaan. Kedua-dua perkara tersebut ialah contoh pembuatan keputusan perniagaan yang perlu dilakukan dengan pantas. Namun begitu, berdasarkan analisa makro Bab 5 mendapati, kerajaan yang diwakili melalui kuasa dalam lembaga pengarah induk masing-masing berhak menentukan keputusan muktamad mengenai perniagaan. Ini selari dengan pandangan salah seorang wakil Pengurus SBKN Kelantan yang menyatakan bahawa keputusan-keputusan perniagaan yang penting kadang kala lambat untuk diputuskan, kerana perlu mendapat kelulusan exco-exco sehingga menyebabkan peluang-peluang

perniagaan terlepas. Di samping itu, SBKN mempunyai lebih kewajipan untuk membantu kerajaan dalam aspek pembangunan sosio-ekonomi negeri berbanding syarikat bukan milik kerajaan. Justeru pendedahan kepada situasi dan latar belakang makro yang sama telah menjustifikasi persamaan antara SBKN dua populasi berbeza ini.

6.4 ANALISIS DEMOGRAFI PEKERJA DALAM SBKN KELANTAN DAN SELANGOR

Kajian ini telah mengedarkan soal selidik kepada pekerja-pekerja dalam 26 daripada 27 buah syarikat yang dikenalpasti dalam rangka persampelan. Berdasarkan maklumat dalam Jadual 6.13 akhirnya sejumlah 73.08 peratus atau 19 daripada 26 buah SBKN yang menerima borang soal selidik perlakuan, telah memberi maklum balas dalam tempoh 14 hari yang diberikan. Secara keseluruhannya, kadar maklum balas yang diterima daripada pekerja-pekerja SBKN Selangor dan Kelantan ialah 52.1 peratus (174/334 orang).

Jadual 6.13 Maklumat Pengedaran dan Maklumbalas Soal Selidik

Negeri	Bilangan syarikat terima soal selidik pekerja (buah syarikat)	Bilangan syarikat pulangkan soal selidik ^a (buah syarikat)	Peratus syarikat negeri X yang terlibat (%)	Anggaran bilangan pekerja (orang)
Kelantan	17	12	$12/17 \times 100 = 70.59$	222
Selangor	9	7	$7/9 \times 100 = 77.78$	112
	26	19	$19/26 \times 100 = 73.08$	334

a. Sekurang-kurangnya ada seorang pekerja atau lebih yang memberi respon dari syarikat berkenaan

Kajian ini telah melibatkan komposisi kakitangan dari berbagai peringkat jawatan dalam SBKN-SBKN yang disampel. Ini bersesuaian dengan objektif kajian yang mahu

mendapatkan maklumat yang telus dan mencukupi mengenai isu perlakuan etika dalam organisasi. Kajian ini telah mendapat respon daripada kakitangan-kakitangan SBKN dalam pelbagai peringkat jawatan, kategori umur, dan jantina. Sehubungan itu, responden-responden kajian ini dijangka mempunyai tahap pengetahuan yang mencukupi mengenai isu-isu dalaman organisasi kerana hampir 52.6 peratus daripada responden dari kedua-dua negeri telah berkhidmat dengan syarikat dalam tempoh masa yang melebihi lapan (8) tahun. Sebanyak 20 peratus responden lain telah berkhidmat dengan organisasi untuk tempoh masa di antara lima (5) hingga lapan (8) tahun. Kebanyakan responden didapati telah memegang jawatan semasa mereka untuk tempoh di antara tiga (3) sehingga lebih lapan (8) tahun. Butiran lanjut dalam Lampiran 6.5.

Hampir 98 peratus daripada responden kakitangan-kakitangan SBKN yang diperolehi secara rawak terdiri daripada bangsa Melayu dan beragama Islam. Oleh yang demikian, telah terbukti SBKN telah menjadi wadah yang menawarkan lebih banyak peluang pekerjaan khususnya di sektor swasta kepada golongan bumiputera selari dengan matlamat asal penubuhan PKEN. Maklumat lanjut boleh dirujuk dalam Lampiran 6.5. Di samping menawarkan pekerjaan kepada golongan bumiputera, SBKN telah melaksanakan tanggungjawab dengan memberi peluang kepada anak-anak negeri atau tempatan untuk berkhidmat di negeri sendiri. Sejumlah 144 orang atau 82.3 peratus kakitangan-kakitangan dalam SBKN Selangor dan Kelantan terdiri daripada anak tempatan negeri tersebut. Anak tempatan daripada pelbagai peringkat umur diberi peluang untuk menjawat jawatan dalam sektor swasta yang dimiliki oleh kerajaan, khasnya di Kelantan. Peluang tersebut telah terbukti apabila majoriti daripada responden

kajian terdiri daripada golongan yang berada dalam usia pekerjaan yang produktif. Keterangan lanjut sila rujuk ke Lampiran 6.5.

Meskipun SBKN-SBKN telah memberi banyak peluang pekerjaan terutama kepada rakyat tempatan yang ingin berkhidmat di tempat sendiri, jumlah pendapatan yang ditawarkan adalah tidak lumayan seperti di sektor korporat sebenar. Kebanyakan responden (54.3 peratus) memiliki pendapatan tahunan RM 18,000 ke bawah iaitu dalam anggaran di antara sama atau tidak melebihi RM 1,500.00 sebulan. Sekiranya dibandingkan bilangan responden yang berjawatan pegawai, profesional dan pengurus yang seramai 78 orang, dan bilangan responden dalam kumpulan pendapatan yang melebihi RM 24,000 yang berjumlah 37 orang, secara kasarnya jumlah pendapatan yang diperolehi disifatkan tidak setara dengan mereka yang bekerja di syarikat swasta biasa. Tambahan pula kebanyakan responden telah berkhidmat lama di dalam syarikat. Oleh yang demikian secara umumnya, diandaikan pendapatan yang diperolehi oleh kakitangan SBKN adalah lebih mirip kepada skim penggajian sektor kerajaan. Kajian juga tidak menemui sebarang unsur tarikan yang menarik dalam skim pekerjaan di SBKN-SBKN Selangor dan Kelantan. Kewujudan elemen kontrak psikologi (bertulis atau tidak) yang mengikat perhubungan kakitangan dengan organisasi telah dikenalpasti melalui perkhidmatan nurseri, waktu kerja anjal dan lain-lain keistimewaan khusus yang terdapat dalam SBKN terlibat. Meskipun begitu SBKN mempunyai kelebihan kerana mempunyai kakitangan yang setia walaupun syarikat tidak menyediakan imbuhan material yang menarik dan lumayan.

Berdasarkan analisa ke atas ciri-ciri individu, iaitu kecintaan wang dan kepuasan penggajian individu, kajian ini mendapati responden yang bekerja dalam SBKN negeri berbeza (Kelantan dan Selangor) adalah tidak berbeza secara signifikan di antara satu sama lain. Kenyataan ini telah dibuat berdasarkan analisa Ujian-Mann Whitney ke atas skor ciri individu yang masing-masing memiliki purata sebanyak 78.46 (kecintaan wang) dan 56.84 (kepuasan penggajian).¹¹² Hasil perbandingan melalui Mann Whitney ke atas purata skor kecintaan wang dan kepuasan penggajian individu, didapati ciri-ciri tersebut adalah bersifat nasional dan bukan bersifat lokal (kenegerian) kepada penduduk di tempat-tempat tertentu (Jadual 6.14).¹¹³

Jadual 6.14 Keputusan Ujian Tidak Berparameter Mann Whitney Kecintaan Wang dan Kepuasan Penggajian Pekerja.^a

	KPG	KW
Mann Whitney U	2542.50	2869.00
Wilcoxon W	3623.50	11125.00
Z	-1.371	-0.256
Asymp.Sig (2 ekor)	0.170	0.798

a Pembolehubah pengelompokan: Negeri

Penemuan ini telah menunjukkan walaupun Malaysia terdiri daripada komponen negeri-negeri yang berlainan, tetapi wujud ciri-ciri individu yang seragam dan universal kepada

¹¹² Dalam ujian Mann-Whitney ini pekerja-pekerja diasingkan kepada dua kelompok iaitu 1 bagi Selangor dan 2 bagi Kelantan. Ujian ini relevan dan sesuai dengan kajian kerana seperti yang dikatakan oleh Staw (1991), individu adalah pembentuk organisasi dan kelakuan organisasi adalah cermin kepada kelakuan ahli-ahli yang berada di dalamnya. Justeru dalam kajian Kelakuan Organisasi adalah sukar untuk mengasing-asingkan individu dan organisasi dalam analisis kerana seperti yang dikatakan oleh Staw (1991), dalam Kelakuan Organisasi "... *individual and organizational behavior are not just parallel; they are the same thing. Organizational actions can therefore be individual behavior under the cloak of a larger, more impersonal entity*".

¹¹³ Penemuan ini membuktikan bahawa perbezaan latar belakang negeri tidak menandakan perbezaan pada ciri kepuasan penggajian dan kecintaan wang individu. Pekerja-pekerja dari SBKN Kelantan dan Selangor didapati berkongsi ciri individu kajian yang sama. Penemuan ini secara tidak langsung telah menjelaskan mengapa prestasi SBKN dalam dua negeri adalah juga tidak berbeza, iaitu kerana organisasi SBKN telah digerakkan oleh individu-individu yang sama ciri diri (KW dan KPG). Justeru apabila kebanyakan ciri adalah sama, maka situasi dalaman syarikat juga akan mempunyai persamaan seperti skor perlakuan tidak beretika yang berlaku dalam organisasi dan prestasi keseluruhan SBKN terlibat. Ini kerana seperti yang dikatakan oleh Staw (1991), kelakuan organisasi melambangkan kelakuan dan sifat ahli-ahli di dalamnya.

semua individu tanpa mengira latar belakang budaya negeri mereka. Sifat tamak dan rasa puas hati terhadap penggajian yang diterima adalah perkara yang subjektif dan wujud dalam kebanyakan individu. Berdasarkan maklumat dalam Jadual 6.14, semua SBKN yang dikaji diandaikan terdedah kepada perlakuan tidak beretika dan perlakuan yang beretika oleh kakitangan masing-masing. Menurut Tang dan Chiu (2003) kecintaan wang dan ketidakpuasan penggajian telah menjadi punca berlakunya perlakuan tidak beretika di kalangan pekerja-pekerja di Hong Kong. Namun begitu, kajian ini mengandaikan wujud faktor tertentu yang dapat menentukan bentuk perlakuan sebenar yang dizahirkan dalam sesebuah syarikat, walaupun dihuni oleh individu-individu yang terdedah kepada sifat tamak dan ketidakpuashatian penggajian.

Salah satu faktor yang dipercayai dapat membendung perlakuan tidak beretika ialah, kehidupan beragama dan penghayatannya. Faktor pereda ini telah diramalkan kerana hampir 100 peratus responden kakitangan dalam SBKN-SBKN mempunyai pegangan agama tertentu dan 98 peratus daripadanya adalah beragama Islam. Walaupun tahap penghayatan agama mereka masih belum dibuktikan secara saintifik oleh kajian ini (di luar skop asal kajian), tetapi secara umumnya menurut perspektif Islam kemahuan berkelakuan moral akan lahir daripada penguatkuasaan dalaman yang berasaskan Tauhid (Azfalur, 1988; dan Syed Othman Al Habshi, 1990). Oleh yang demikian itu, kakitangan-kakitangan SBKN yang mempunyai pegangan agama dan tahap penghayatan yang berbeza-beza, telah mengurangkan atau menyeimbangkan semula risiko-risiko yang berpotensi timbul daripada sifat tamak dan ketidakpuashatian penggajian yang dirasakan oleh sesetengah individu lain dalam syarikat. Justeru itu, kajian masa hadapan wajar

mengambil kira tahap keberagamaan individu sebagai faktor yang mempengaruhi pilihan perlakuan para pekerja.

6.5 ANALISA PERLAKUAN TIDAK BERETIKA DALAM SBKN

6.5.1 Analisa Deskriptif

Berdasarkan maklumat frekuensi dalam Lampiran 6.6, secara umumnya 33 jenis kejadian tidak beretika yang disenaraikan wujud dalam SBKN- SBKN di Kelantan dan Selangor. Kewujudan item-item perlakuan tidak beretika menggambarkan SBKN telah terdedah kepada amalan perlakuan-perlakuan yang bercanggah dengan prinsip etika sejagat, prinsip agensi dalam hubungan resiprokal firma-individu dan mana-mana polisi nilai kerajaan Malaysia yang telah dibincangkan dalam Bab 5. Penemuan ini membuktikan, sungguhpun perbezaan budaya setempat berpotensi menyebabkan penilaian berbeza tentang fenomena perlakuan yang beretika dan tidak beretika, wujud kesepakatan minima tertentu mengenai apa yang dianggap beretika dan tidak beretika dalam operasi sesebuah organisasi perniagaan. Ini selari dengan cadangan Warren (2003) yang mencadangkan penggunaan piawai norma-norma hiper (*hypernorms*)¹¹⁴ untuk menentukan jenis perlakuan pekerja di tempat kerja yang menyisih (*deviance workplace behavior*). Menurut beliau, saranan penggunaan piawai norma hiper (*hypernorms*) dalam menilai perlakuan di tempat kerja adalah kerana sifat piawai yang lebih menyeluruh dan memudahkan aplikasi empirikal. Dalam konteks kajian ini, aplikasi Teori Agensi

¹¹⁴ Terma norma-hiper (*hypernorms*) telah diperkenalkan oleh Donaldson dan Dunfee (1994, 1999). Ia merujuk kepada norma sejagat yang merentasi sempadan tempat, masa dan lain-lain sempadan. Ia adalah nilai dan kepercayaan diyakini sejagat, seperti mana semua manusia percaya mereka perlu kepada makanan dan minuman, perlindungan dan kediaman.

didapati telah memudahkan penentuan norma hiper perlakuan yang beretika dan tidak beretika dalam organisasi, melalui pertimbangan ke atas impak perbuatan individu (agen) kepada organisasi (prinsipal). Sehubungan itu, pengkaji etika perniagaan yang menumpu sasaran kajian kepada organisasi perniagaan, boleh menggunakan item-item perlakuan tidak beretika umum yang telah diguna dan diuji oleh pengkaji lain tanpa mengira sempadan negara dan tempat.

Kajian ini seterusnya menganalisa skor purata perlakuan tidak beretika¹¹⁵ yang diperhatikan oleh setiap responden dalam organisasi masing-masing.¹¹⁶ Berdasarkan Jadual 6.15 skor purata setiap responden ialah 3.07 dengan sisihan piawai 1.1567 dan skor minimum dan maksimum masing-masingnya ialah 1 dan 7. Median dan mod yang diperolehi ialah 2.939 dan 3.48. Sehubungan itu dapat ditafsirkan bahawa fenomena perlakuan tidak beretika pekerja dalam SBKN-SBKN berlaku secara terkawal, iaitu dengan skor kemuncak (mod) sebanyak 3.48 sahaja. Fakta ini turut menyokong rumusan

¹¹⁵ Skor purata perlakuan tidak beretika yang diperhatikan oleh setiap responden diperolehi dengan menjumlahkan skor responden bagi semua 33 item dan dibahagi semula dengan bilangan item iaitu 33. Ini bertujuan mendapatkan satu skor tunggal yang mewakili persepsi keseluruhan individu mengenai perlakuan tidak beretika yang berlaku dalam organisasi masing-masing.

¹¹⁶ Ilmu Kelakuan Organisasi (*Organizational Behavior*) mempunyai fitrah ilmu yang tersendiri. Kelakuan Organisasi adalah kajian atau pembelajaran sistematik terhadap kemajuan sesebuah organisasi, iaitu satu bidang yang boleh dikaji dengan tersusun mencakupi elemen manusia dan bukan manusia seperti struktur, teknologi, persekitaran, kompleksiti, kawalan dan strategi (rujuk Jaafar Muhamad, 2000 hlm. 2-15). Ini bererti manusia dan organisasi tidak mungkin boleh dipisah-pisahkan dalam pengkajian Kelakuan Organisasi yang sejati. Ini selari dengan penegasan Staw (1991) dalam artikel beliau bertajuk "*Dressing Up Like An Organization: When Psychological Theories Can Explain Organizational Action*", telah menyatakan individu dan kelakuan organisasi bukan sahaja beriringan (*parallel*) sebaliknya individu dan organisasi adalah perkara yang sama. Perlakuan organisasi merupakan pengumpulan kolektif perlakuan individu-individu sebagai satu entiti dan kerana itu menurut Staw (1991), kebanyakan kelakuan atau tindakan makro (organisasi) sebenarnya adalah tindakan atau kelakuan individu-individu dalam kesamaran rupa yang hakiki (*disguise*). Oleh kerana itu, Staw (1991) mempertahankan keupayaan teori-teori psikologi yang berorientasikan individu sebagai sangat berguna binaan kepada teori-teori peringkat makro (organisasi). Justeru itu, analisis mikro dalam Bab ini tidak dapat dipisahkan daripada melihat perspektif makro pada kaca mata atau penilaian responden sebagai individu disebabkan oleh alasan fitrah ilmu Kelakuan Organisasi. Ini kerana sekiranya teori psikologi memainkan peranan penting dalam perkembangan ilmu Kelakuan Organisasi maka secara tidak langsungnya bererti analisis-analisis secara perspektif individu turut memainkan peranan penting dalam menghurai aspek makro (organisasi) di samping skor yang dipuratakan. Meskipun ada kalanya jadual-jadual dalam bab ini kelihatan mendeskripsi fenomena menggunakan perspektif peringkat individu, tetapi kajian tidak tersasar daripada fokus utamanya iaitu menganalisa organisasi (SBKN) dan bukan individu sebagai subjek yang dikaji. Analogi yang dapat ditampilkan bagi memudahkan kefahaman mengenainya ialah seperti, sekiranya ada pihak tertentu ingin membuat penilaian ke atas sesebuah organisasi (contohnya kolej XYZ), ia boleh dilakukan dengan mendapatkan pandangan individu A (diandaikan skor pandangan daripada ibu bapa), B (diandaikan skor pandangan daripada pelajar), C (diandaikan skor pandangan daripada bakal majikan) dan skor purata keseluruhan [iaitu skor(A+B+C)/3] - terhadap sesuatu perkara pokok yang ingin dikaji mengenai organisasi berkenaan dan bukan bermaksud penilaian sedang dibuat ke atas A, B dan C. Subjek kajian atau unit yang menjadi bahan kajian adalah masih organisasi dan keadaannya sama bagi maksud kajian ini di mana perkara pokok yang ingin dilihat ialah perlakuan etika dalam organisasi dan organisasi sudah semestinya dihuni oleh pekerja-pekerja yang mampu memperkatakan sesuatu mengenai organisasi mereka. Ini selari dengan petikan tulisan Staw (1991) "...we should therefore use individual psychology as a helpful analogy in organizational theorizing".

pandangan daripada dua (2) orang pengurus dari dua (2) SBKN yang berlainan, mengenai isu perlakuan etika pekerja dalam organisasi masing-masing. Kedua-dua pengurus itu mengakui wujud perlakuan tidak beretika di kalangan pekerja syarikat mereka. Menurut mereka, pihak pengurusan tidak dapat mengenali keseluruhan ciri diri individu yang diterima bekerja dengan syarikat kerana, setiap manusia mempunyai ciri diri yang unik serta kehendak yang berbeza-beza. Namun begitu, situasi perlakuan tidak beretika di kalangan pekerja syarikat adalah masih boleh ditangani oleh pihak pengurusan melalui sistem kawalan dalaman syarikat dan pengurusan faktor-faktor yang dapat memotivasi individu ke arah perlakuan yang diinginkan.

Jadual 6.15 Statistik Deskriptif Skor Purata Perlakuan Tidak Beretika bagi SBKN-SBKN, Kelantan dan Selangor

N	173
Min	3.07
Median	2.9394
Mod	3.48
Sisihan Piawai	1.15672
Kepencongan	0.533
Minimum	1.00
Maksimum	7.00

Berdasarkan pemerhatian ke atas nilai mod bagi setiap item perlakuan tidak beretika yang disenaraikan, perlakuan ke-6 didapati memperolehi kekerapan skor 5 dalam kebanyakan maklumbalas responden. Item perlakuan ke-6 ialah seperti berikut:

“ Seseorang menggunakan masa bekerja untuk melayari internet, bermain komputer dan lain-lain aktiviti sosial peribadi”.

Jadual 6.16 telah menunjukkan statistik deskriptif bagi item perlakuan keenam. Berdasarkan Jadual 6.16 nilai min dan median masing-masing ialah 3.98 dan 4.00. Taburan kekerapan item perlakuan ke-6 ini adalah normal (Rajah 6.3).

Jadual 6.16 Statistik Deskriptif Skor Perlakuan Tidak Beretika Bagi Item Perlakuan Ke-6

N	174
Min	3.9770
Median	4.0000
Mod	5.0000
Sisihan Piawai	1.95307
Varians	3.814
Minimum	1.00
Maksimum	7.00

Fakta Jadual 6.16 telah disokong oleh pandangan yang diperolehi daripada tiga (3) orang responden. Seorang pengurus telah menyatakan kebanyakan pekerja gemar mengambil kesempatan dan mencari peluang untuk melakukan perkara-perkara tidak berfaedah yang tiada kaitan dengan kerja mereka. Seorang pengurus sebuah syarikat yang lain menyatakan berdasarkan pemerhatian beliau ada pekerja yang sengaja melengahkan kerja mereka dengan melakukan perkara-perkara yang tidak produktif semasa waktu bekerja supaya berpeluang membuat kerja lebih masa dan mendapat bayaran kerja lebih masa. Salah seorang pekerja yang ditemui turut mengakui item perlakuan membazir masa bekerja sebagai satu fenomena yang lumrah berlaku dalam mana-mana

organisasi kerajaan dan swasta. Berdasarkan maklumat Jadual 6.17 seramai 76 orang atau 43.6 peratus responden memilih jawapan di antara skala 5 (selalu), 6 (kerap kali) dan 7 (sangat kerap).

Jadual 6.17 Jadual Kekerapan Perlakuan Tidak Beretika Ke-6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak pernah berlaku	27	15.5	15.5	15.5
	kadang kala	23	13.2	13.2	28.7
	jarang-jarang	15	8.6	8.6	37.4
	tidak pasti	33	19.0	19.0	56.3
	Selalu	38	21.8	21.8	78.2
	kerap kali	14	8.0	8.0	86.2
	sangat kerap	24	13.8	13.8	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

Di samping, itu terdapat tiga (3) item perlakuan yang menunjukkan nilai relatif min yang besar berbanding nilai median masing-masing. Perlakuan yang telah dikenalpasti ialah seperti berikut:

Perlakuan 2

“Ada orang memberi peluang, jawatan, pangkat dan/ atau sebagainya kepada orang yang rapat dengannya walaupun ada orang lain yang lebih berkecayaan”.

Perlakuan 4

“ Seseorang di pejabat menggunakan bekalan alatan pejabat seperti bekalan alat pejabat, mesin fotostat, komputer, mesin pencetak dan lain-lain untuk urusan peribadinya”.

Perlakuan 5

“ Seseorang membuat panggilan jauh urusan peribadi di tempat kerja semasa sedang bekerja”.

Keputusan analisa deskriptif yang diperolehi bagi perlakuan-perlakuan tersebut ialah seperti Jadual 6.18.

Jadual 6.18 Statistik Deskriptif Bagi 3 Perlakuan (2, 4 dan 5)

Statistik	Perlakuan 2	Perlakuan 4	Perlakuan 5
N	174	174	174
Min	4.1494	4.3448	4.3966
Median	4.0000	4.0000	4.0000
Mod	4.0000	4.0000	4.0000
Sisihan Piawai	1.91452	1.81315	1.76615
Minimum	1	1	1
Maksimum	7	7	7

Perlakuan tidak beretika yang kedua telah memperolehi skor min sebanyak 4.15. Nilai min tersebut adalah tinggi berbanding nilai median walaupun kebanyakan responden memilih jawapan “tidak pasti” (skor mod 4.00). Nilai sisihan piawai yang diperolehi ialah 1.915. Fakta ini turut disokong oleh respon tidak formal yang diperolehi daripada temu bual dengan beberapa pekerja SBKN yang ditemui secara rawak. Seorang pekerja yang enggan dikenali indentitinya menyebut dalam organisasi tersebut ada individu tertentu yang lebih diberi keutamaan dalam hal-hal berkaitan kenaikan pangkat walaupun

mereka tidak layak. Seorang lagi responden menyatakan unsur *favoritism* wujud dan dirasai oleh kebanyakan pekerja dalam organisasi, tetapi tidak diakui secara terbuka oleh kebanyakan individu disebabkan oleh sifat isu yang sangat sensitif. Respon ini turut menjustifikasi skor mod item perlakuan yang berada pada skor 'tidak pasti'. Namun begitu berdasarkan Jadual 6.19 sejumlah 45.4 peratus atau 79/174 responden telah memilih jawapan 5 (selalu), 6 (kerap kali) dan 7 (sangat kerap) bagi item perlakuan kedua.

Jadual 6.19 Jadual Kekerapan bagi Perlakuan 2

	Kekerapan	Peratus	Peratus kumulatif
Tidak pernah berlaku	27	15.5	15.5
Kadang kala	10	5.7	21.3
Jarang-jarang	21	12.1	33.3
Tidak pasti	37	21.3	54.6
Selalu	34	19.5	74.1
Kerap kali	21	12.1	86.2
Sangat kerap	24	13.8	100.0
Jumlah	174	100.0	

Perlakuan keempat telah memperolehi skor min 4.434 dengan sisihan piawai 1.858. Menurut seorang pengurus salah sebuah SBKN penggunaan alatan pejabat untuk tujuan peribadi adalah sukar dibendung kerana pihak pengurusan tidak dapat memerhati semua gelagat dan mengenalpasti perbuatan yang sedang dilakukan oleh pekerja mempunyai kaitan dengan syarikat atau tidak. Semua pekerja mempunyai keupayaan semulajadi untuk melindungi perbuatan masing-masing daripada pengetahuan pihak yang berkuasa dan secara terselindung hampir kebanyakan orang pernah melakukannya. Justeru itu, skor

mod yang diperolehi telah menunjukkan nilai 4.0 (tidak pasti), kerana kebanyakan individu telah melakukannya dan mahu melindungi fakta amalan tersebut. Perincian taburan kekerapan respon yang diperolehi bagi item ini telah ditunjukkan dalam Jadual 6.20. Berdasarkan Jadual 6.20 sejumlah 84/174 atau 48.3 peratus telah memilih jawapan di antara 5 (selalu), 6 (kerap) dan 7 (sangat kerap).

Jadual 6.20 Jadual Kekerapan bagi Perlakuan 4

	Kekerapan	Peratus	Peratus kumulatif
Tidak pernah berlaku	16	9.2	9.2
Kadang kala	21	12.1	21.3
Jarang-jarang	12	6.9	28.2
Tidak pasti	41	23.6	51.7
Selalu	36	20.7	72.4
Kerap kali	18	10.3	82.8
Sangat kerap	30	17.2	100.0
Jumlah	174	100.0	

Perlakuan kelima iaitu menggunakan masa bekerja dengan membuat panggilan peribadi telah memperolehi skor min sebanyak 4.39 dengan nilai sisihan piawai 1.767. Perlakuan ini juga merupakan perbuatan yang sukar dibendung kerana di luar pemantauan pihak pengurusan yang tidak dapat mengesan semua perbuatan para pekerjanya. Skor mod perlakuan ini ialah 4 atau tidak pasti. Walau bagaimanapun berdasarkan Jadual 6.21 sejumlah 85/ 174 orang atau 48.9 peratus responden telah memilih jawapan di antara sela 5 (selalu), 6 (kerap kali) dan 7 (kadang kala).

Implikasi jangka panjang daripada situasi amalan-amalan tidak beretika di peringkat mikro (organisasi) yang berterusan, akan memberi kesan buruk kepada persekitaran perniagaan di Malaysia. Perlakuan tidak beretika berpotensi membawa kepada kemusnahan organisasi dalam bentuk penyalahgunaan kuasa dan sumber, ketidakcekapan, kurang daya saing, dan kerugian kewangan kepada organisasi seperti yang dibincangkan dalam literatur Bab 2. Justeru, implikasi akhir daripada kerapuhan syarikat-syarikat swasta dalam ekonomi negara akan mengheret negara ke arah pembangunan yang lemah dan tidak mampan dalam jangka masa panjang.

Jadual 6.21 Jadual Kekeperan bagi Perlakuan Ke-5

	Kekerapan	Peratus	Peratus kumulatif
Tidak pernah berlaku	11	6.3	6.3
Kadang kala	21	12.1	18.4
Jarang-jarang	16	9.2	27.6
Tidak pasti	41	23.6	51.1
Selalu	39	22.4	73.6
Kerap kali	17	9.8	83.3
Sangat kerap	29	16.7	100.0
Jumlah	174	100.0	

6.6 HUBUNGAN PERLAKUAN ETIKA DAN PRESTASI SBKN

Dalam konteks kajian ini, faktor perlakuan etika telah diramal sebagai salah satu faktor yang menyumbang kepada pencapaian mampan SBKN. Justeru itu, bahagian ini akan

meneroka impak perlakuan tidak beretika pekerja kepada pencapaian organisasi menggunakan teknik statistik yang tertentu.

Potensi perlakuan-perlakuan tidak beretika memberi impak negatif kepada pencapaian organisasi telah dibukti secara permulaan, melalui analisa silang (*cross tab*) di antara pembolehubah prestasi (purata pertumbuhan pulangan atas aset dan hasil kendalian) dengan skor purata perlakuan tidak beretika yang dilaporkan oleh responden. Berdasarkan maklumat Jadual 6.22, sejumlah 46 (54.8 peratus) daripada 84 orang responden yang bekerja dalam kumpulan organisasi yang mempunyai prestasi kewangan (Pulangan Atas Aset) yang melebihi nilai median turut mempunyai skor penilaian perlakuan tidak beretika yang rendah. Sejumlah 43 daripada 80 orang responden (53.8 peratus) yang melapor skor perlakuan tidak beretika yang tinggi pula berada dalam organisasi yang mempunyai skor pertumbuhan pulangan atas aset yang rendah daripada nilai median. Sehubungan itu, secara umumnya organisasi yang mempunyai prestasi relatif yang baik akan mempunyai pekerja-pekerja yang mengamalkan perlakuan yang beretika.

Jadual 6.22 Jadual Analisa Silang Prestasi Purata Pertumbuhan ROA dan Purata Perlakuan Tidak Beretika

Prestasi purata pulangan atas asset		Kelas purata perlakuan tidak beretika		Jumlah
		1(Kurang)	2 (Banyak)	
1 (Tinggi)	Bilangan	46	38	84
	% dalam kelas prestasi	54.8	45.2	100
	% jumlah	28	23.2	51.2
2 (Rendah)	Bilangan	37	43	80
	% dalam kelas prestasi	46.3	53.8	100
	% jumlah	22.6	26.2	48.8
Jumlah		83	81	164
		50.6%	49.4%	100%

Jadual 6.23 telah menunjukkan keputusan analisa silang bagi pembolehubah prestasi yang kedua iaitu purata pertumbuhan hasil kendalian. Sebanyak 40 orang atau 52.6 peratus daripada responden yang melaporkan skor penilaian perlakuan tidak beretika dalam organisasi yang rendah telah berada dalam persekitaran organisasi yang relatifnya mempunyai purata pertumbuhan prestasi hasil kendalian yang tinggi. Sejumlah 45 orang responden (51.1 peratus) yang melaporkan skor penilaian perlakuan tidak beretika yang tinggi pula didapati berada dalam organisasi yang mempunyai purata pertumbuhan prestasi hasil kendalian yang relatif rendah. Oleh kerana data-data pembolehubah diukur pada skala ordinal, maka statistik Khi Kuasa Dua adalah tidak perlu ditunjukkan bagi menghurai kesignifikanan klasifikasi silang tersebut (Malhotra, 1999 dan Sheskin, 2000).

Jadual 6.23 Jadual Analisa Silang Prestasi Purata Pertumbuhan Hasil dan Purata Perlakuan Tidak Beretika

Prestasi purata hasil		Kelas purata perlakuan tidak beretika		Jumlah
		1(Kurang)	2 (Banyak)	
1 (Tinggi)	Bilangan	40	36	76
	% dalam kelas prestasi	52.6	47.4	100
	% jumlah	24.4	22.0	46.3
2 (Rendah)	Bilangan	43	45	88
	% dalam kelas prestasi	48.9	51.1	100
	% jumlah	22.6	26.2	48.8
Jumlah		83	81	164
		50.6%	49.4%	100%

Berdasarkan Jadual 6.24, didapati seramai 58 responden atau 57.4 peratus pekerja yang bekerja dalam syarikat yang mempunyai prestasi kewangan, operasi dan sosial yang relatif tinggi, mempunyai skor perlakuan tidak beretika dalam syarikat yang rendah. Manakala, seramai 38 daripada 59 responden pekerja (64.4 peratus) yang berada dalam organisasi yang relatifnya mempunyai skor pencapaian kewangan, operasi dan sosial yang kurang daripada nilai median telah mempunyai skor perlakuan tidak beretika yang tinggi.

Jadual 6.24 Jadual Analisa Silang Prestasi Subjektif Operasi-Sosial dan Purata Perlakuan Tidak Beretika

Prestasi kewangan-operasi-sosial		Kelas purata perlakuan tidak beretika		Jumlah
		1(Kurang)	2 (Banyak)	
1 (Tinggi)	Bilangan	58	43	101
	% dalam kelas prestasi	57.4%	42.6%	100%
	% jumlah	73.4%	53.1%	63.1%
2 (Rendah)	Bilangan	21	38	59
	% dalam kelas prestasi	35.6%	64.4%	100%
	% jumlah	26.6%	46.9%	36.9%
Jumlah		79	81	160
		49.4%	50.6%	100%

Analisa selanjutnya ialah bertujuan untuk melihat sejauhmana wujudnya perhubungan (asosiasi) di antara perlakuan tidak beretika dan prestasi organisasi. Hipotesis-hipotesis yang diuji ialah:

H4a₁: Wujud perhubungan di antara skor skor kekerapan perlakuan tidak beretika dalam organisasi dengan pencapaian Purata Pertumbuhan Pulangan Atas Aset.

H4b₁: Wujud perhubungan di antara skor skor kekerapan perlakuan tidak beretika dalam organisasi dengan pencapaian purata pertumbuhan Hasil Kendalian.

H4c₁: Wujud perhubungan di antara skor skor kekerapan perlakuan tidak beretika dalam organisasi dengan skor prestasi keseluruhan (kewangan, operasi dan sosial).

Kaedah Korelasi Tidak Berparameter telah digunakan bagi menganalisa skor-skor purata tersebut kerana bilangan sampel syarikat yang kecil iaitu 20 buah syarikat ($n < 30$). Hasil analisa mendapati perlakuan tidak beretika secara umumnya mempunyai hubungan dengan prestasi syarikat. Jadual 6.25 menunjukkan keputusan analisa Korelasi Spearman yang diperolehi bagi ketiga-tiga set hipotesis.

Jadual 6.25 Korelasi Tak Berparameter Prestasi-Perlakuan dalam Organisasi

		Skor total	Jualan	ROA
Spearman's rho	Perlakuan Tak Beretika (PTE)	-0.654**	-0.046	-0.394*
	Sig (1-ekor)	0.001	0.0423	0.043
	N	20	20	20

**Korelasi signifikan pada 0.01 (1 ekor).

*Korelasi signifikan pada 0.05 (1 ekor).

Berdasarkan maklumat dalam Jadual 6.25, wujud korelasi yang signifikan antara pembolehubah prestasi keseluruhan dan purata pulangan atas aset dengan perlakuan tidak beretika dalam organisasi iaitu r masing-masing bernilai -0.654 dan -0.394. Penemuan bentuk korelasi dengan pulangan atas aset (ROA) adalah dijangkakan kerana apabila berlaku perlakuan tidak beretika bererti kakitangan yang menjadi agen kepada pemilik organisasi telah tidak menggunakan sumber-sumber yang diamanahkan dengan cekap dan betul. Pembaziran telah berlaku baik dalam sumber (kewangan dan lain-lain aset) serta masa yang produktif. Walaupun tahap korelasi yang ditemui adalah kecil, iaitu $r = -0.394$ pada tahap signifikan 0.05, tetapi daripada penemuan asosiasi itu, satu prinsip umum telah dapat dikemukakan oleh kajian. Secara prinsipnya, kajian ini merumuskan kepentingan prinsipal akan tergugat apabila wujud perlakuan tidak beretika dalam organisasi tanpa mengira besar atau kecil kesannya. Ini disebabkan oleh adanya kesan kumulatif dalam tempoh jangka masa panjang. Arah perhubungan juga adalah

dalam bentuk negatif, iaitu semakin banyak perlakuan tidak beretika semakin rendah pulangan atas aset dan sebaliknya. Skor penilaian prestasi keseluruhan syarikat juga menunjukkan korelasi yang signifikan pada tahap 0.01 ($r=-0.654$). Perlakuan tidak beretika telah menjejaskan keseluruhan pencapaian kewangan, operasi dan sosial SBKN. Oleh yang demikian keputusan korelasi ini telah membuktikan perlakuan tidak beretika berpotensi menjejaskan keuntungan jangka panjang syarikat dan jangkaan hipotesis alternatif pertama dan ketiga adalah tidak dapat ditolak. Pulangan atas aset yang terjejas ialah satu bentuk kos yang timbul dalam Teori Agensi (*Residual Loss*) dan akan ditanggung oleh pemiliknya.

Kajian tidak menemui korelasi di antara perlakuan tidak beretika dengan prestasi kewangan yang diukur melalui purata pertumbuhan hasil kendalian seperti dalam Jadual 6.25. Ini bermakna pertumbuhan hasil kendalian (jualan) tidak akan terjejas disebabkan oleh perlakuan tidak beretika kakitangan. Pertumbuhan hasil kendalian adalah mewakili peningkatan (penurunan) dalam sumber perolehan pada setiap tahun. Jumlah tersebut belum mengambilkira aspek-aspek kos yang terlibat dalam memperolehi hasil tersebut. Keuntungan yang lebih akan dapat diperolehi jika syarikat dapat mengurus kos dengan berkesan. Sekiranya kos yang dilibatkan adalah tinggi maka keuntungan syarikat akan menurun. Perlakuan tidak beretika mewujudkan kos-kos tambahan yang akan mengurangkan keuntungan sebenar syarikat walaupun syarikat telah memperolehi hasil pendapatan yang tinggi. Pengurangan untung berlaku kerana amalan tidak beretika dapat mengikis pendapatan yang diperolehi sedikit demi sedikit dalam bentuk pembaziran sumber, melalui aktiviti-aktiviti yang tidak menambah nilai, belanja-belanja tambahan

dan produktiviti pengeluaran yang rendah. Pendapatan yang dijana akan “diambil” atau “dihakis” sebelum dapat membentuk keuntungan kepada syarikat. Oleh yang demikian itu, keadaan korelasi perlakuan tidak beretika dengan ROA memang dijangkakan dan tidak bagi pertumbuhan jualan. Selain itu, faktor pertumbuhan jualan lebih sesuai dikaitkan kepada faktor-faktor makro seperti strategi pemasaran, keadaan pasaran semasa dan persaingan. Sehubungan itu jangkaan hipotesis nol yang kedua tidak boleh ditolak. Berdasarkan analisa ini, perlakuan etika didapati mempunyai asosiasi dengan pencapaian SBKN. Penemuan ini telah selari dengan pendapat penulis-penulis lepas seperti Oliphant dan Oliphant (2001); Drinkard (1996); Matthew (1997); Jones dan Pollitt (1996); Epstein dan Roy (2003); Kirk (1967); Bullard dan Resnik (1983); Syed Othman AlHabshi (1987); dan McDonald dan Gandz (1992), yang menyatakan perlakuan tidak beretika pekerja memberi impak jangka panjang kepada organisasi. Justeru, penemuan ini juga telah menyokong kebenaran Teori Agensi Jensen dan Meckling (1976).

6.7 KAWALAN PERLAKUAN DALAM SBKN

Kerajaan Malaysia telah mewujudkan MCCG sebagai panduan asas kepada penerapan etika dan integriti di sektor swasta (rujuk Bab 5). Namun begitu pemakaiannya di kalangan syarikat-syarikat swasta adalah secara sukarela dan terhad kepada syarikat-syarikat yang tersenarai di Bursa Malaysia sahaja. Sehubungan itu kajian ini akan menyelusuri kawalan dalaman perlakuan tidak beretika dalam SBKN iaitu keadaan konteks etika dan persepsi keberkesanan audit dalam.

6.7.1 Konteks Etika

Konteks etika ialah kawalan yang dijangka dapat mengawal perlakuan etika pekerja organisasi secara langsung.

6.7.1.1 Analisa Deskriptif

Berdasarkan analisa makro dalam Bab 5, kebanyakan SBKN secara dasarnya komited dalam melaksanakan usaha penerapan nilai-nilai dan integriti seperti yang disarankan oleh kerajaan pusat dan negeri masing-masing. Dasar-dasar seperti Penerapan Nilai-Nilai Islam, Bersih, Cekap dan Amanah, Kepimpinan Melalui Teladan, Membangun Bersama Islam (Kelantan) dan Amalan Terbaik Tadbir Urus Korporat telah cuba diinstitusikan ke dalam organisasi SBKN. Sehubungan dengan komitmen tersebut, konteks etika ialah salah satu terjemahan penerapan dasar-dasar ke dalam praktis sebenar dalam organisasi. Pemerhatian ke atas skor konteks etika organisasi dan variasi dalam taburan skor antara syarikat menunjukkan, wujud konteks etika dalam organisasi SBKN terlibat. Sepuluh daripada 21 SBKN telah memperolehi skor yang melebihi nilai median 231.33 dengan sisihan piawai 36.59 (Jadual 6.26).

Jadual 6.26 Statistik Deskriptif Skor Purata Konteks Etika bagi SBKN-SBKN, Kelantan dan Selangor

N	21
Min	220.911
Median	231.33
Mod	233.36
Sisihan Piawai	36.59
Minimum	75.8
Maksimum	253.6

6.7.1.2 Analisa Hubungan

Kajian ini turut membandingkan perbezaan konteks etika dalam SBKN dari Kelantan dan Selangor. Ini membawa kepada pengujian hipotesis nol berikut:

H₅₀: Tidak terdapat perbezaan signifikan dalam konteks etika organisasi di antara syarikat milik negeri yang berbeza.

Berdasarkan keputusan Ujian Mann-Whitney U dalam Jadual 6.27 didapati tidak wujud perbezaan dari segi konteks etika dalam SBKN yang berbeza induk negeri. Keputusan dalam Jadual 6.27 menunjukkan, SBKN Kelantan dan Selangor tidak berbeza dalam penguatkuasaan konteks etika dalam organisasi masing-masing iaitu dengan $p=0.533$ ($p>0.05$).

Jadual 6.27 Ujian-Mann Whitney bagi Skor Purata Konteks Etika antara SBKN Kelantan dan Selangor

	Skor Konteks Etika
Mann Whitney	37.000
Wilcoxon W	58.000
Z	-0.624
Asymp sig. (2 ekor)	0.533
Exact Sig. (2*(1 ekor sig.))	0.569 ^a

Keputusan ini telah menunjukkan etika dan moral adalah isu universal yang mahu dikendalikan dengan sebaiknya oleh semua pihak terlibat. Kerajaan-kerajaan negeri mempunyai kemahuan yang sama terhadap etika dan integriti dalam perjalanan semua jentera kerajaan termasuk SBKN. Kelantan telah menegaskan moral dan etika melalui slogan negeri “Membangun Bersama Islam”, sementara Selangor sinonim dengan pelbagai program yang dilancarkan oleh kerajaan pusat seperti yang dijelaskan dalam Bab 5. Keputusan analisa ini adalah dijangkakan, kerana semua SBKN di Kelantan dan Selangor (kecuali sebuah SBKN Selangor) telah melaporkan mempunyai kod etika perlakuan. Walau bagaimanapun, syarikat berkenaan masih mengguna pakai garis panduan etika tertentu seperti yang diguna oleh badan induknya. Kajian ini tidak dapat memastikan sama ada SBKN-SBKN (termasuk SBKN Kelantan dan Selangor) tersebut memakai garis panduan MCCG dalam menjaga akauntabiliti pengurusan kerana tiada maklumat tentangnya dapat diperolehi daripada syarikat.

Kajian ini telah mengesan tahap pematuhan yang tinggi di kalangan pekerja dalam SBKN. Maklumat ini diperolehi daripada jadual kekerapan item-item di bawah tajuk pematuhan. Beberapa taburan item pematuhan ialah seperti dalam Jadual 6.28, 6.29 dan

6.30. Kebanyakan item pematuhan telah mendapat respon di antara 5 (agak setuju), 6 (setuju) dan 7 (sangat setuju). Trend respon pematuhan yang tinggi berpotensi menyebabkan kemungkinan wujudnya “budaya agensi” dalam organisasi seperti yang disarankan oleh Kulik (2005). Menurut Kulik (2005) budaya agensi mendorong individu berkelakuan mengikut apa yang digariskan dalam peraturan dan hanya mahu memastikan perlakuan mereka tidak melanggar batas peraturan yang dimaktubkan secara jelas.

Jadual 6.28 Taburan pematuhan 1: “Organisasi ini meminta ahlinya taat kepada pihak atasan”

	Kekerapan	Peratus	Peratus Kumulatif
Sangat tidak setuju	8	4.6	4.6
	6	3.4	8.0
	6	3.4	11.5
Tidak pasti	16	9.2	20.7
	36	20.7	41.4
	55	31.6	73.0
Sangat setuju	47	27.0	100.0
	174	100.0	

Jadual 6.29 Taburan pematuhan 2: “Di sini kami diharapkan patuh kepada undang-undang dan piawai profesional melebihi lain-lain pekara”

	Kekerapan	Peratus	Peratus Kumulatif
Sangat tidak setuju	12	6.9	6.9
	3	1.7	8.6
	9	5.1	13.8
Tidak pasti	22	12.6	26.4
	47	26.9	53.4
	40	22.9	76.4
Sangat setuju	41	23.4	100.0
	174	100.0	

Jadual 6.30 Taburan pematuhan 3: “Di sini kami dikehendaki berkelakuan selari dengan kod”

	Kekerapan	Peratus	Peratus Kumulatif
Sangat tidak setuju	7	4.0	4.0
	6	3.4	7.5
	2	1.1	8.6
Tidak pasti	37	21.1	21.3
	53	30.3	60.3
	35	20.0	80.5
Sangat setuju	34	19.4	100.0
	174	100.0	

Analisa silang telah dibuat bagi melihat kepadanan di antara fenomena konteks etika dengan bentuk perlakuan tidak beretika dalam organisasi yang dilaporkan. Berdasarkan Jadual 6.31 didapati wujud pemadanan di antara kelas konteks etika yang baik (Kumpulan 1) dengan kelas perlakuan tidak beretika yang rendah (Kumpulan 1).

Jadual 6.31 Jadual Analisa Silang Konteks Etika dan Purata Perlakuan Tidak Beretika

Konteks Etika		Kelas purata perlakuan tidak beretika		Jumlah
		1(Kurang)	2 (Banyak)	
1 (Tinggi)	Bilangan	53	33	86
2 (Rendah)	Bilangan	34	53	87
Jumlah		87	86	173

Bilangan pekerja yang berada dalam organisasi yang rendah kejadian perlakuan tidak beretika di dalamnya dan tinggi tahap konteks etikanya ialah 53 orang. Bilangan pekerja yang berada dalam organisasi yang tinggi kejadian perlakuan tidak beretika dan rendah

tahap konteks etikanya 53 orang. Prosedur statistik Khi Kuasa Dua adalah tidak relevan kerana pembolehubah konteks etika dan prestasi adalah jenis ordinal.

Oleh yang demikian itu, peringkat selanjutnya telah melibatkan analisa korelasi Spearman bagi menguji hipotesis berikut:

H_{61} : Wujud perhubungan di antara konteks etika organisasi dengan perlakuan tidak beretika dalam organisasi.

Berdasarkan maklumat dalam Jadual 6.32, keseluruhan konteks etika organisasi didapati tidak mempunyai korelasi signifikan dengan pembolehubah skor perlakuan tidak beretika. Nilai signifikan yang diperolehi ialah 0.961 ($p > 0.05$) dengan koefisien korelasi dalam arah negatif.

Jadual 6.32 Korelasi Konteks Etika dan Perlakuan Tidak Beretika

		Skor PE organisasi	Skor KE organisasi
Skor PE organisasi	Koefisien korelasi	1.000	-0.004
	Sig. 2 ekor	-	0.961
	N	172	172
Skor KE organisasi	Korelasi koefisien	-0.004	1.000
	Sig. 2 ekor	0.961	-
	N	172	172

Walaupun konteks etika secara keseluruhannya tidak berkorelasi dengan perlakuan tetapi analisa korelasi ke atas beberapa item berkaitan pemimpin yang beretika ke atas perlakuan tidak beretika telah menunjukkan korelasi yang agak signifikan ($r = -0.391$ dan

$p=0.000$) pada tahap 0.01 (Jadual 6.33). Walaupun nilai r diperolehi kecil tetapi kajian *exploratory* ini telah membuktikan semakin pemimpin itu dilihat sebagai beretika maka, semakin kurang perlakuan tidak beretika diperhatikan dalam syarikat dan sebaliknya. Fakta ini turut menyokong kebenaran falsafah “Kepimpinan Melalui Teladan” yang telah dilancarkan oleh kerajaan satu ketika dahulu. Penemuan tersebut turut membuktikan usaha untuk membudayakan etika dalam organisasi mesti bermula daripada pihak pengurusan atasan (Falbe, 1984; Azzat, 1995; dan Trevino, Brown dan Hartman, 2003).

Jadual 6.33 Korelasi Pemimpin Etika dan Perlakuan Tidak Beretika

		Skor PE organisasi	Skor KE Pemimpin
Skor KE Pemimpin Etika	Koefisien korelasi	-0.391**	1.000
	Sig. 2 ekor	0.000	-
	N	172	172
Skor PE organisasi	Korelasi koefisien	1.000	-0.391**
	Sig. 2 ekor	-	0.000
	N	172	172

Di samping ujian korelasi, ujian regresi turut dilakukan ke atas skor konteks etika dalam empat tema berasingan kepada skor perlakuan etika umum setiap responden. Berdasarkan ringkasan keputusan regresi dalam Jadual 6.34 model konteks etika dengan empat (4) tema telah menerangkan sehingga 30 peratus mengenai perlakuan tidak beretika dalam sesebuah organisasi.

Jadual 6.34 Ringkasan Keputusan Regresi 4 Faktor Konteks Etika dan Perlakuan Tidak Beretika

Model	Perubahan R ²	Perubahan F	DK1	DK2	Sig.Perubahan F
1	0.300	18.018	4	168	0.0000

Berdasarkan maklumat koefisien dalam Jadual 6.35, didapati cuaca pemfokusan pekerja mempengaruhi perlakuan tidak beretika secara signifikan ($p=0.000$). Pengaruh berbentuk negatif ($\beta=-1.826$) iaitu semakin syarikat mengambil berat kebajikan pekerja maka semakin kurang perlakuan tidak beretika diperhatikan berlaku dalam organisasi dan sebaliknya. Ini bererti, pekerja-pekerja yang menganggap syarikat memberi perhatian kepada kebajikan pekerja akan membalas semula dalam bentuk perlakuan yang seiring dengan kepentingan syarikat. Penemuan ini bertepatan dengan keputusan asosiasi kepuasan penggajian dan perlakuan tidak beretika yang dikesan oleh Korelasi Spearman. Selain itu keadaan persekitaran etika dalam organisasi juga mempengaruhi perlakuan dengan $\beta=-0.0717$ ($p=0.018$).

Jadual 6.35 Regresi 4 Faktor Konteks Etika dan Perlakuan Tidak Beretika^a

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		Sig
	B	Sisihan Piawai	Beta	T	
1 (Konstan)	207.194	18.164		11.407	0.000
KE Persekitaran	-0.717	0.299	-0.215	-2.398	0.018
KE Cuaca Pekerja	-1.826	0.501	-0.357	-3.647	0.000
KE Keputusan	0.196	0.331	0.057	0.592	0.555
KE Pematuhan	-0.276	0.303	-0.088	-0.910	0.364

a. Pembolehubah bersandar: Perlakuan Tidak Beretika

6.7.2 Audit Dalam

Audit dalam atau audit operasi ialah satu bentuk kawalan perlakuan tidak langsung yang dimainkan melalui fungsi penyemakan dan pematuhan prosedur-prosedur dalaman sesebuah organisasi.

6.7.2.1 Analisa Deskriptif

Walaupun audit dalam bukan bertujuan mengawal atau memantau perlakuan individu, tetapi apabila individu meletakkan tanggapan audit dalam boleh menemui benda-benda yang luar biasa, maka mereka akan menarik diri daripada melakukan perbuatan atau amalan yang tidak beretika. Justeru itu, fungsi audit dalam mempunyai kedudukan yang strategik untuk mengesan dan memantau perlakuan salah dan tidak beretika seluruh ahli organisasi secara tidak langsung. Kewujudan audit dalam telah memberi kesan pencegahan kepada perlakuan tidak beretika di kalangan pekerja dalam dua (2) cara, iaitu dalam bentuk khusus dengan mengurangkan peluang atau kesempatan untuk berlakunya perlakuan yang salah (tidak beretika), serta dalam bentuk sampingan iaitu dengan mewujudkan ilusi yang beroperasi dalam kerangka kognitif pekerja.

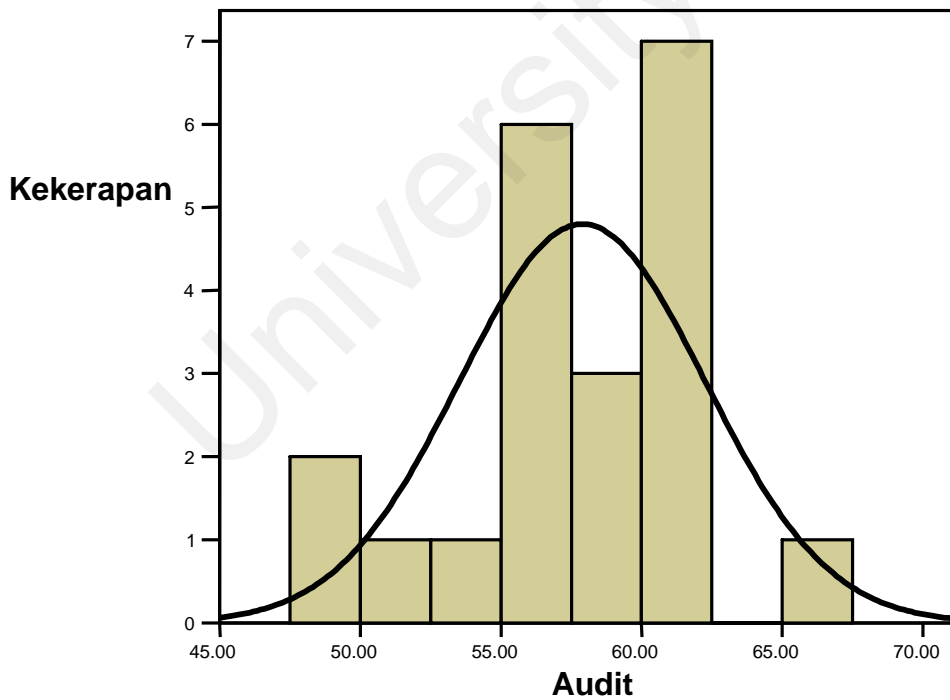
Skor persepsi mengenai keberkesanan audit dalam kakitangan-kakitangan SBKN secara umumnya adalah pada purata 57.89 dengan nilai minima sebanyak 49.50 dan skor maksimum sebanyak 66.13. Sisihan piawai skor ialah 6.36. Ringkasan maklumat seperti

dalam Jadual 6.36. Bentuk taburan skor keberkesanan audit dalam SBKN-SBKN kajian adalah normal dengan bentuk ketinggian taburan yang mesokurtik (Rajah 6.5).

Jadual 6.36 Statistik Deskriptif Skor Purata Keberkesanan Audit Dalam bagi SBKN-SBKN, Kelantan dan Selangor

N	21
Min	57.89
Median	58.33
Mod	56.64
Sisihan Piawai	4.366
Minimum	49.5
Maksimum	66.13

Rajah 6.5 Taburan Kekerapan Skor PAD



6.7.2.2 Analisa Hubungan

Selanjutnya hipotesis berikut telah diuji:

H₀: Tidak terdapat perbezaan signifikan dalam persepsi keberkesanan audit dalam organisasi negeri yang berbeza latar belakang pembangunan.

Hasil Ujian Mann-Whitney U telah mendapati tidak wujud perbezaan signifikan antara persepsi keberkesanan audit dalam organisasi dari Kelantan dan Selangor, iaitu dengan $z=-1.248$ dan $p=0.235(p>0.05)$ (Jadual 6.37). Ini bermaksud, kebanyakan responden telah meletakkan tanggapan tinggi kepada keberkesanan fungsi audit dalam di syarikat masing-masing. Keputusan skor ini juga selari dengan kewujudan fungsi audit dalam dan spesifikasi peranan dan tanggungjawabnya yang jelas dalam kebanyakan SBKN yang dikaji.

Jadual 6.37 Ujian-Mann Whitney bagi Skor Keberkesanan Audit Dalam antara SBKN Kelantan dan Selangor

	Skor PAD
Mann Whitney	29.000
Wilcoxon W	50.000
Z	-1.248
Asymp sig. (2 ekor)	0.212
Exact Sig. (2*(1 ekor sig.))	0.235 ^a

a. Tidak dibetulkan untuk hubungan.

Walau bagaimanapun hasil ujian Korelasi Spearman mendapati tidak wujud asosiasi di antara persepsi kakitangan mengenai skor purata keberkesanan audit dalam organisasi dan skor keseluruhan purata perlakuan tidak beretika dalam organisasi (Jadual 6.38). Oleh yang demikian, keputusan menggambarkan bahawa kewujudan peraturan, kod dan pemantauan audit hanya merupakan sebahagian kecil daripada keperluan mencapai tahap tadbir urus yang baik, dan sebahagian besar lagi perlu kepada unsur dalaman individu yang melibatkan pegangan moral dalam diri setiap individu agen seperti yang disarankan oleh Ahmad Sarji (2003) dan Bullard dan Resnik (1983).

Jadual 6.38 Korelasi Spearman PAD dan Perlakuan Tidak Beretika

		Skor PE organisasi	Skor PAD organisasi
Skor PE organisasi	Koefisien korelasi	1.000	0.103
	Sig. 2 ekor	-	0.178
	N	172	172
Skor PAD organisasi	Korelasi koefisien	0.103	1.000
	Sig. 2 ekor	0.178	-
	N	172	172

6.8 PENGARUH CIRI INDIVIDU DAN PERLAKUAN ETIKA

Kajian ini telah memilih dua ciri individu yang dijangka memberi kesan kepada pilihan perlakuan individu. Dua set hipotesis telah diuji bagi maksud ini iaitu:

H₉₁: Kecintaan wang ada hubungan dengan budaya perlakuan tidak beretika dalam organisasi.

H10₁: Kepuasan penggajian ada hubungan dengan budaya perlakuan tidak beretika dalam organisasi.

Berdasarkan keputusan dalam Jadual 6.39, kajian ini mendapati wujud asosiasi yang kecil tetapi signifikan di antara kepuasan penggajian dengan perlakuan tidak beretika. Oleh yang demikian hipotesis nol mengenai kepuasan penggajian telah ditolak. Ciri kepuasan penggajian telah berkorelasi dengan perlakuan tidak beretika secara negatif. Keadaan ini membawa maksud faktor kepuasan penggajian mempunyai sumbangan dalam menentukan bentuk perlakuan yang dizahirkan oleh kebanyakan kakitangan dalam organisasi.

Jadual 6.39 Korelasi Ciri Individu Kepuasan Penggajian dan Perlakuan Tidak Beretika Organisasi

		Skor PE organisasi	Skor KPG Individu
Skor KPG Individu	Koefisien korelasi	-0.187*	1.000
	Sig. 2 ekor	0.014	-
	N	172	172
Skor PE organisasi	Korelasi koefisien	1.000	-0.187*
	Sig. 2 ekor	-	0.014
	N	172	172

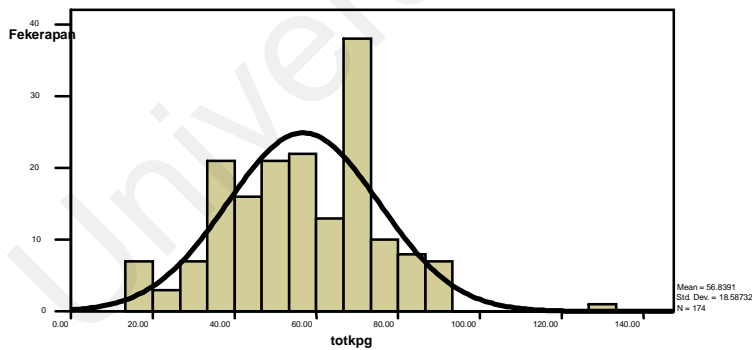
Sistem penggajian wujud dalam konteks organisasi dan akan dirasai oleh semua individu yang berada dalam konteks atau persekitaran tersebut. Pandangan individu mengenainya adalah bervariasi antara individu-individu berlainan tetapi secara keseluruhannya penilaian itu tidak akan jauh berbeza di antara satu sama lain. Kenyataan tersebut

diperolehi daripada skor purata kepuasan penggajian responden sebanyak 56.84 dan nilai sisihan piawai sebanyak 18.58 (Jadual 6.40). Taburan kekerapan ciri kepuasan penggajian juga adalah normal dengan bentuk rupa ketinggian taburan yang agak mesokurtik (Rajah 6.6).

Jadual 6.40 Statistik Deskriptif Skor Kepuasan Penggajian Pekerja SBKN-SBKN, Kelantan dan Selangor

N	174
Min	56.84
Median	57.50
Mod	72.0
Sisihan Piawai	18.59
Minimum	17.00
Maksimum	130.00

Rajah 6.6 Taburan Skor Kepuasan Penggajian Individu



Faktor kepuasan penggajian lahir dari dalam individu, tetapi faktor ini masih boleh dikawal oleh pihak pengurusan dengan cara menyediakan skim penggajian yang adil dan setanding dengan pasaran. Sebagai balasannya, kebanyakan kakitangan yang dapat

merasakan keadilan dan berpuas hati dengan skim yang diberi akan berkelakuan secara lebih beretika selari dengan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964).

Jadual 6.41 menunjukkan deskripsi pembolehubah kecintaan wang. Secara umumnya, skor purata individu menunjukkan para pekerja SBKN Kelantan dan Selangor mempunyai skor kecintaan wang yang agak sederhana tinggi dengan skor purata sebanyak 78.46 dan median pada skor 79.00. Nilai sisihan piawai adalah sebanyak 13.48.

Jadual 6.41 Statistik Deskriptif Skor Kecintaan Wang Pekerja SBKN-SBKN, Kelantan dan Selangor

N	174
Min	78.46
Median	79.00
Mod	83.00
Sisihan Piawai	13.48
Minimum	46.00
Maksimum	140.00

Walau bagaimanapun, berdasarkan Jadual 6.42 didapati tidak wujud korelasi di antara kecintaan wang (KW) dan perlakuan tidak beretika (PE) yang diperhatikan. Oleh yang demikian, hipotesis nol (H_0) mengenai hubungan kecintaan wang individu dan norma perlakuan tidak beretika dalam organisasi adalah tidak boleh ditolak manakala hipotesis alternatifnya ditolak.

Jadual 6.42 Korelasi Ciri Individu Ketamakan Individu dan Perlakuan Tidak Beretika Organisasi

		Skor PE organisasi	Skor KW Individu
Skor KW Individu	Koefisien korelasi	0.025	1.000
	Sig. 2 ekor	0.748	-
	N	172	172
Skor PE organisasi	Korelasi koefisien	1.000	0.025
	Sig. 2 ekor	-	0.748
	N	172	172

Sifat tamak ada dalam diri semua manusia. Namun begitu seperti yang telah ditegaskan, ada elemen khusus yang boleh membendung sifat tersebut daripada dizahirkan dalam bentuk perlakuan-perlakuan tidak beretika. Salah satu elemen yang dipercayai dapat meneutralkan keadaan ialah penghayatan ajaran agama. Tahap penghayatan ajaran agama adalah tidak sama antara individu dengan individu yang lain. Individu yang menghayati ajaran agamanya dengan sebenar, tidak akan melakukan perlakuan tidak beretika walaupun semasa tidak ada sesiapa yang memantaunya. Individu yang lemah penghayatan agama akan mudah melakukan perlakuan tidak beretika, terutama apabila berhadapan dengan peluang. Justifikasi kepada keputusan ujian korelasi tersebut ialah, responden yang menjawab mungkin terdiri daripada golongan yang mempunyai tahap kecintaan wang tinggi, tetapi beliau juga adalah seorang yang kuat penghayatan agama. Sehubungan itu, perasaan tamak tidak diterjemahkan ke dalam bentuk perlakuan tidak beretika bagi dirinya, walaupun beliau telah berada dalam persekitaran yang wujud perlakuan tidak beretika di dalamnya.

Berdasarkan keputusan ini dua (2) perbezaan dapat dikesan mengenai kedua-dua ciri individu itu. Kecintaan wang ialah satu ciri individu yang lahir daripada dalaman dan

hanya boleh dikawal oleh unsur dalaman atau individu yang berkenaan sahaja, manakala kepuasan penggajian adalah lahir pada dalaman diri individu tetapi dicetus oleh faktor luaran iaitu organisasi. Oleh itu, kesan daripada rasa puas hati atau sebaliknya terhadap layanan organisasi akan diluahkan semula kepada organisasi dalam bentuk perlakuan. Ketamakan pula adalah ciri yang lebih peribadi dan tersimpan jauh dalam diri individu tanpa ada hubungan dengan penilaian ke atas layanan organisasi kepada individu berkenaan. Penemuan ini bersesuaian dengan penegasan Azzat Kamaluddin (1995) yang berbunyi:

“Ethics is an individual matter, it has to grow with the person. There maybe some room for teaching, but there is nothing like practice...”

6.9 RINGKASAN PENEMUAN KAJIAN

Kajian ini telah menguji 10 set hipotesis telah yang berkaitan dengan objektif kajian. Set hipotesis pertama, kedua dan ketiga telah menguji sejauh mana SBKN dalam dua (2) negeri menunjukkan perbezaan yang signifikan pada prestasi. Berdasarkan penerangan pengujian hipotesis pada subtajuk 6.3.2 dan 6.3.3, didapati ketiga-tiga hipotesis nol mengenai prestasi SBKN adalah tidak dapat ditolak iaitu tidak wujud perbezaan signifikan dalam purata prestasi (purata pertumbuhan aset, purata pertumbuhan hasil kendalian dan purata skor operasi-sosial).

Set hipotesis keempat adalah menguji perhubungan skor kejadian perlakuan tidak beretika dalam organisasi dan pencapaian organisasi. Justeru hipotesis ini terbahagi kepada tiga (3) sub-bahagian. Berdasarkan penerangan pengujian hipotesis pada subtajuk 6.6, didapati wujud korelasi di antara skor kejadian perlakuan tidak beretika dalam organisasi dan pencapaian yang diukur mengikut purata pertumbuhan pulangan atas aset dan skor prestasi keseluruhan, dan hipotesis nol bagi keduanya adalah ditolak. Manakala, bagi hipotesis hubungan skor kejadian perlakuan tidak beretika dalam organisasi dan skor purata pertumbuhan hasil kendalian tiada korelasi ditemui antara keduanya dan hipotesis nol tidak dapat ditolak.

Set hipotesis 5 dan 7 bertujuan menguji sejauh mana wujud perbezaan signifikan dalam konteks etika organisasi dan persepsi keberkesanan audit dalam di kalangan syarikat daripada negeri berbeza. Berdasarkan penerangan subtajuk 6.7.1 dan 6.7.2, didapati tidak wujud perbezaan signifikan antara SBKN dari dua (2) negeri berbeza.

Set hipotesis 6, 8, 9 dan 10 pula adalah menyentuh mengenai hubungan konteks etika, persepsi keberkesanan audit dalam, kecintaan wang dan kepuasan penggajian terhadap skor perlakuan tidak beretika dalam organisasi. Semua hipotesis nol, kecuali yang melibatkan kepuasan penggajian dan perlakuan tidak beretika (set 10), tidak dapat ditolak iaitu tiada korelasi wujud antara pembolehubah KE, PAD, KW dengan perlakuan etika dalam organisasi.

Jadual 6.43 meringkaskan hipotesis-hipotesis dan keputusannya masing-masing.

Jadual 6.43 Ringkasan Hipotesis dan Keputusan

Set	Hipotesis	Keputusan
1.	Wujud perbezaan signifikan dalam purata pertumbuhan 3 tahun pulangan atas aset di antara SBKN Selangor dan Kelantan.	Tolak H1 ₁ .
2.	Wujud perbezaan signifikan dalam purata pertumbuhan 3 tahun hasil kendalian di antara SBKN Selangor dan Kelantan.	Tolak H2 ₁ .
3.	Wujud perbezaan dalam purata skor operasi-sosial di antara SBKN Selangor dan Kelantan.	Tolak H3 ₁ .
4.	Wujud hubungan di antara skor purata perlakuan tidak beretika dengan pencapaian organisasi (skor PPA).	Tidak boleh tolak H4a ₁ .
	Wujud hubungan di antara skor purata perlakuan tidak beretika dengan pencapaian organisasi (skor hasil kendalian).	Tolak H4b ₁ .
	Wujud hubungan di antara skor purata perlakuan tidak beretika dengan pencapaian organisasi (skor keseluruhan).	Tidak boleh tolak H4c ₁ .
5.	Tidak terdapat perbezaan signifikan dalam konteks etika organisasi antara negeri yang berbeza	Tidak boleh tolak H5 ₀ .
6.	Wujud hubungan antara konteks etika organisasi dengan perlakuan tidak beretika dalam organisasi.	Tolak H6 ₁ .
7.	Tidak terdapat perbezaan signifikan dalam persepsi keberkesanan audit dalam organisasi negeri yang berbeza latar belakang pembangunan.	Tidak boleh tolak H7 ₀ .
8.	Persepsi keberkesanan audit dalam tidak mempengaruhi kejadian perlakuan tidak beretika dalam organisasi.	Tidak boleh tolak H8 ₁ .
9.	Kecintaan wang individu ada hubungan dengan amalan perlakuan tidak beretika dalam syarikat.	Tolak H9 ₁ .
10.	Kepuasan penggajian mempunyai hubungan dengan budaya perlakuan tidak beretika dalam organisasi.	Tidak boleh tolak H10 ₁ .

6.10 PENUTUP

Pekerja ialah agen-agen yang menggerakkan operasi syarikat. Sehubungan itu, perlakuan tidak beretika pekerja telah dapat menghuraikan prestasi SBKN. Selaras dengan penemuan ini semua pihak terlibat (kerajaan negeri, pengurusan syarikat dan IIM) masih

perlu memperbaiki tahap budaya perlakuan dalam organisasi SBKN. Berdasarkan hasil analisa mikro (iaitu hubungan bentuk negatif di antara tahap kepuasan penggajian dan kecenderungan perlakuan pekerja dalam organisasi), keadaan dalaman organisasi yang kurang menarik dapat membawa kepada penyebaran budaya perlakuan tidak beretika dalam organisasi. Sistem audit dalam yang wujud dalam semua syarikat juga tidak berupaya membendung secara menyeluruh perlakuan tidak beretika daripada berlaku dalam organisasi. Sebaliknya, budaya pematuhan yang tinggi di kalangan pekerja telah menjadikan para pekerja hanya mahu mematuhi peraturan dan prosedur tanpa berusaha melakukan perlakuan yang melebihi sempadan pematuhan sahaja. Keadaan ini telah berlaku disebabkan oleh keadaan dalaman organisasi yang kurang menarik, seperti tahap kepuasan penggajian yang agak rendah dan ketiadaan elemen kontrak yang mengikat psikologi para pekerja terhadap syarikat. Di samping itu, model deduktif ini turut membuktikan perlakuan manusia sebagai satu fungsian yang terbit dari gabungan dua faktor, iaitu individu dan persekitaran. Bab berikutnya akan merumuskan secara keseluruhan intipati kepada analisis-analisis yang telah dilakukan dalam Bab 5 (makro-induktif) dan Bab 6 (mikro-deduktif). Rumusan dalam Bab 7 akan menjalin setiap perspektif makro dan mikro secara analitikal dan kritis, supaya dapat melahirkan satu rumusan model akhir mengenai prestasi SBKN yang integratif dan tidak bersifat isolatif pada mana-mana tema serta selari dengan objektif awal penerokaan kajian.

BAB 7

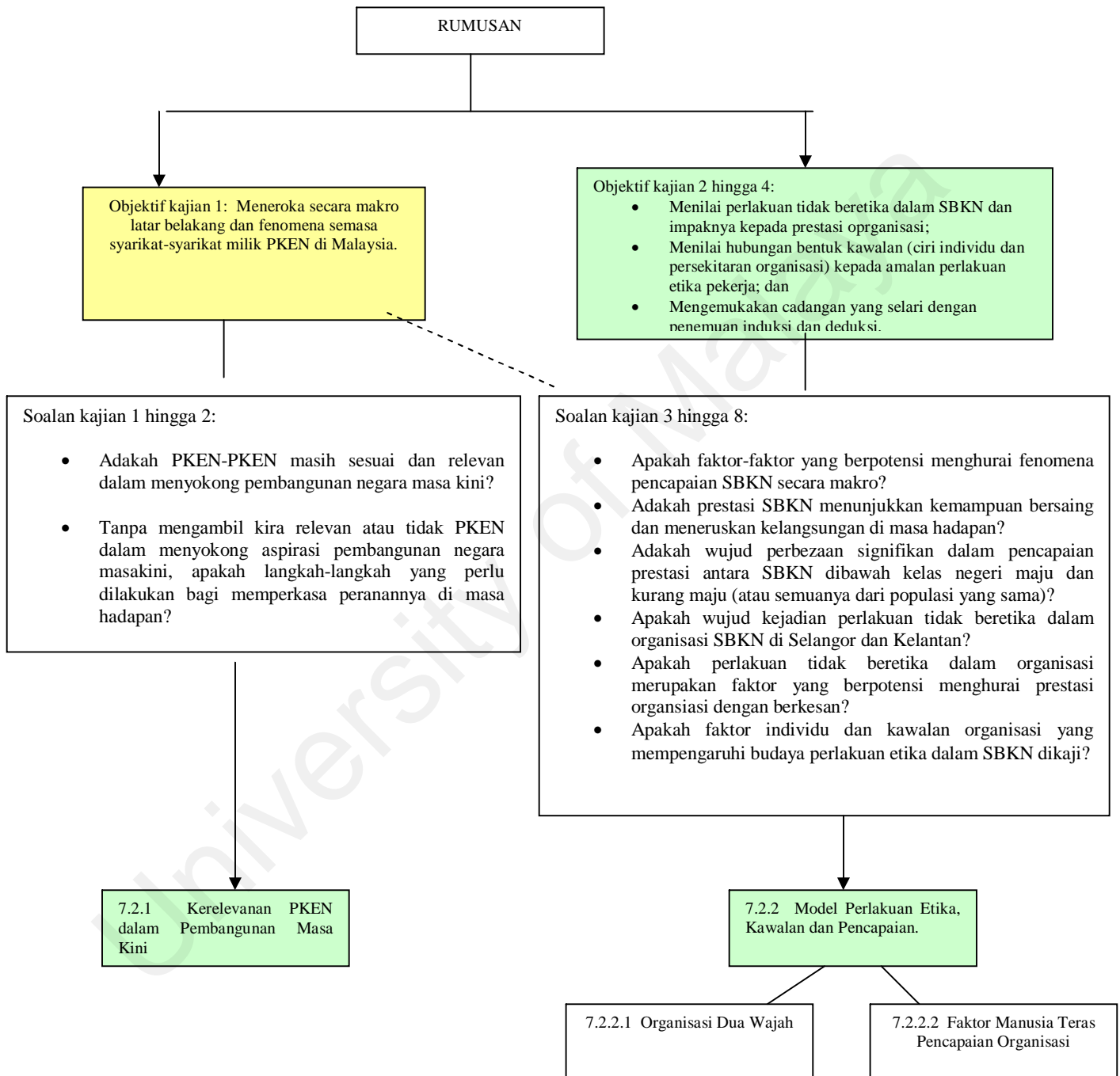
RUMUSAN DAN CADANGAN

7.1 SEPINTAS LALU

Bab ini adalah bab akhir kepada penerokaan tesis yang bertajuk “Kemampuan Anak Syarikat PKEN-Faktor Manusia dan Amalan Mekanisme Kawalan”. Sehubungan itu, Bab 6 akan memberi rumusan menyeluruh dan mengemukakan cadangan-cadangan yang bersesuaian dengan rumusan-rumusan tersebut. Rajah 7.1 telah menunjukkan carta alir perkaitan di antara tajuk-tajuk kecil rumusan dengan objektif dan persoalan kajian yang disasarkan. Kotak-kotak di lapisan yang kedua menunjukkan objektif kajian yang hendak dicapai seperti perbincangan pada subtajuk 1.2 dalam Bab 1. Selanjutnya, kotak pada lapisan ketiga telah menunjukkan perincian soalan-soalan kajian seperti yang dibincangkan dalam subtajuk 1.3 pada Bab 1. Kotak-kotak pada lapisan keempat pula menunjukkan dua (2) subtajuk rumusan yang terkandung dalam bab ini. Rumusan yang dihasilkan adalah bersifat suatu pandangan dari atas (menyeluruh), yang melangkaui tabir hakiki di sebalik fenomena tampak (empirik) yang dikaji. Justeru, fenomena tampak (empirik) kajian yang terdiri daripada keadaan prestasi organisasi SBKN, situasi perlakuan etika pekerja, kawalan perlakuan dan hubungan-hubungan di kalangan pembolehubah kajian, adalah tidak terhad dirumus dalam konteks pemerhatian yang empirik sahaja. Sebaliknya, fenomena tampak telah dijadikan sebagai petunjuk bagi menghalusi kepincangan universal yang mendasari fenomena tampak yang ditemui.

RAJAH 7.1

CARTA ALIRAN HUBUNGAN SOALAN-OBJEKTIF DAN RUMUSAN



Sumber: Rumusan pengkaji hasil perbincangan kajian meliputi Bab 1 hingga 6.

7.2 RUMUSAN-RUMUSAN

Rumusan-rumusan kajian telah dibincangkan seperti tajuk kecil berikut:

7.2.1 Kerelevanan PKEN Dalam Pembangunan Masa kini

Berdasarkan perbincangan dalam Bab 5, kajian ini merumuskan bahawa organisasi PKEN dan SBKN masih relevan dalam arus pembangunan masa kini. King (1975) pernah menyatakan tanggungjawab kerajaan adalah amat berat untuk ditunaikan. Oleh yang demikian, kajian ini berpendapat SBKN adalah salah satu pilihan yang wajar digunakan oleh pihak kerajaan negeri bagi membangunkan sosio-ekonomi negeri masing-masing. Penggunaan mekanisme SBKN secara berkesan dapat memberi faedah kepada kerajaan negeri seperti yang telah dibincangkan pada Bab 5. Dalam konteks Misi Nasional dan RMK-9, SBKN dikenalpasti sebagai satu alternatif yang dapat menjadi serampang empat (4) mata bagi PKEN mencapai sasaran kerajaan negeri yang bersifat *hard-core* atau material (rujuk Rajah 5.1 dalam Bab 5). Berikutan daripada keupayaan SBKN memenuhi empat (4) aspek material tersebut, maka pembangunan negeri dapat ditingkatkan dengan lebih pantas tanpa bergantung banyak kepada sumber kerajaan pusat dan lain-lain sumber tradisi.

7.2.2 Model Perlakuan Etika, Kawalan dan Pencapaian Organisasi

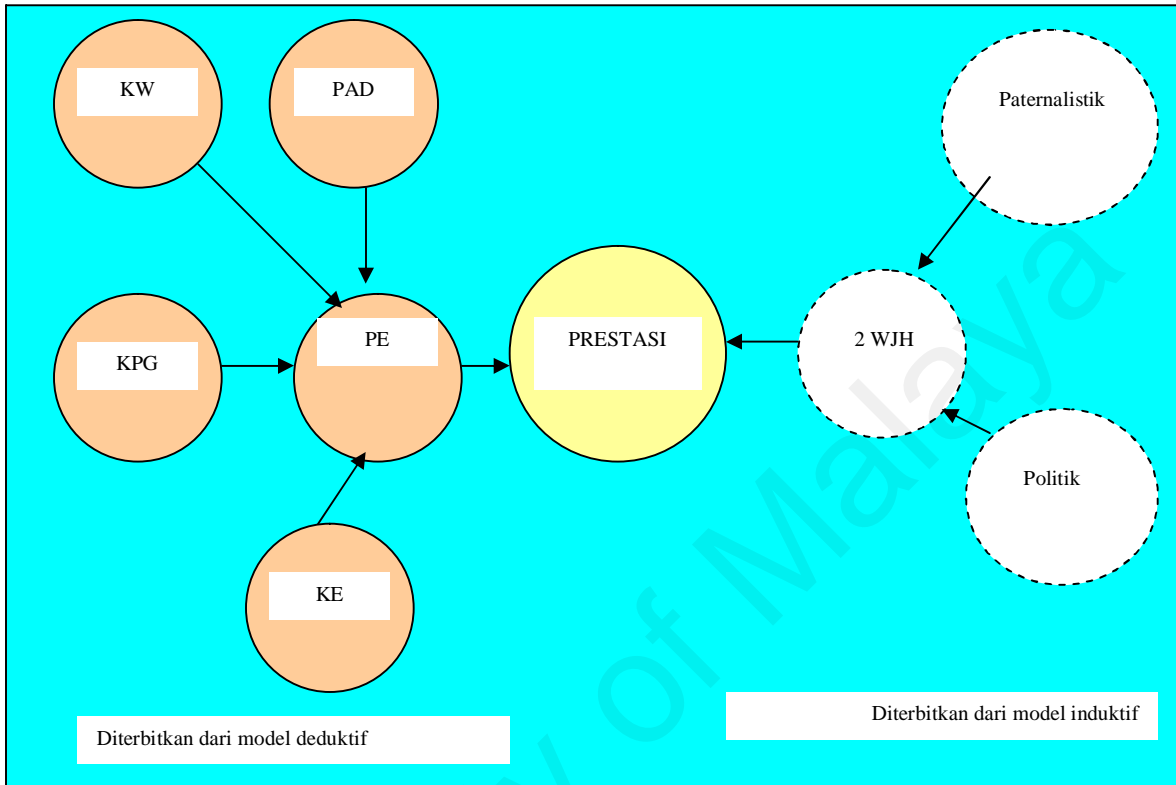
Di samping perbincangan rumusan yang mencapai objektif pertama kajian yang berbentuk deskripsi, penerangan terperinci bagi capaian objektif satu (1) hingga empat (4) turut diperolehi daripada rumusan berdasarkan model akhir yang dipaparkan pada Rajah 7.2. Model pada Rajah 7.2 ialah sebuah model yang merangkumi hasil pengesanan induktif dan deduktif. Model ini juga adalah selari dengan perkembangan polisi-polisi kerajaan Malaysia yang telah dibincangkan dalam Bab 5 yang lalu. Berdasarkan Rajah 5.4 kajian merumuskan orientasi dasar pembangunan Malaysia telah pun memasuki satu fasa yang baru. Secara ringkas, Malaysia telah melepasi era pertumbuhan material pada tahap yang menggalakkan (Chamhuri, 1994; Supian dan M. Zainudin, 1994; dan Ragayah, 1994), dan penekanan semasa ialah ke arah melestari pencapaian yang dikecapi oleh negara. Sehubungan itu, pembudayaan etika adalah ciri unik yang dikesan dalam polisi pentadbiran semasa kerajaan, malahan polisi berkaitan etika telah mempunyai kedudukannya yang tersendiri dan tidak lagi menjadi polisi “tumpangan” kepada polisi-polisi yang bersifat fizikal dan material. Justeru itu, semangat Misi Nasional yang mensasarkan konsep modal insan kompeten yang holistik (merangkumi kompetensi pengetahuan, kemahiran dan akhlak) telah menjustifikasi penerapan elemen deduktif berkaitan manusia ke dalam model mengenai prestasi SBKN.

7.2.2.1 Latar belakang dan kekuatan model

Model yang dihasilkan oleh kajian ini telah digelar sebagai “Model Umum Prestasi SBKN- Faktor Mekanistik dan Manusia” (lihat Rajah 7.2). Model ini adalah sebuah model integratif yang memiliki kekuatan tersendiri dari sudut penjanaan ilmu. Sifat integratif tidak hanya terbatas kepada pendekatan, sebaliknya dikekalkan dalam pengisian faktor model. Perbincangan faktor adalah bersifat integratif kerana merangkumi aspek mekanistik (makro) dan isinya - manusia (mikro). Berdasarkan Rajah 7.2, bahagian induktif model telah dapat menghurai prestasi SBKN melalui rumusan makro yang dikenali sebagai “Organisasi Dua Wajah”. Kajian ini menyimpulkan rumusan hasil induktif sebagai bentuk penerokaan nomotetik yang perlu kepada pengujian lanjut di masa akan datang. Bahagian deduktif pula memiliki sifat semi-penerokaan kerana kajian-kajian terdahulu telah mengkaji secara kukuh mengenai hubungan faktor individu dan persekitaran terhadap perlakuan etika manusia. Oleh itu, bahagian deduktif model telah mengambil inisiatif untuk mendalami perhubungan perlakuan etika pekerja terhadap prestasi organisasi. Penemuan deduktif yang diperolehi dianggap sebagai suatu bentuk penerangan idiografik yang telah mencapai tahap penyebab mencukupi¹¹⁷ (*sufficient causes*). Menurut Babbie (2004), apabila seseorang pengkaji sains sosial menyebut satu faktor mempunyai hubungan mencukupi dengan satu faktor lain, kenyataan itu tidak mencadangkan bentuk penyebab sempurna atau mutlak (*complete causation*).

¹¹⁷ Penyebab mencukupi bermaksud apabila A berlaku, maka kebarangkalian fenomena B untuk terjadi wujud (ada jaminan untuk keadaan B mengikuti fenomena A yang telah berlaku lebih awal walaupun tidak mesti berlaku begitu). Penyebab kemestian (*necessary causes*) pula bermaksud apabila berlaku A maka kejadian B mesti berlaku kerana ia adalah kesan yang mesti kepada berlakunya fenomena A yang lebih awal. Babbie (2004), hlmn. 92-94.

Rajah 7.2 Rumusan Model Umum Prestasi



Nota: Garisan titik-titik melambangkan bentuk induktif yang perlu pengujian lanjut di masa hadapan. Rumusan induktif ditunjukkan dalam model akhir bertujuan menghasilkan satu penerangan lengkap dan tidak hanya menekankan pemerhatian sudut mikro sahaja.

Sumber: Rumusan pengkaji, berdasarkan dapatan kajian, 2007.

Sebaliknya, penerangan idiografik tetap mengambil kira tiga (3) pekara berikut iaitu:

- **Bukan satu-satunya penyebab**

Penyebab yang dikaitkan kepada sesuatu fenomena sosial, adalah diterima sebagai salah satu daripada berbagai kemungkinan yang boleh menjadi penyebab kepada fenomena sosial yang dikaji. Kriteria ini turut mempunyai kaitan dengan

perbincangan mengenai perbezaan disiplin sains sosial dan sains tulen yang dibincangkan dalam Bab 2 yang lalu.

- **Pengecualian kes (*exceptional cases*)**

Walaupun penerangan idiografik membenarkan pengecualian bagi sesuatu rumusan yang dihasilkan, tetapi pengecualian itu tidak menjadikan perhubungan penyebab yang dikesan dalam sesuatu model sebagai tidak sah. Dalam konteks kajian ini, sekiranya ada SBKN dari mana-mana negeri yang mengalami fenomena di luar daripada yang ditemui oleh model idiografik, maka kekecualian negeri itu tidak akan menjejaskan kesahihan model asal yang dibina.

- **Kes majoriti**

Sesuatu hubungan penyebab yang dikesan akan tetap benar, walaupun penemuan itu tidak terpakai dalam kes majoriti. Dalam konteks kajian ini, sekiranya setelah dijalankan satu kajian menyeluruh yang melibatkan semua SBKN di Malaysia, dan didapati penemuan deduktif asal hanya terpakai untuk konteks Negeri Selangor dan Kelantan sahaja, maka keadaan minoriti tersebut tidak akan menyebabkan penerangan asal (model kajian) menjadi tidak sah.

Oleh itu, kekuatan-kekuatan yang terdapat pada model turut disimpulkan seperti berikut:

- Skop tema yang menyeluruh

Kekuatan pertama model telah dicapai melalui pengkaedahan yang digunakan dalam menghalusi permasalahan prestasi SBKN. Pendekatan yang digunakan telah menggabungkan perspektif makro (induktif) dan mikro (deduktif). Di samping pendekatan empirikal induktif dan deduktif, model juga telah mengasimilasi perspektif multi-disiplin dan trans-disiplin seperti saranan Thorpe dan Beasley (2004). Perspektif multi-disiplin telah menyumbang kepada kekuatan model dari sudut mengupas isu daripada berbagai perspektif ilmu berkaitan (seperti falsafah, sosiologi, politik, psikologi dan pentadbiran awam). Perspektif trans-disiplin pula berfaedah dalam melahirkan teori-teori yang memiliki kekuatan dari sudut keampuhan teoretikal dan kebergunaan praktikal. Di samping itu, model kajian turut memiliki kekuatan dari sudut tema pengisiannya yang bersifat menyeluruh, iaitu meliputi persekitaran makro (*hard-element/ mekanistik*) dan isi (*soft-element/manusia*) secara bersama. Gabungan tema isi dan bentuk ke dalam satu model, telah mewujudkan keadaan seimbang dan saling melengkapi dalam menghurai fenomena berkaitan sebarang jenis institusi atau aktiviti sosial manusia. Justeru, model ini telah mencapai upaya pertahan (*tenability*) dalam perspektif ilmu yang dilontarkan, seperti pandangan Rudner (1966). Menurut Rudner (1966), seorang ahli falsafah sains sosial harus menangani kedua-dua isu iaitu, kebolehpaya pertahan (*tenability*) dan kebolehujian (*testability*) sesuatu teori sains sosial. Penggunaan prosedur-prosedur dan instrumen-instrumen tertentu dalam melaksanakan kajian seperti

yang telah dijelaskan pada Bab 3, adalah bertepatan dengan langkah mencapai kebolehan (*testability*) model yang dibina.

- Ketulenan ilmu berbanding rupa

Model ini telah dihasilkan dari analisa empirikal dan pemikiran yang mendalam. Analisa yang dipilih oleh model adalah berdasarkan kepada kesesuaian maksud kajian, serta dipandu oleh objektif dan permasalahan kajian yang ingin diselesaikan. Pengkajian ini telah meletakkan metod sebagai cara untuk sampai kepada kemuncak atau objektif, tetapi tidak menjadikan kepentingan metod sebagai mengatasi kepentingan objektif dan permasalahan kajian. Justeru, binaan model ini adalah seiring dengan kebangkitan kesedaran untuk membanteras fenomena kepura-puraan ilmu (*the pretence of knowledge*) dari pengkajian sains sosial (Hayek, 1989; Ghoshal, 2005). Di samping itu, model ini telah menyesuaikan ilmu pengurusan global kepada konteks tempatan dengan cara melibatkan organisasi berkaitan kerajaan jenis SBKN. Secara umumnya, SBKN adalah sampel kajian yang masih terpinggir dari arus perdana pengkajian di Malaysia, berbanding syarikat-syarikat berkaitan kerajaan yang lain (khususnya di bawah milikan kerajaan pusat). SBKN adalah bentuk organisasi berkaitan kerajaan yang sangat lokal sifatnya, kerana kebanyakan negara lain hanya mempunyai SBK di peringkat Kerajaan Pusat sahaja. Justeru, apabila pengkaji di Malaysia tidak menerap organisasi peringkat negeri ke dalam pengkajian mereka, bererti masih ada ruang-ruang ilmu global yang belum disuai-padan kepada

konteks tempatan. Keadaan peminggiran konteks tempatan telah menjadikan ilmu kekal dalam bentuk global, iaitu pengkayaan ilmu berlaku tetapi dalam bentuk replikasi dan tidak menghasilkan jati diri lokal pada ilmu yang dijana (glokal). Keadaan ini dapat dikaitkan dengan hujah tentang acuan budaya dalam ilmu-ilmu yang dibentuk oleh tamadun barat (Syed Muhamad Al-Naquib, 1981). Menurut beliau, sesuatu ilmu tidak dapat lari daripada mencerminkan karektor atau keadaan masyarakat yang membentuknya. Sehubungan itu, pengambilan teori luar secara terburu-buru, bererti mengambil keseluruhan isi dan acuan yang membentuk teori tanpa mempolakan kepada suasana atau acuan tempatan.

Subtajak berikutnya telah membincangkan rumusan setiap satu pengisian model dalam Rajah 7.2.

7.2.2.2 Organisasi dua wajah

Berdasarkan perbincangan analisa pada Bab 5, kajian ini merumuskan pemilikan entiti oleh kerajaan adalah punca yang menjurus kepada kelemahan SBKN di Malaysia. Penemuan ini sejajar dengan pandangan Walters dan Monsen (1977), dan tidak mempunyai sebarang kaitan dengan faktor ekologi yang dibangkitkan oleh Sheerwood (1971) (rujuk subtajak 2.3.1). Dalam konteks Malaysia, ekologi “kelas pembangunan negeri” yang berbeza seperti Kelantan dan Selangor, tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan dalam fenomena prestasi SBKN-SBKN seperti perbincangan dalam Bab 6 yang lalu. Oleh itu, instrumen SBKN ialah satu pilihan alat pembangunan yang tepat,

tetapi masalah timbul disebabkan oleh pelaksanaan yang kurang tepat. Implikasinya ialah berlaku krisis identiti dan akhirnya memberi impak negatif kepada prestasi.

Dalam konteks alasan struktur pemilikan entiti oleh kerajaan, kajian menjangkakan wujud fenomena prestasi lemah di kalangan populasi SBKN di Malaysia. Jangkaan fenomena prestasi lemah merupakan satu bentuk penerangan yang nomotetik¹¹⁸ (*nomothetic explanation*) berdasarkan kepada analisa deskriptif maklumat-maklumat temubual berstruktur. Justeru, penerangan nomotetik telah menentukan “prinsip pertama” (*first-principle*) bagi fenomena prestasi SBKN. Ini selari dengan pandangan Aristotle (Thomson, 1955) yang menyatakan sesuatu ilmu dianggap saintifik, sekiranya telah diperolehi melalui kaedah induktif atau deduktif. Proses induktif adalah penting untuk mewujudkan prinsip pertama (*first-principle*) yang akan membolehkan kajian secara deduktif pada masa akan datang. Proses deduktif pula adalah satu proses kajian saintifik yang bersyarat, iaitu dapat berlaku jika dan hanya jika, si pengkaji mempunyai satu prinsip pertama (*first-principle*) sebagai sandaran (Cooper, 1999). Sehubungan itu, petunjuk-petunjuk dalam konteks kajian telah melahirkan suatu ciri makro organisasi jenis SBKN yang dikenali sebagai “Organisasi Dua Wajah”.

“Organisasi Dua Wajah” adalah gambaran kepada identiti SBKN yang perlu menjadi entiti perniagaan kerajaan tetapi pada masa yang sama dibayangi dengan bayangan entiti kerajaan. Walaupun secara perundangan, SBKN telah diasingkan daripada entiti

¹¹⁸ Menurut Babbie (2004) terdapat dua (2) bentuk penerangan penyebab yang boleh digunakan dalam menghurai fenomena kajian sains sosial. Penerangan penyebab nomotetik ialah suatu bentuk penerangan yang luas mengenai sesuatu fenomena yang lebih umum dan penerangan ini mengambil sifat probabilistik (boleh diuji). Penerangan idiografik pula merujuk kepada usaha menerangkan satu fenomena khusus sahaja dan dibuat secara mendalam untuk mengetahui segala yang berkaitan dengan fenomena khusus yang telah dipilih atau disasarkan dalam kajian.

berkanun kerajaan, tetapi daripada segi amalan SBKN masih berada pada satu kontinum antara bentuk swasta dan agensi kerajaan. Kedua-dua penghujung adalah bentuk atau acuan kekal (realiti) yang membentuk rupa fenomena seperti dijelaskan dalam Teori Bentuk (*Theory of Form*)¹¹⁹ Plato (428-347 S.M). Sehubungan itu, SBKN telah mewarisi dua ciri kekal yang bertentangan dan menghasilkan realiti yang keliru di antara dua bentuk. Beberapa faktor yang dikenalpasti membentuk ciri “Organisasi Dua Wajah” yang dikesan ialah:

- ***Kewujudan pengaruh politik***

Pihak pemerintah sebenarnya masih mempunyai ruang untuk menguasai perjalanan SBKN-SBKN. Berdasarkan analisa Bab 4, Kerajaan Negeri dan Pusat dapat mengenakan pengaruh ke atas SBKN dengan meletakkan wakil-wakil kerajaan dalam anggota Lembaga Pengarah induk. Kebanyakan Ahli Lembaga Pengarah PKEN terdiri daripada wakil-wakil Kerajaan Negeri dan Pusat, serta dipengerusikan oleh Menteri Besar. Menurut Gale (1981), patrimonialisme telah menyebabkan perusahaan awam berpotensi dijadikan alat untuk mencapai maksud politik yang diingini oleh pimpinan tertinggi. Matlamat pemimpin politik akan dicapai dengan melantik individu-individu yang sealiran dengannya ke dalam pengurusan organisasi yang ingin dikuasai. Kewujudan individu-individu tersebut telah memadai untuk memastikan segala kehendak pemimpin utama dipatuhi, walaupun pemimpin utama tidak berada dalam organisasi secara langsung. Walau bagaimanapun, sejauh mana

¹¹⁹ Menurut Teori Bentuk (*Theory of Form*), Plato menyatakan kebanyakan manusia adalah seperti terkurung di dalam gua dan tidak pernah tahu keadaan realiti di luar. Mereka hanya nampak dan tahu objek-objek di luar berdasarkan bayang-bayang yang sampai ke dalam gua, tetapi realiti sebenar adalah tidak diketahui. Justeru, ilmu mereka adalah tidak tulen kerana hanya melihat bayang-bayang dan bukan rupa (bentuk) yang sebenar. Bentuk bagi objek adalah kekal dan tidak berubah-ubah.

kesan positif atau negatif yang dihasilkan oleh elemen politik terhadap prestasi SBKN adalah bergantung kepada bentuk pengaruh yang dilaksanakan. Sekiranya pengaruh itu hadir dalam bentuk yang positif, seperti perlindungan oleh pucuk pimpinan politik terhadap ancaman politik tidak sihat di peringkat politik akar umbi, maka elemen pengaruh itu akan memberi faedah positif kepada SBKN (Mohd Ali, 1996). Sebaliknya, dalam konteks aliran pengaruh yang berbentuk negatif, SBKN akan dijadikan salah satu wadah untuk mencapai maksud individu atau parti tertentu, secara membelakangkan kepentingan perniagaan organisasi (Gomez, 1990; dan Jamaei, 2004). Ini diperkuatkan dengan analisis Ahmad Atory (2001) mengenai fenomena tinda-lapis peranan di antara ahli politik dan pentadbir organisasi berkaitan awam. Menurut beliau, sifat tinda-lapis akan menghasilkan satu gerak kuasa yang stabil kedudukannya.¹²⁰ Sekiranya gerak kuasa yang terhasil adalah positif, maka impak yang positif akan mengalir kepada organisasi dan sebaliknya.

- ***Paternalistik***

Berdasarkan analisa Bab 5, elemen konstrain bajet lembut (*soft-budget constraint*) yang disebut oleh Majumdar (1998) wujud dalam persekitaran dalaman SBKN. Kebanyakan SBKN didapati masih mengharapkan bantuan daripada induk dan menerima layanan yang agak istimewa. Namun begitu, sikap paternalistik kerajaan kepada SBKN mempunyai rasional yang tertentu. Salah satu punca layanan istimewa

¹²⁰ Dasar-dasar Awam Negara secara umumnya digubal oleh ahli-ahli politik yang telah memenangi pilihanraya, sementara pihak pentadbir bertanggungjawab memperinci dan melaksana dasar yang telah diputuskan oleh ahli-ahli politik. Menurut Ahmad Atory Hussain lagi, pengubalan Dasar Awam oleh ahli-ahli politik boleh mengandungi tujuan-tujuan tersirat berkaitan kepentingan massa ataupun sebagai strategi parti untuk mengekalkan kuasa. Justeru, kesan positif atau negatif sesuatu pengaruh politik akan mesti mengalir kepada pentadbiran organisasi-organisasi berkaitan awam.

kerajaan kepada SBKN adalah kerana mahu melaksanakan akauntabiliti politik kerajaan kepada rakyat atau pengundi. Oleh itu, dalam proses mengusahakan kepentingan masyarakat, ada ketikanya kerajaan terpaksa mengubahsuai bentuk dan operasi asal alat-alat pentadbiran (termasuk instrumen SBKN) supaya sejajar dengan keperluan-keperluan nusa dan bangsa yang kritikal. Walau bagaimanapun, pengubahsuaian bentuk dan operasi SBKN daripada bentuk asalnya (entiti perniagaan), turut menghilangkan kecekapan dalaman untuk beroperasi sebagai entiti perniagaan yang sejati (Kornai, 1990; dan Majumdar, 1998). Oleh itu, penggantian akauntabiliti politik daripada akauntabiliti kewangan sememangnya telah mendedahkan perusahaan awam (perusahaan milik kerajaan) kepada kelemahan prestasi seperti yang dinyatakan oleh King (1975).

- ***Kelemahan dalaman***

Berdasarkan analisa makro deskriptif pada Bab 5, secara keseluruhannya kebanyakan SBKN telah mengamalkan kaedah pengurusan yang memadai untuk memberi impak positif kepada syarikat seperti amalan pengurusan berpenyertaan, pendekatan proaktif dalam mengusul projek baru, kewujudan pelan kontingensi dan penilaian prestasi operasi sekurang-kurangnya sekali setahun. Walau bagaimanapun, strategi-strategi mekanistik yang diamalkan belum memadai memberi kesan positif kepada pencapaian organisasi. Penemuan ini selari dengan kesimpulan kajian Norsaidatul Akmar (2004) yang menyatakan stail-stail pengurusan tertentu tidak ada hubungan dengan pencapaian syarikat-syarikat di Malaysia. Kesan baik atau buruk dari sesuatu stail pengurusan adalah bergantung kepada keadaan khusus yang dialami oleh

syarikat-syarikat. Sehubungan itu, kajian telah menjangkakan keadaan khusus bagi kelemahan dalaman SBKN ialah mengenai kekurangan yang ada pada pelaksana (manusia) yang menjadi ahli organisasi. Jangkaan ini selari dengan pandangan Basir (1987) dan Jaafar (1990) yang mengaitkan kelemahan perusahaan awam dengan kelemahan kompetensi ahli-ahli pengurusannya. Berdasarkan analisa makro, kajian mendapati kebanyakan pekerja-pekerja yang menganggotai SBKN adalah orang-orang tempatan. Dominasi orang-orang tempatan telah mewujudkan tahap homogeniti yang tinggi terutama dalam aspek budaya dan cara hidup. Homogeniti dalam budaya dan kebanyakan amalan hidup menjurus kepada kurangnya sinergi yang dapat memangkin percambahan idea, perspektif berfikir yang baru dan amalan-amalan sedia ada kepada sesuatu yang lebih positif (Kulik, 2004). Sesebuah kumpulan yang terlalu harmoni, aman dan sentiasa bekerjasama (tiada konflik) dikatakan cenderung menjadi kumpulan kerja yang statik dan tidak responsif kepada perubahan semasa dan inovasi (Robbins, 2005). Ini menjadikan tahap konflik berfaedah (*functional conflict*) dalam organisasi berada pada tahap yang tidak optima dan membataskan inovasi dan progres organisasi. Di samping itu, kekurangan tarikan material yang menarik dalam SBKN boleh menyebabkan SBKN tidak dapat bersaing dalam menarik atau mengekalkan individu-individu yang kompeten seperti dalam syarikat-syarikat swasta lain.

Berikutan daripada ciri organisasi dua wajah, keupayaan SBKN untuk berkelakuan sepenuhnya sebagai entiti swasta korporat sejati adalah terencat.¹²¹ Justeru apabila

¹²¹ Satu contoh urusan hal-ehwal SBKN yang tidak dapat berlaku sebagaimana organisasi swasta biasa (seperti yang dimaklumkan kepada saya oleh salah seorang responden pengurus SBKN yang ditemui) ialah dalam pembuatan keputusan penjualan aset (tanah) syarikat. Dalam sektor korporat biasa, tidak wujud halangan untuk pengurusan membuat keputusan strategik berkaitan penjualan tanah jika ia menguntungkan syarikat. Walau bagaimanapun situasi yang berbeza wujud dalam konteks SBKN. Dalam transaksi

keupayaan berkelakuan sebagai organisasi swasta sejati tersekat, maka motif-motif yang harus dicapai dalam kapasiti sebagai entiti komersil akan turut terganggu. Ini selari dengan kenyataan King (1975) yang menyatakan, apabila akauntabiliti kewangan diambil alih oleh akauntabiliti politik maka sesebuah perusahaan awam akan mula mengalami kegagalan (kerugian). Di samping itu, hasil analisis Bab 6 juga menunjukkan keadaan prestasi SBKN selangor dan Kelantan yang tidak berbeza kerana SBKN-SBKN tersebut telah terdedah kepada persekitaran makro dan mikro yang hampir sama.

7.2.2.3 Faktor manusia dan kawalan perlakuan teras pencapaian organisasi.

Sungguhpun Jonker (2000) menyatakan manusia tidak dapat mencapai kesempurnaan hidup tanpa adanya organisasi, tetapi organisasi tanpa manusia adalah hanya objek tidak bernyawa, statik, dan tidak memiliki sebarang kemahuan membaiki pencapaian diri. Manusia merupakan nadi kepada organisasi yang telah mengupayakan ciri dinamik pada sesebuah organisasi. Sehubungan itu, nasib baik atau buruk organisasi bergantung kepada manusia yang membentuk dan mengawalinya secara langsung dan tidak langsung. Menurut Gibbon (1963), sesebuah tamadun yang hebat akan mengalami kehancuran apabila mempunyai agen-agen yang tidak beretika. Dalam konteks yang lebih kecil, organisasi turut terdedah kepada risiko kehancuran jika pekerja-pekerja yang diamanahkan tidak beretika dalam melaksanakan kewajipan pekerjaan masing-masing.

Berdasarkan analisa dalam [Bab 6 \(rujuk pada Jadual 6.25\)](#), perlakuan etika didapati

sedemikian, pengurusan SBKN perlu mendapat kelulusan exco dan memakan masa yang panjang. Justeru, SBKN mungkin terlepas peluang perniagaan tertentu jika faktor kecepatan masa bertindak menjadi satu faktor kritikal yang menentukan kejayaan organisasi. Sehubungan itu, responden tersebut tidak bersetuju jika prestasi SBKN disamakan dengan organisasi swasta biasa kerana menurutnya organisasi swasta biasa tidak mengalami sekatan dan cabaran seperti yang dialami oleh pengurusan SBKN. Demikian juga dalam satu kes lain, di mana sebuah SBKN yang mengalami kerugian berturut-turut selama bertahun-tahun terus dikekalkan kerana adanya kepentingan sosio-ekonomi tempatan yang perlu dipenuhi ketika itu.

mempunyai asosiasi dengan pencapaian SBKN. Penemuan ini telah selari dengan pendapat penulis-penulis lepas seperti Oliphant dan Oliphat (2001); Drinkard (1996); Matthew (1997); Jones dan Pollitt (1996); Epstein dan Roy (2003); Kirk (1967); Bullard dan Resnik (1983); Syed Othman Al-Habshi (1987); dan McDonald dan Gandz (1992), yang menyatakan perlakuan tidak beretika pekerja memberi impak jangka panjang kepada organisasi. Justeru, penemuan ini telah menyokong kebenaran Teori Agensi Jensen dan Meckling (1976), iaitu andaian mengenai manusia (pekerja) yang bersifat oportunistik, telah menyebabkan kos-kos agensi meningkat (bentuk kos pemantauan dan kos residual) dan merugikan syarikat.

Dalam kerangka matlamat Teori Agensi yang digunakan, kajian merumuskan matlamat pengurusan adalah untuk memanipulasi dan memaksa pekerja, sama ada secara terang atau tersembunyi, ke arah mencapai matlamat organisasi. Oleh yang demikian, kawalan perlakuan pekerja telah disandarkan kepada bentuk-bentuk mekanisme kawalan luaran (*external*) seperti mewujudkan peraturan dan kod etika; segregasi dalam tugas yang kritikal; sistem audit dalam dan sistem ganjaran dan hukuman. Namun begitu, kajian turut merumuskan keberkesanan mekanisme kawalan luaran adalah sesuatu yang belum pasti dan sementara kesannya dalam membentuk perlakuan pekerja. Rumusan ini telah dibuat berdasarkan penemuan Bab 6 (rujuk pada Jadual 6.32 dan 6.38) yang menunjukkan, kesan audit dalam dan konteks etika organisasi kepada pembentukan budaya perlakuan etika pekerja adalah tidak signifikan seperti yang dijangkakan kajian. Justeru, perspektif Teori Kognitif Sosial (Bandura, 1986) adalah relevan dalam menghurai fenomena yang berlaku. Segala bentuk elemen kawalan luaran (*external*)

hanya dapat mempengaruhi perlakuan pekerja, jika dan hanya jika, kedua-duanya dikuatkuasakan dengan tegas. Pelaksanaan kod etika dan ketegasan mengambil tindakan pada setiap penemuan audit yang ditimbulkan, adalah lebih penting daripada bentuk kewujudannya yang “sempurna”. Fenomena ini bertepatan dengan huraian Teori Kognitif Sosial (*Mastery Modelling*), yang menyatakan pekerja membina kepercayaan kepada sesuatu sistem organisasi melalui pemerhatian ke atas model-model yang dapat memberi kesan berkekalan dalam ingatan mereka. Di samping itu, kajian merumuskan peranan fungsi Audit Dalam dalam SBKN adalah terhad kepada peranan konteks tradisinya dan belum mencapai tahap membentuk perlakuan individu seperti saranan Smith (2004).

Di samping alasan Teori Kognitif Sosial, keadaan tidak signifikan juga dapat dihubungkan kepada alasan kedua, iaitu penekanan kepada kawalan luaran (*external*) turut mewujudkan kesan-kesan menongkah arus. Keadaan menongkah arus telah dikaitkan dengan penularan konsep budaya agensi seperti yang dikemukakan oleh Kulik (2005). Menurut Kulik (2005), budaya agensi diandaikan terbina apabila kaedah menjustifikasi perlakuan menggunakan alasan “kewajipan rasmi dalam hubungan agensi” menjadi norma yang diterima oleh seluruh warga organisasi, dan menjadi satu bentuk alasan *escapism* yang paling mudah bagi pekerja. Justeru, budaya agensi akan melahirkan pekerja yang sangat kalkulatif dan keakuan dalam memperihalkan sumbangan mereka kepada organisasi. Para pekerja semakin cenderung menghadkan perlakuan mereka dalam skop yang termaktub dalam garis panduan formal semata-

mata.¹²² Di samping itu, penekanan kepada kawalan luaran akan memperteguhkan struktur birokrasi yang salah satunya dicirikan oleh kewujudan peraturan, pematuhan serta kesetiaan pekerja. Menurut Merton (1997) struktur birokrasi telah menghasilkan dua (2) bentuk keburukan iaitu birokrasi yang tidak berfungsi (*dysfunctions of bureaucracy*) dan penukaran matlamat (*displacement of goals*). Pada peringkat pertama, penekanan birokrasi kepada kesetiaan peraturan bertujuan menghasilkan output pentadbiran yang adil dan konsisten. Walau bagaimanapun, pekerja-pekerja akhirnya mula memperlakukan tatacara formal sebagai salah satu cara (alasan) untuk melaksanakan kepentingan diri. Justeru, perlakuan formal yang keterlaluan telah mengundang fenomena penukaran matlamat kerana nilai-nilai instrumen telah ditukar menjadi nilai-nilai akhir yang bertujuan menyempurnakan perlakuan serong individu.

Walaupun bagaimanapun berdasarkan analisis Bab 6 juga (rujuk Jadual 6.39), kajian mendapati pengurusan SBKN masih boleh “menyerap” ke dalam sisi dalaman seseorang pekerja dengan memanipulasi sistem penggajian bagi membentuk perlakuan kolektif pekerja yang dikehendaki. Ini sejajar dengan rumusan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) yang menyatakan, manusia bertindak atas jangkauan pemerolehan manfaat dalam sesuatu hubungan resiprokal. Sistem penggajian yang dianggap adil dan wajar oleh kebanyakan pekerja, dapat dirasai oleh kebanyakan ahli dalam organisasi disebabkan oleh sifatnya yang nyata (*visible*). Kepuasan penggajian akan dilontar semula dalam bentuk yang sepadan kepada organisasi, iaitu pihak yang telah mencetuskan rasa kepuasan tersebut (Blau, 1964; Setton et. al, 1996; Gardner et. al, 2004 dan Greenberg,

¹²² Keadaan ini bermaksud pekerja yang mengamalkan budaya agensi akan sentiasa menghitung kepadanan dan kesaksamaan yang diperolehi daripada organisasi apabila membuat sesuatu sumbangan dan menghalang mereka melakukan sesuatu yang lebih (*extra*) daripada apa yang perlu sahaja. Justeru tiada pekerja yang akan sanggup berkorban untuk kepentingan organisasi.

1990). Kajian mendapati para pekerja akan meletakkan persepsi tertentu ke atas nilai penggajian yang diterima dan tidak semestinya wujud kongruensi di antara nilai mutlak dan kepuasan yang dirasakan bagi nilai penggajian yang diterima itu. Ini kerana, walaupun tawaran penggajian adalah kurang kompetitif, tetapi ia boleh diatasi oleh persepsi yang timbul daripada berbagai faktor lain yang melangkaui pertimbangan ekonomi dan material semata-mata. Justeru, wujud elemen yang melangkaui batasan wang dan material yang mewajarkan kepuasan penggajian yang wujud dalam kognitif responden, contohnya peluang bekerja di negeri sendiri, pekerjaan yang mudah dan kurang membebankan serta alasan-alasan peribadi yang lain. Namun begitu, sistem ganjaran dan upah yang menarik adalah tidak memadai untuk mempengaruhi perlakuan pekerja secara berterusan dan jangka panjang. Ini kerana kepuasan penggajian adalah masih berorientasikan matlamat hedonistik. Matlamat hedonistik adalah satu kekacauan ilmu yang terbina daripada kebudayaan hawa nafsu (*sensate culture*) (Mohd Affandi, 1985 dan Ahmad Atory, 2001). Kebudayaan hawa nafsu (*sensate culture*) ialah satu budaya yang meletakkan kebenaran dan nilai kepada sesuatu yang boleh dirasakan oleh pancaindera serta menolak segala yang di luar jangkauan pertimbangan pancaindera. Hasil daripada kebudayaan hawa nafsu, sifat munafik (hipokrasi) menjadi sesuatu yang diagung-agungkan sebagai unsur kreatif yang boleh dimanfaatkan oleh manusia sebagai pendorong perubahan termasuk dalam organisasi. Oleh yang demikian, manipulasi sistem ganjaran tetap menjadi kawalan sementara kepada masalah agensi, kerana tetap tergolong dalam kumpulan mekanisme luaran dan perlu bergantung kepada tanggapan pekerja yang subjektif. Mekanisme luaran hanya membentuk kawalan jitu ke atas alat dan tidak mencapai kawalan hakiki ke atas subjek, kerana keberkesanannya adalah

bergantung kepada manusia, sama ada dalam bentuk operasi kognitif (persepsi) atau implementasi (tindakan). Rumusan ini selari dengan tulisan Kohn (1993) yang menyatakan bentuk ganjaran material tidak dapat memberi kesan berpanjangan dalam membentuk perlakuan manusia dan ganjaran-ganjaran material hanya sekadar memberi kesan yang sementara sahaja. Justeru itu, kawalan paling berkesan harus menjurus kepada subjek berbanding instrumen (alat). Selain daripada itu berdasarkan penemuan Jadual 6.41, didapati meskipun unsur kecintaan wang wujud dalam diri pekerja tetapi dalam kajian ini pembolehubah kecintaan wang tidak mempunyai hubungan signifikan dengan perlakuan tidak beretika dalam organisasi.

Kawalan berteraskan nilai dan etika adalah alternatif kawalan yang dapat menjurus kepada subjek (manusia). Ketepatan dan ketelusan pelaksanaan sesuatu amanah adalah berkaitan dengan kualiti moral individu. Sehubungan itu, pelopor mekanisme pasaran bebas (Adam Smith) telah terlebih dahulu mengasaskan sebuah teori mengenai masyarakat bermoral (TSM) pada tahun 1759 sebelum tampil dengan teori pasaran pada tahun 1776. Dalam konteks Teori Pasaran, Smith telah pun meletakkan TSM pada kedudukan yang penting, iaitu sebagai andaian utama yang mewajarkan pelaksanaan sebuah pasaran bebas yang ideal (Rapahel dan Macfie, 1991; dan Macfie, 1959). Justeru itu, Smith adalah seorang ahli falsafah moral yang sangat mengandaikan masyarakat manusia sebagai makhluk yang telah sehati dan stabil dalamannya dengan sentimen moral, serta mampu menghasilkan tindakan-tindakan yang mendatangkan kebaikan kepada seluruh ahli masyarakat tanpa dipaksa. Dalam konteks TSM, teori pasaran dapat beroperasi dengan berkesan serta menghasilkan keuntungan maksimum kepada peniaga-

peniaga yang telah bersikap baik dan teliti (*prudent*) kepada masyarakat sekeliling. Sehubungan itu, kajian merumuskan etika ialah sumber kelestarian kebaikan hakiki dalam kehidupan manusia sebagai makhluk sosial, kerana etika mengambil sifat penguatkuasaan ke atas makhluk manusia dan bukan ke atas instrumen lain.

Rumusan berikutnya adalah rumusan tambahan yang bertujuan menilai implikasi teori-teori yang berandaian negatif tentang manusia, terhadap kecelaruan amalan pengurusan. Rumusan ini adalah berkait langsung dengan perbincangan mengenai trend evolusi ilmu pengurusan yang dibincangkan dalam Bab 2 subtajuk 2.7.2. Secara ringkas, perbincangan itu telah menunjukkan trend semasa yang semakin menuntut kepada paradigma baru bagi menggantikan paradigma lepas yang memiliki kelemahan disebabkan oleh andaian-andaian palsu tentang manusia.

7.2.3 Implikasi Andaian Negatif Terhadap Manusia Dalam Ilmu Pengurusan¹²³

Berdasarkan sorotan literatur pada Bab 2, perkembangan teori pengurusan barat telah semakin menghargai nilai dan etika sebagai teras kejayaan mengurus manusia serta

¹²³ Rumusan ini dicapai daripada pengaplikasian atau pengoperasian Teori Agensi dalam seluruh gerakan kajian dan rangka kerja kajian. Seperti yang telah dijelaskan dalam Bab 2 Teori Agensi dianggap sebagai teori yang bersifat *self-fulfilling* dan lantaran itu dalam arus kesedaran ilmu pengurusan masakini, wujud desakan ke arah melahirkan teori yang bernada positif terhadap manusia seperti yang dibincangkan dalam subtajuk 2.6.1. Justeru, apabila kajian telah menyebut di peringkat awal bahawa penggunaan Teori Agensi adalah “perlu dengan sikap yang baru”, ertinya kajian akhirnya cuba memikirkan kembali bagaimana kesan Teori Agensi dalam kajian ini. Secara keseluruhannya, apabila penemuan kajian pada Bab 6 menunjukkan masih ada perlakuan tidak beretika yang berlaku dalam organisasi meskipun dalam suasana organisasi yang sudah dilengkapi alat-alat kawalan luaran pada tahap sewajarnya (peraturan, kod etika dan audit dalam), maka dakwaan pengkaji terdahulu seperti Ghoshal (2005) mengenai sifat teori negatif yang merosakkan nilai-nilai murni dalam bidang pengurusan adalah terbukti. Apabila terbukti masih beleluasa amalan tidak beretika dalam organisasi (tanpa mengambil kira magnitudnya), ia membawa kepada benarnya ada implikasi negatif teori ke atas pengurusan seperti yang telah dibincangkan secara mendalam dalam Bab 2. Bahagian ini juga selari dengan Whetten (1989) yang menyebut, sumbangan ke arah pemantapan teori bukan sekadar bagi menjawab “apa” dan “bagaimana” sesuatu fenomena yang diperhatikan, sebaliknya sesuatu kajian dianggap ada sumbangan teoretikal apabila meliputi penerangan “mengapa”. Justeru menurut Whetten (1989), kajian empirik (yang terdiri daripada penerangan deskriptif “apa” dan “bagaimana” sahaja) belum layak mencapai tahap sumbangan kepada pengkayaan teori kerana sumbangan pengkayaan teori harus memikirkan sesuatu yang melangkaui sempadan fenomena tampak yang diperhatikan kajian. Ia juga bertepatan dengan pendapat ahli falsafah Plato yang menegaskan melalui *Theory of The Form* bagaimana pentingnya untuk seseorang pemikir melihat jauh melangkaui sempadan sempit perkara yang diperhatikan secara langsung sahaja.

pencapaian organisasi perniagaan. Sebilangan pengkaji (seperti Pfeffer, 2005; Donaldson, 2005; dan Ghoshal, 2005), turut merumuskan teori-teori pengurusan semasa sebagai punca kepada skandal dan masalah pengurusan yang melanda organisasi perniagaan di Amerika Syarikat pada hari ini. Berdasarkan sorotan literatur dan penemuan kajian pada Bab 6, kajian dapat merumuskan kesan “terbalik” (*reverse*) yang terjadi adalah disebabkan oleh teori-teori pengurusan sedia ada, sangat menekankan andaian negatif dan pesimis mengenai manusia.¹²⁴ Teori-teori pengurusan yang berbentuk negatif tidak memiliki sifat seimbang kerana hanya melihat sisi jahat pada diri manusia. Keadaan ini ternyata berbeza dengan cara berfikir para pemikir terdahulu, contohnya Aristotle dan Smith, yang menyatakan sifat semula jadi bagi manusia ialah kebaikan dan bukannya kejahatan.

Salah satu teori pengurusan yang berandaian negatif terhadap manusia ialah Teori Agensi. Teori Agensi adalah teori berpengaruh yang telah menjadi teori wajib dalam perbincangan mengenai isu berkaitan kewajipan agen-prinsipal, urus tadbir organisasi dan sebarang hubungan yang melibatkan pendelegasian tugas dan autoriti oleh satu pihak kepada pihak yang lain (Kulik, 2004; Daily dan Cannella, 2003 dan Ghoshal dan Moran, 1996). Mengikut Teori Agensi, manusia (pengurus dan pekerja) dilihat sebagai makhluk oportunistik. Sehubungan dengan andaian oportunistik itu, Teori Agensi telah melahirkan amalan dan teori-teori kembangan yang menekankan mekanisme kawalan luaran

¹²⁴ Teori Agensi (Jensen dan Meckling, 1976) mengandaikan manusia (pengurus) sebagai agen-agen yang oportunistik dan mesti dikawal dengan sejumlah kos agensi. Teori Pengekonomian Kos (Williamson, 1975) menekankan tentang kawalan ketat ke atas manusia bagi mengelakkan perlakuan oportunistik. Teori Pemaksimuman Untung (Milton Friedman) juga mengajar bahawa tiada yang lebih penting bagi perniagaan selain membuat keuntungan maksimum; Teori Motivasi seperti Teori X mengandaikan pekerja sebagai pemalas, tidak suka mengambil tanggungjawab dan lain-lain sifat negatif. Ini adalah antara teori-teori pengurusan yang mengajar dan menerap fahaman bahawa manusia adalah jahat, tiada berperikemanusiaan dan tidak boleh dipercayai. Ini berbeza dengan andaian Adam Smith sewaktu beliau mengemukakan teori pasarannya. Beliau terlebih dahulu menghargai moral dan meletakkan moral manusia sebagai paksi kebaikan dalam aktiviti sosial manusia, khususnya dalam perekonomian. Justeru, fahaman negatif terhadap manusia telah menyebabkan praktikal pengurusan melayan manusia dengan teknik “kekerasan”, “manipulatif” dan mengikis “nilai baik” semula jadi yang ada dalam diri setiap manusia dan menghalang penyuburan nilai dalam diri manusia.

terhadap pekerja, yang bertujuan meminimumkan risiko dan kos agensi. Natijahnya, sistem tersebut telah mewujudkan satu garis pemisah yang rigid di antara pekerja dan organisasi (majikan) (Mohd Affendi, 1989). Selain itu, konflik dalam hubungan pekerja-organisasi akan turut tersebar disebabkan oleh wujudnya perasaan curiga antara kedua-dua pihak terhadap satu sama lain. Apabila organisasi mencurigai pekerja dan pekerja mencurigai organisasi, maka hubungan bertukar tegang dan kalkulatif serta hilang rasa percaya terhadap satu sama lain. Pekerja telah berkelakuan secara tidak beretika kerana merasakan organisasi sentiasa bersikap tidak adil (tidak beretika) terhadap mereka, sementara organisasi pula telah membuat persiapan rapi dengan mekanisme kawalan terbaik bagi menghadapi pekerja-pekerja yang diandaikan tidak beretika. Justeru, keadaan tegang sentiasa wujud kerana perhubungan antara kedua pihak telah terjalin berteraskan andaian atau prejudis buruk yang belum terbukti kebenaran dalam konteks khusus masing-masing.

Di samping itu kajian juga merumuskan, penekanan berlebihan kepada sisi negatif¹²⁵ manusia akhirnya telah membawa kepada kekeliruan berterusan dalam memahami apakah keutamaan (*priority*) dalam sesuatu proses pemulihan (penambahbaikan), sama ada harus berlaku ke atas “alat” yang digunakan untuk sampai ke sesuatu destinasi ataupun “subjek” yang menjadi sebab wujudnya alat-alat tertentu. Kegagalan memahami keutamaan (*priority*) telah menjadi punca mengapa teori-teori bernada negatif tidak mampu melahirkan bentuk-bentuk kawalan yang berjaya mengawal manusia sepenuhnya.

¹²⁵ Seluruh penemuan kajian ini adalah ditakrifkan dalam skop Teori Agensi yang mendasari seluruh pengoperasian kajian seperti ditunjukkan dalam rangka kerja kajian dalam Rajah 3.2 yang lalu. Seperti yang telah dibincangkan dalam sorotan literatur (Bab 2), Teori Agensi ialah teori yang berdiri atas andaian bahawa manusia adalah oportunistik dan mesti dikawal secara berterusan dengan sejumlah kos agensi yang terlibat. Ini membawa kepada kemunculan berbagai mekanisme kawalan luaran, malahan konsep UTK yang menjadi kemuncak elemen kawalan luaran adalah bersandar kepada penghujahan oleh Teori Agensi.

Alat tidak boleh mengambilalih tempat atau kedudukan subjek kerana kewujudan alat adalah disebabkan adanya subjek.¹²⁶ Oleh yang demikian, apabila alat mengambilalih tempat subjek maka kepentingan-kepentingan sebenar subjek (manusia) akan gagal direalisasikan. Justeru itu, anjakan paradigma sebenar dalam ilmu pengurusan adalah ke arah melahirkan teori dan amalan pengurusan yang berorientasi membetulkan subjek dan bukan hanya membetulkan “alat”. Rumusan ini turut selari dengan saranan Sidek Baba (2006) yang menyarankan supaya reformasi modal insan dijadikan langkah pertama dalam usaha transformasi prestasi SBK di Malaysia. Evolusi paradigma pengurusan masakini seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.5 pada Bab 2, dijangka akan terus memangkin usaha-usaha yang membawa kepada pembaikan punca sebenar kepada masalah dalam organisasi, iaitu mengenai manusianya. Manusia perlu kembali menjadi “manusia sejati” kerana hanya “manusia yang telah kembali menjadi manusia” sahaja dapat memberi kebahagiaan instrumen dan sistem hidup manusia. Konsep ini disebut sebagai devolusi manusia. Konsep devolusi membawa maksud penghijrahan manusia yang telah tersasar kepada keadaan fitrah atau kembali menjadi orang-orang yang beretika dan bermoral.¹²⁷

¹²⁶ Institusi ekonomi (dalam apa juga bentuk pegangan) ialah alat untuk memenuhi matlamat manusia; pelan-pelan yang dirangka juga merupakan alat mengatur bagaimana matlamat manusia itu hendak diperolehi; malahan matlamat sosial dan ekonomi juga adalah matlamat instrumen yang akan menyampaikan kepada suatu matlamat kemuncak iaitu kebahagiaan hakiki manusia. Ini selari dengan pendapat Aristotle yang menyatakan memang ada banyak kebaikan mengikut bidang-bidang berlainan, tetapi akan ada satu kebaikan unggul yang dituju oleh semua kebaikan-kebaikan instrumen dan kebaikan akhir itu adalah kemuncak segala kebaikan. Kebaikan akhir yang dicari ialah kebaikan untuk manusia. Dalam artikel oleh Macfie (1959), Adam Smith turut menyebut “keseronokan kekayaan dan kebesaran” (*pleasures of wealth and greatness*) bukanlah kebahagiaan sebenar manusia, sebaliknya kepuasan sebenar bagi manusia ialah apa yang mampu dihasilkan oleh keseronokan itu, iaitu pelaksanaan rasa simpati dan kebaikan kepada masyarakat. Oleh itu dalam konsep teliti (*prudent*) yang dianjurkan oleh Smith, para peniaga dan golongan kaya sebenarnya akan mengurangkan kepentingan diri dan melaksanakan kepentingan masyarakat kerana yang demikian itu adalah kepuasan atau kebahagiaan sebenar bagi diri mereka sebagai seorang manusia. Justeru itu, teori pasaran sebenarnya tiada kena mengena dengan sikap mementingkan diri, sebaliknya unsur mementingkan diri wujud disebabkan salah interpretasi terhadap karya *The Wealth Of Nations* dengan meminggirkan teori teras Smith iaitu TSM. Oleh yang demikian manusia ialah subjek utama dan kebahagiaan manusia ialah matlamat kemuncak kepada segala alat yang ada.

¹²⁷ Konsep evolusi adalah tidak tepat bagi menggambarkan proses pembaikan akhlak manusia kerana, manusia secara asalnya baik secara semula jadi semenjak hari pertama dilahirkan ke dunia. Konsep evolusi sebaliknya, adalah suatu konsep yang cenderung menghuraikan suatu penghijrahan daripada keadaan kurang baik (primitif) kepada yang lebih baik (moden), sedangkan apa yang berlaku dalam pengalaman moral manusia ialah kemerosotan dari keadaan fitrah kepada primitif.

Menurut pandangan Louay (2006); Mahmoud (1996); dan Syed Muhammad Al-Naquib (1981), ilmu yang sejati harus membawa seseorang pengkaji ke arah penemuan ilmu ketuhanan dan hukum moral, serta kesempurnaan individu dan kebaikan umum. Justeru, teori yang menekankan negatif tentang manusia akan menjadi penghalang kepada usaha manusia mencapai ilmu sejati (ilmu kenal diri) kerana sangat menekankan kawalan-kawalan luaran dan manipulasi umpan-umpan hedonistik ke atas manusia. Pergantungan kepada kawalan luaran dan umpan hedonistik akhirnya menyebabkan peminggiran kepada fitrah manusia dan hikmah yang berpotensi membentuk perlakuan manusia daripada dalaman. Hikmah adalah penghujung kepada sesuatu penerokaan ilmu dan ia adalah anugerah Tuhan kepada manusia yang dikehendakiNya (Syed Muhammad Al-Naquib, 1981). Aristole turut berpendapat bahawa hikmah (*wisdom*) adalah suatu kombinasi kefahaman sains dan akal (*reason*) dan pencapaian hikmah (*wisdom*) adalah bentuk pengetahuan yang melangkaui sempadan nilai. Hikmah adalah kesempurnaan kepada segala pengetahuan dan kerana itu setiap manusia harus mencapai tahap sifat mulia intelek (*intellectual virtue*). Ahli falsafah Socrates (470-399 S.M) juga telah menyebut mengenai hikmah (*wisdom*) dalam Gaarder (2006), sebagai “suara hati” yang merupakan petunjuk Tuhan dalam diri manusia. “Suara hati” adalah asas bagi manusia untuk memilih melakukan perkara yang betul dan menjadi orang berhemah tinggi. Oleh itu dirumuskan, kemuncak tujuan mencari ilmu ialah untuk menyuburkan kebaikan dan keadilan pada diri manusia dalam konteks beliau sebagai seorang manusia dan individu (mikrokosmos), bukan dalam konteks peranan beliau dalam sebarang bentuk makrokosmos. Kemampuan seseorang individu menyumbang kepada kebaikan konteks akan berlaku secara semula jadi apabila telah mencapai tahap mikrokosmos yang

sempurna. Kajian merumuskan apabila seseorang telah bertemu ilmu sejati (iaitu ilmu paling kemuncak), maka barulah kebahagiaan hakiki dapat dikecapi daripada pencarian ilmu-ilmu yang “instrumen”.¹²⁸

7.3 CADANGAN

Berdasar kepada perbincangan rumusan, kajian ini telah mengemukakan beberapa cadangan yang dikelaskan sebagai cadangan praktis dan cadangan ilmu. Cadangan praktis adalah cadangan-cadangan yang boleh dimanfaatkan oleh kumpulan pengurusan dan kerajaan bagi menambahbaik prestasi SBKN di masa hadapan berdasarkan model akhir kajian. Cadangan praktis ini telah dibahagikan lagi kepada dua (2) jenis iaitu makro dan mikro. Cadangan makro bertujuan untuk membaiki persekitaran luar berkaitan SBKN (aspek mekanistik pada rumusan “Organisasi Dua Wajah”), sementara cadangan mikro bertujuan membaiki SBKN menerusi usaha menambahbaik kualiti modal manusia (aspek isi/ manusia). Di samping cadangan praktis, kajian ini telah mengemukakan cadangan ilmu bagi manfaat pengkaji-pengkaji akan datang.

7.3.1 Cadangan Praktis

Tajuk kecil berikut akan menghurai cadangan-cadangan praktis setiap satunya.

¹²⁸ Kejadian manusia secara azalnya juga adalah berbentuk fitrah. Oleh kerana bentuk fitrah, manusia sebenarnya lahir dengan pengetahuan yang sihat mengenai tuhan (tauhid) tetapi elemen negatif dalam diri manusia yang menyisihkan manusia daripada landasan. Hakikat itu telah membawa kepada penurunan wahyu yang berperanan untuk menyedarkan dan menghidupkan pengertian ilmu ketuhanan secara berkekalan dalam hidup manusia (Mahmoud Ayoub, 1996). Hal yang sama juga ditekankan oleh Aristotle iaitu beliau menyatakan, seorang doktor akan menjadi doktor yang baik apabila ia kenal apa itu kebaikan melalui pengamalan kebaikan pada dirinya sendiri, seorang ahli politik akan menjadi ahli politik yang baik dan mendatangkan kebaikan kepada seluruh warganya hanya apabila dia kenal kebaikan melalui amalan kebaikan pada dirinya terlebih dahulu dan seterusnya. Justeru ini memberi maksud, bahawa seseorang manusia akan mempunyai berbagai ilmu disiplin khusus (kedoktoran, kejuruteraan, pengurusan dan lain-lain kemahiran), tetapi harus ada satu ilmu memimpin yang menjadi teras bagi seluruh fakulti dirinya iaitu moral dan etika yang sejati supaya ilmu instrumen yang dimiliki dapat dimanfaatkan bagi menghasilkan kebaikan kepada organisasi, masyarakat dan negara mereka.

7.3.1.1 Cadangan makro

- **Pendefinisian semula matlamat kumpulan PKEN**

Cadangan pertama yang disarankan ialah pendefinisian semula matlamat kumpulan PKEN. Langkah pendefinisian semula matlamat dan mandat PKEN bertujuan mengemaskini bentuk dan pelaksanaan organisasi kumpulan PKEN supaya seiring dengan perkembangan semasa tempatan dan global. Pendefinisian semula matlamat PKEN perlu disebabkan berlakunya perubahan suasana dalaman negara, berbanding suasana pada tahun 1960-an dan awal 70-an. Berikutan dari perubahan suasana yang berlaku, peranan dan cara bertindak agensi-agensi kerajaan dan organisasi berkaitan kerajaan perlu kepada langkah penyesuai-padan yang terkini. Pendefinisian semula adalah untuk memberi citra baru kepada kumpulan PKEN dalam meneruskan peranan sebagai pemangkin sosio-ekonomi negeri pada masa kini dan akan datang. Dalam konteks mewujudkan citra baru, para penggubal dan pelaksana perlu mengambilkira perubahan orientasi pembangunan Malaysia yang telah beralih daripada bentuk membina kepada bentuk mengukuh serta melestari. Oleh itu, penjajaran semula kumpulan PKEN perlu melibatkan pengembalian (devolusi) organisasi kepada fitrah sebagai sebuah organisasi perniagaan sejati. Pengembalian kepada fungsi swasta akan meletakkan syarikat-syarikat milik kerajaan kepada kedudukan yang sama seperti syarikat-syarikat swasta lain dalam pasaran tulen. Berdasarkan karya Smith mengenai TSM, pelaksanaan mekanisme pasaran tidak akan bercanggah dengan kepentingan matlamat sosial untuk rakyat (Raphael dan Macfie, 1991). Menurut

TSM Smith, manusia adalah makhluk moral yang semula jadi. Smith berpendapat, sifat mulia (*virtue*) wujud pada kesantunan (*propriety*), ketelitian (*prudence*) dan kepemurahan (*benevolence*) manusia (Raphael dan Macfie, 1991). Oleh itu, dalam kapasiti manusia sebagai makhluk ekonomi, aktiviti-aktiviti mereka harus dipandu oleh sifat mulia (*virtues*) yang terkandung dalam ketelitian (*prudence*). Ketelitian (*prudence*) akan memastikan peserta-peserta yang terlibat dalam aktiviti ekonomi sentiasa menjajarkan perasaan (*sentiment*) kepentingan diri dengan kepentingan masyarakat, serta mengekalkan keharmonian hidup masyarakat secara semula jadi. Sehubungan itu, SBKN-SBKN dapat menyumbang kepada pembangunan sosio-ekonomi negeri dengan bertindak sebagai badan korporat tulen yang mengusahakan kepentingan rakyat berdasarkan prinsip ketelitian (*prudence*) bertindak.

Salah satu penekanan baru yang harus diberi perhatian oleh kumpulan PKEN dalam pendefinisian semulanya ialah tentang kualiti anak-anak syarikat atau projek-projek yang diperolehi. Selari dengan penekanan baru pembinaan MPPB dalam RMK-9, penekanan kepada bilangan atau kuantiti anak syarikat telah menjadi kurang penting berbanding kualiti. Misi Nasional dalam RMK-9 telah mensasarkan untuk membina generasi kedua MPPB yang lebih berdayasaing dan mampu memberi penyertaan signifikan dalam ekonomi negara. Justeru, kajian ini mencadangkan supaya kerajaan negeri dan badan induk lebih selektif dalam pelaburan-pelaburan perniagaan. PKEN tidak sepatutnya menjadi tempat mengumpul syarikat-syarikat lemah dan bermasalah untuk diberi bantuan atau “disuap” tanpa disusuli langkah-langkah pembaikan yang segera. Syarikat-syarikat yang gagal mencapai prestasi yang baik harus dinilai

semula pembabitan ekuiti kerajaan negeri di dalamnya, walaupun ada kepentingan-kepentingan sosial bagi pengekalannya. Cadangan ini turut selari dengan pandangan Lin et.al (1998) mengenai faktor penentu kepada kejayaan transformasi prestasi perusahaan-perusahaan awam di China. Menurut Lin et. al (1998), usaha reformasi prestasi tidak akan berjaya sekiranya bebanan polisi-polisi yang sepatutnya menjadi tanggungjawab langsung sebuah kerajaan tidak dialihkan terlebih dahulu daripada menjadi tanggungan (nyata atau terlindung) SBK. Di samping itu, syarikat-syarikat milik kerajaan perlu diletakkan dalam suasana persaingan yang setara dengan peserta-peserta swasta yang lain.

Selain itu, pendefinisian semula mesti memperuntukkan secara jelas hak PKEN untuk tidak dibebani dengan tanggungjawab sosial yang tidak menguntungkan. Cadangan ini selari dengan McAdam dan Leonard (2003) yang menyebut penglibatan dalam CSR akan menguntungkan organisasi perniagaan, hanya apabila wujud keseimbangan di antara Tanggungjawab Sosial Korporat (*CSR*) sebagai suatu bentuk etika sah (*legitimate ethical*) dan *CSR* sebagai suatu bentuk instrumen mengurus persepsi (*instrumental activities*) pemegang kepentingan organisasi. Pembabitan sosial kumpulan PKEN mesti disesuaikan dengan kapasiti sebagai sayap perniagaan kerajaan serta berlandaskan pertimbangan untung dan rugi. Salah satu contoh terbaik bagi menunjukkan penglibatan kumpulan PKEN dalam usaha memangkin sosio-ekonomi negeri secara tidak mengabaikan keuntungan ialah dalam penyediaan perumahan kepada rakyat. Dalam konteks *CSR* sebagai bentuk etika yang sah, maka kumpulan PKEN bertanggungjawab menyediakan rumah-rumah yang selesa untuk

dimiliki dengan harga yang rendah oleh semua pihak. Namun begitu, dalam mewujudkan pembabitan *CSR* yang seimbang dan menguntungkan, skop tanggungjawab sosial bagi entiti perniagaan kerajaan wajar dihadkan kepada menyediakan pilihan produk-produk dan perkhidmatan-perkhidmatan yang berkualiti tinggi serta pengurusan kos yang cekap.

- **Kaedah pemilikan ekuiti dalam syarikat-syarikat berdaya maju**

Berdasarkan analisa makro Bab 5, dengan mengambil kira kesesuaian konteks perniagaan yang hendak diambil, kajian turut menyarankan kerajaan negeri dan induk untuk mengubah corak pemilikan SBKN daripada penubuhan usahaniaga baru kepada bentuk pengambilalihan. Penubuhan usahaniaga yang baru biasanya melibatkan risiko yang lebih tinggi, keperluan kepakaran yang tinggi dan kos yang lebih besar. PKEN dicadangkan untuk mengenalpasti beberapa syarikat kecil dan sederhana yang berpotensi besar tetapi menghadapi kekangan untuk berkembang (disebabkan oleh faktor kekurangan modal dan teknologi), dan dimajukan dengan lebih sempurna. Konsep perkongsian milik dengan pemilik asal boleh diaplikasi bagi mencapai sasaran kerajaan meningkatkan bilangan MPPB yang berdaya saing. Melalui langkah menjejaki usahaniaga berpotensi dan mengekal sebahagian kecil pegangan pemilik asal, PKEN dapat mengelak daripada menjadi “musuh” yang bersaing secara tidak sihat dengan usahawan-usahawan bumiputera seperti peringatan yang ditegaskan dalam RMK-9. Malahan, melalui pendekatan perkongsian juga PKEN dapat menjadi mentor yang berupaya membantu program

membina usahawan baru yang berwibawa. PJ adalah contoh PKEN yang mengaplikasi konsep perkongsian melalui program *intraprenur venture*. Melalui program *intrapreneur venture* PJ telah dapat memantapkan usahaniaga baru yang berpotensi dan melahirkan ramai pengurus-pengurus usahawan bumiputera yang berwibawa. PKEN juga disaran melengkapkan empayar niaga dengan membina rangkaian perniagaan yang mantap dan mendapat faedah daripada penguasaan rangkaian niaga yang besar dan berdaya maju di peringkat tempatan dan antarabangsa.

- **Menetapkan keazaman politik (*political will*) yang positif**

Mohd Ali (1996) telah menegaskan pemerolehan sokongan positif dari pucuk pimpinan tertinggi negeri dan pusat telah berhasil melindungi SBKN dari ancaman pengaruh politik tidak sihat di peringkat akar umbi atau individu-individu tidak bertanggungjawab. Sehubungan itu, komitmen kerajaan dalam Misi Nasional untuk membangun lebih ramai usahawan dan PKS bumiputera yang berkualiti dapat dijadikan asas gerakan melobi keazaman politik (*political will*) yang positif daripada pemimpin tertinggi (Kerajaan Negeri dan pusat), serta membebaskan pentadbir organisasi dari gangguan ahli politik yang rendah kaliber. Berdasarkan pengalaman PJ, apabila wujudnya satu keazaman politik yang jelas oleh Kerajaan Negeri dan Pusat, maka program-program penambahbaikan atau reformasi dapat dilaksanakan dengan lebih sempurna dan berkesan (Mohd. Ali, 1996).

Di samping itu, hubungan istimewa dengan kerajaan (khususnya kerajaan negeri) dan rangkaian yang berkaitan sektor kerajaan seperti telah yang dibincangkan dalam Bab 5 (subtajuk 5.6.3), harus dimanfaatkan oleh SBKN bagi mencipta kelebihan bersaing yang unik. Kewujudan perhubungan dengan kerajaan akan membolehkan SBKN mencapai banyak peluang perniagaan baru dan berpotensi, sama ada di peringkat tempatan mahupun antarabangsa. Namun begitu, SBKN perlu berhati-hati dalam mengambil manfaat daripada bentuk pemilikan entitinya supaya tidak melemahkan daya juang semula jadi syarikat dalam jangka masa panjang. Pengurusan SBKN harus sedar bahawa SBKN adalah badan formal milik kerajaan yang telah diperbadankan di bawah Akta Syarikat serta tertakluk kepada peraturan pasaran seperti syarikat swasta lain (rujuk subtajuk 5.6.3 dalam Bab 5). Justeru, semua kebaikan dan keburukan dari bentuk pemilikan oleh kerajaan perlu diseimbangkan dalam sesuatu tindakan. Perolehan dua manfaat secara serentak (iaitu memperolehi peluang perniagaan yang mudah dan membina daya juang semula jadi dalam jangka masa panjang) dipercayai dapat direalisasikan dengan cara mengurus aset tidak nyata, iaitu “reputasi sebagai anak syarikat Kerajaan Negeri” dengan berkesan. Langkah mengurus reputasi bererti menggunakan “reputasi” sebagai langkah untuk “menawan” peluang, dan selepas itu SBKN mesti melupakan keistimewaan khusus yang dimiliki dan bersaing seperti syarikat swasta yang lain mengikut disiplin pasaran. Sekiranya SBKN mengekalkan pergantungan kepada alat “reputasi” dalam proses penyampaian produk atau perkhidmatan, lambat laun keupayaan syarikat dalam menyampaikan produk dan perkhidmatan secara berkesan akan terhakis dan menjadi lemah disebabkan oleh pelanggaran fitrah hukum pasaran.

- **Mengurangkan bilangan keanggotaan penjawat awam negeri dan/ atau pusat dalam lembaga pengarah badan induk**

Berdasarkan perbincangan makro Bab 5, lembaga pengarah badan induk mempunyai pengaruh dalam menentukan hal ehwal SBKN kerana keputusan-keputusan tertentu perniagaan perlu melalui kelulusan Lembaga Pengarah badan induk. Oleh kerana alasan tersebut, SBKN masih tertakluk kepada kehendak kerajaan disebabkan keanggotaan Lembaga Pengarah badan induk yang masih meliputi wakil-wakil Kerajaan Negeri dan Pusat. Sehubungan itu, keanggotaan di kalangan penjawat awam peringkat negeri dan pusat mesti dikurangkan dan diperuntukkan bagi beberapa kerusi sahaja. Langkah menghadkan pembabitan wakil atau pegawai-pegawai kanan kerajaan dalam Lembaga Pengarah induk adalah untuk mengurangkan penyisihan matlamat organisasi daripada yang berorientasi perniagaan dan untung. Di samping itu, pemilihan Ahli Lembaga Pengarah PKEN mesti dibuat dari kalangan individu yang berpengalaman dan berpengetahuan dalam perniagaan dan industri, serta bukan menekankan latar belakang politik individu. Jawatan-jawatan di peringkat strategik seperti pengerusi eksekutif dan pengurus perlu diserahkan kepada individu yang berkelayakan dalam pengurusan korporat.¹²⁹

¹²⁹ Pemilihan tokoh-tokoh politik untuk menjawat jawatan penting adalah diharuskan sekiranya telah memenuhi syarat-syarat kelayakan dan pengetahuan perniagaan yang sewajarnya.

7.3.1.2 Cadangan mikro

- **Menambahbaik Kompetensi manusia**

Selari dengan ceraiian deduktif model, kajian turut mencadangkan SBKN membina kompetensi dalaman organisasi menerusi modal insannya. Sidek Baba (2006) juga pernah menyebut, usaha memperbaiki manusia adalah langkah awal kepada usaha memperkasa prestasi SBKN. Pekerja yang kompeten dari segi mekanistik dan moral akan menjamin kelancaran strategi dan polisi pembaikan meliputi peringkat penggubalan, pelaksanaan dan penyampaian. Sehubungan itu, saranan bagi membudayakan etika dan integriti dalam konteks kajian ini akan melibatkan sekurang-kurangnya tiga (3) pihak utama iaitu, kerajaan, institusi keluarga, dan organisasi. Kuasa kerajaan adalah lebih berpengaruh dalam pembentukan inventori modal insan di peringkat makro (nasional). Pada peringkat nasional, kerajaan mempunyai mekanisme khusus yang luas liputannya bagi menyebarkan wawasan mewujudkan masyarakat yang beretika dan berintegriti. Kumpulan institusi sosial keluarga pula dapat membentuk peribadi dan perilaku individu melalui pembabitan langsung dalam asuhan dan pendidikan peringkat awal dalam kehidupan seseorang, sementara organisasi adalah konteks yang lebih memainkan peranan pada peringkat dewasa hidup seseorang. Dalam konteks kajian yang melibatkan anak syarikat PKEN, wujud pertalian di antara peranan kerajaan dan SBKN kerana SBKN adalah milik kerajaan. Walau bagaimanapun, kuasa tindakan organisasi adalah lebih terbatas

kerana, organisasi lazimnya menjadi penerima kepada modal-modal insan yang telah dibentuk oleh sistem teras yang mendidik pada peringkat yang lebih awal.

Dalam skop kuasa yang dimiliki kerajaan, salah satu sumber penting bagi kerajaan melaksanakan agenda pemerksaan kualiti modal insan yang holistik adalah melalui bidang pendidikan. Kerajaan mempunyai keupayaan melebarkan misi meningkatkan etika dan integriti masyarakat dengan memperkasa pendidikan moral dan agama yang integratif. Di samping itu, kewujudan PIN juga telah dapat menjadi garis panduan berterusan kepada usaha pembudayaan etika di Malaysia. Justeru pada peringkat ini, usaha harus ditumpukan kepada mendapatkan komitmen lapan (8) komponen masyarakat yang dikenalpasti oleh PIN dan melaksanakan setiap strategi yang telah digariskan. Dalam konteks kajian, SBKN boleh dijadikan model contoh kepada objektif dan strategi kerajaan negeri membudayakan etika di kalangan komponen organisasi swastanya. Namun begitu, dengan merujuk kepada satu perkembangan terbaru di Malaysia, kerajaan perlu berhati-hati dalam memilih cara melaksanakan agenda pembudayaan etika dalam syarikat-syarikat swasta miliknya.¹³⁰ Merujuk kepada cadangan penempatan pegawai BPR dalam SBK-SBK, kajian berpendapat cadangan itu bukanlah penentu mutlak yang menjamin selesainya masalah perlakuan tidak beretika dalam organisasi. Ini kerana berdasarkan analisis kajian, didapati kebanyakan SBKN telah mempunyai sistem pemantau dalaman, iaitu sistem audit dalam yang dianggap berkesan. Oleh yang demikian, cadangan seperti penempatan pegawai-pegawai BPR dalam syarikat merupakan penambahan satu lagi bentuk

¹³⁰ Kerajaan dilaporkan sedang menilai cadangan menempatkan pegawai-pegawai Badan Pencegah Rasuah (BPR) dalam SBK sebagai salah satu langkah memperbaiki keuntungan SBK (Mingguan Malaysia, 4 November 2007). Namun begitu kajian ini berpendapat, cadangan penempatan pegawai BPR dalam SBK harus diteliti kesesuaiannya dari sudut kos yang terpaksa ditanggung oleh kerajaan, serta manfaat yang diperolehi oleh negara daripada langkah tersebut.

mekanisme kawalan luaran ke dalam sistem kawalan sedia ada. Selain itu, penempatan pegawai-pegawai BPR dalam SBK juga bakal menambah bebanan kos berkaitan pemilikan SBK oleh pihak kerajaan. Malahan, daripada sudut manusia sebagai pelaksana bagi sebarang bentuk program yang direncana, pegawai-pegawai BPR yang bakal ditempatkan dalam SBK/ SBKN juga adalah manusia biasa yang akan terdedah kepada tarikan dan tolakan perlakuan seperti individu-individu lain dalam organisasi. Sehubungan itu, pilihan tindakan kerajaan untuk membudayakan moral dan etika dalam SBK atau SBKN tidak boleh hanya berlegar kepada jenis penguatkuasaan, sebaliknya perlu seiring dengan jenis ta'adib (pendidikan).

Di samping itu, beberapa saranan khusus turut diberikan kepada pihak pengurusan SBKN sebagai inisiatif dalaman. Langkah pertama yang boleh diambil SBKN ialah bertindak selektif dalam merekrut pekerja-pekerja seperti yang diamalkan oleh sektor swasta. Langkah ini dapat memastikan syarikat tidak membawa “beban tambahan” masuk ke dalam organisasi. Setiap individu yang dibawa masuk perlu memiliki sesuatu yang dapat disumbang kepada pencapaian organisasi mengikut kapasiti masing-masing. Di samping pengetahuan dan kebolehan mekanistik calon, SBKN perlu memberi penekanan mengambil individu-individu yang memiliki etika dan moral yang tinggi. Sehubungan itu, pengurusan SBKN disaran menggunakan teknik-teknik terkini untuk merekrut pekerja yang memiliki kecenderungan moral dan etika yang tinggi, contohnya ujian poligrafi, ujian kejujuran secara kertas-dan-pensil (*pen-and-paper test*) dan temuduga. Langkah ini bertujuan memastikan kualiti etika minima dicapai oleh setiap individu yang masuk ke dalam organisasi dan

memudahkan program pemantauan dan pembudayaan etika oleh organisasi. Dalam konteks amalan sistem perjawatan dan penggajian, kajian mencadangkan supaya SBKN membina satu skim yang lebih menarik seperti yang ditawarkan oleh majikan swasta lain di pasaran. Langkah penyemakan semula penggajian adalah untuk membendung rasa tidak puas hati dan percubaan melaraskan ketidakpuasan hati terhadap organisasi dengan melakukan perlakuan-perlakuan tidak beretika. Di samping itu, SBKN disaran untuk memperkasakan mekanisme kawalan semula jadi yang ada dalam diri setiap individu, iaitu pembudayaan moral dan etika. Moral dan etika mesti dibudayakan menjadi budaya perlakuan yang diamalkan oleh semua pekerja organisasi. Bersesuaian dengan konteks pekerja SBKN yang majoriti beragama Islam, langkah membudayakan etika dan moral dapat dilaksanakan melalui pendekatan teologi Islam. Syariah Islam dapat berfungsi sebagai kod perlakuan sejagat bagi semua individu Muslim (Khaliq, 2006) dan memupuk nilai baik di kalangan pengikutnya melalui mekanisme disiplin-kendiri (*self-discipline*) dan latihan-kendiri (*self training*) (Ibrahim, 1991). Menurut Khaliq (2006) lagi, langkah untuk mewujudkan budaya beretika dalam organisasi menurut perspektif Islam dapat dilakukan menerusi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu yang membawa kepada keupayaan manusia mengenal diri. Justeru, langkah mengadakan ceramah, siri bimbingan agama serta kursus-kursus motivasi dan kesedaran etika perlu dibuat secara berterusan dan konsisten oleh pengurusan. Di samping itu, pihak kepimpinan perlu menunjukkan contoh teladan yang baik kepada seluruh ahli organisasi. Dalam konteks amalan sistem audit dalam, kajian mencadangkan supaya fungsi audit dalam diperluaskan daripada sekadar pemantauan pematuhan prosedur

teknikal dan operasi sahaja. Fungsi audit dalam boleh dikembangkan faedahnya kepada pengauditan etika yang dapat menjajarkan perlakuan kakitangan organisasi dengan amalan-amalan yang beretika dalam organisasi (Smith, 2004). Cadangan ini dikemukakan kerana pemantauan audit tidak boleh terus mengasingkan “proses” dan “hasil kepada proses” (keputusan atau akibat) daripada si pelakunya.¹³¹ Pengasingan “proses” dan “akibat” daripada “pelakunya” telah menyebabkan sempitnya ruang sumbangan audit dalam kepada pembaikan prestasi organisasi, sedangkan fungsi itu mempunyai kapasiti dan kelebihan untuk melihat sesuatu yang lebih mendalam daripada perkara tampak yang ditemui. Sebaliknya, jika audit dalam mengambilkira “proses”, “hasil proses” dan “pelaku” secara serentak, maka sumbangan audit Dalam akan menjadi lebih bermakna. Dalam konteks yang menyeluruh itu, penyisihan pada proses atau akibat akan membawa kepada penjejakan dan pelaporan mengenai amalan perlakuan-perlakuan di sebalik penyisihan, iaitu perlakuan yang melanggar tatacara perlakuan beretika. Sehubungan itu, resolusi mewujudkan sistem audit nilai seperti yang diputuskan dalam Konvensyen Kedua JKP di Putrajaya¹³² pada 20 dan 21 September 1999, sangat wajar diberi perhatian serius oleh semua bentuk organisasi yang berkaitan kerajaan, khususnya pengurusan SBKN.

¹³¹ Ini kerana manusia adalah sumber yang telah menggerakkan proses dan menghasilkan keputusan/ akibat kepada proses itu.

¹³² Rujuk <http://www.mampu.gov.my/mampu/bm/Publications/Buku/Alaf Baru/Bab4/Bab4-1.htm>.

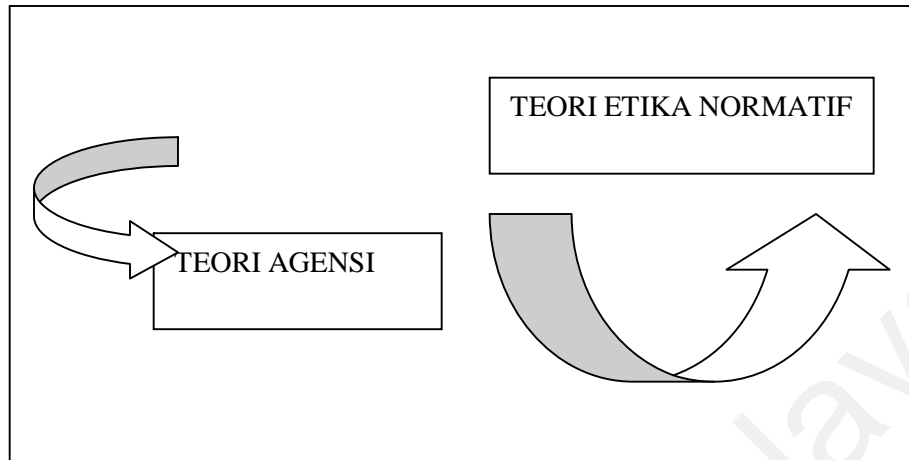
7.3.2 Cadangan Ilmu

Hasil rumusan mengenai implikasi teori berandaian negatif terhadap manusia, kajian mendapati wujudnya keperluan bagi merealisasikan usaha membina teori pengurusan yang berandaian positif terhadap manusia pada masa hadapan. Justeru, satu paradigma alternatif yang dapat mewajarkan usaha membetulkan manusia semakin diperlukan. Dalam konteks ini, kajian melihat trend untuk kembali kepada etika dan moral (kawalan dalaman) dalam perkembangan ilmu pengurusan masa kini agak sukar dicapai dalam konteks sekularisasi ilmu seperti yang dihurai oleh Syed Muhammad Al-Naquib (1981). Kesukaran itu berpunca dari penentangan terhadap sumber nilai mutlak yang berasaskan agama (Mohd Affandi Hassan, 1985). Justeru itu, kejadian yang mencabar nilai etika dan integriti didapati terus wujud dalam organisasi, walaupun sarjana sekular telah bercakap mengenai kepentingan etika dan moral dalam mengurus organisasi perniagaan semenjak tahun 1970-an lagi. Oleh yang demikian, sekiranya usaha membudayakan etika dibuat dengan kembali kepada falsafah nilai sekular (normatif), maka proses itu akan berada dalam kitaran yang sama dan akan menghasilkan akibat yang sama. Berdasarkan Rajah 7.3, manusia perlu kepada satu set norma-norma yang diterima sebagai perlakuan-perlakuan yang diizinkan dan tidak diizinkan dalam masyarakat (teori etika normatif). Walau bagaimanapun, sifat etika yang memberi pilihan kepada manusia samada hendak melakukan atau tidak pilihan-pilihan yang beretika, telah membawa kepada teori-teori yang mempunyai unsur tegas dan menjurus kepada tindakan kawalan tertentu (Teori Agensi). Namun begitu, ketegasan teori kawalan tidak dapat menyekat subjek (manusia) dari perlakuan-perlakuan yang tidak beretika, khususnya apabila berhadapan dengan

peluang. Justeru, usaha mencari penyelesaian dalam skop sumber rujukan yang sama (iaitu berbalik kepada falsafah moral sekular yang berpaksikan akal fikiran manusia semata-mata), akan melahirkan ilmu baru yang sama tahap kewibawaannya dan membawa natijah yang sama kelak. Keadaan itu disebabkan oleh akal manusia ada had keupayaannya (Ghoshal, 2005 dan Yusuf Al-Qardawi, 1986). Malahan ahli falsafah Descarte (1596-1650) yang dianggap sebagai bapa falsafah moden dan memperkenalkan konsep skeptism melalui *Cartesian Doubt*,¹³³ turut menemui kebuntuan dalam mewajarkan kepercayaannya mengenai akal manusia. Beliau terpaksa akur kepada kepercayaan wujudnya Tuhan untuk mewajarkan kepercayaan *Cartesian Doubt*, kerana jika semua perkara adalah tidak pasti, maka kewujudan diri manusia juga adalah tidak pasti dan apabila tidak pasti (tidak wujud), maka bagaimana pemikiran manusia itu boleh dipercayai? Oleh itu dalam karya *Meditation* kedua, beliau akur bahawa ada kepercayaan yang tidak mungkin boleh disanggah melalui prinsip *Cartesian Doubt* iaitu kewujudan tuhan. Namun begitu, perkara yang lebih penting dalam penerimaan konsep wujudnya “tuhan yang berlaku baik” terhadap manusia ialah, akal manusia bersifat dangkal dan ilmu yang dilahirkan oleh fikiran (akal) manusia tidak cukup untuk mencapai penyelesaian yang sempurna ke atas masalah dalaman manusia.

¹³³ *Cartesian Doubt* ialah kaedah skeptikal yang menganggap manusia tidak boleh dipercayai sesuatu, melainkan jika benar-benar pasti oleh akalnya. Descarte mengoperasikan Cartesian Doubt melalui eksperimen fikiran *evil demon*. Syaitan (*evil demon*) dilihat sebagai makhluk yang sentiasa memperdaya pandangan dan pengalaman manusia dan kerana itu cerapan pancaindera tidak boleh dipercayai, sebaliknya akal boleh dipercayai kerana Tuhan wujud dan Tuhan tidak akan merosakkan manusia. Oleh kerana itu apa-apa yang difikir oleh akal manusia adalah benar. Penerangan lanjut rujuk Wartburton (2006), halaman 45-57.

Rajah 7.3 Kitaran Yang Tidak Berkesudahan

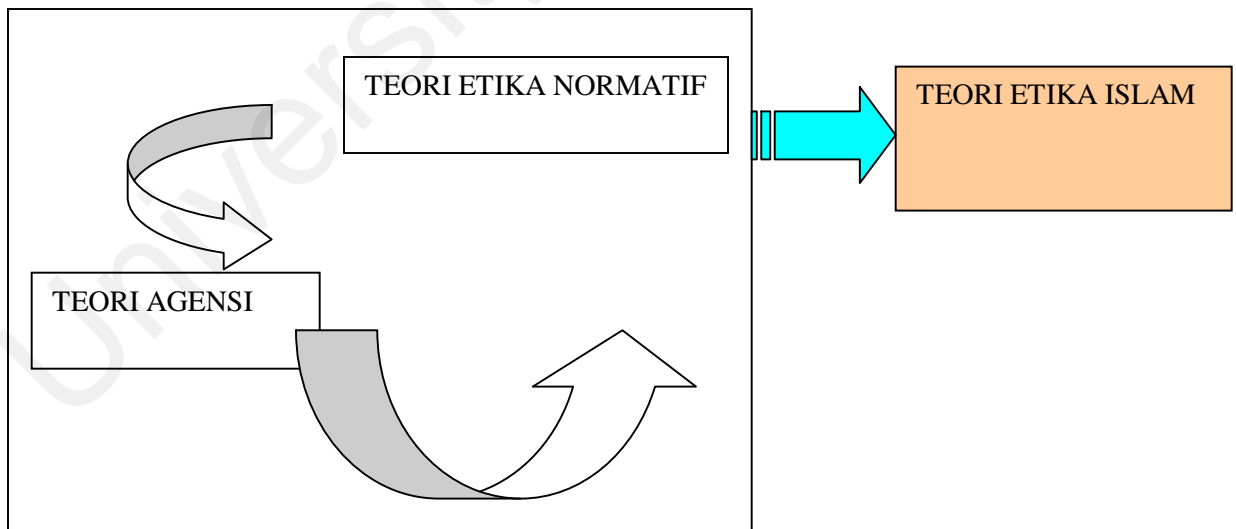


Sumber: Rumusan pengkaji, berdasarkan perbincangan rumusan, 2007.

Usaha mendevelop etika manusia perlu kepada satu punca paling unggul (mutlak). Apabila ada sumber mutlak maka manusia akan mempunyai alasan paling sempurna (tiada kompromi dengan sebarang alasan akal), tentang kenapa mereka harus memilih perlakuan etika. Kesedaran mengenai wujudnya satu pusat paling unggul yang menjadi sumber bermulanya setiap makhluk alami, adalah tidak bertentangan dengan fitrah fikiran manusia. Pemikir-pemikir terdahulu telah pun menerimanya secara terang atau tersembunyi. Adam Smith contohnya, telah mengakui Tuhan sebagai “*the all-wise architect*” yang mengawal “mesin alam”, semasa beliau menghurai mengenai hakikat manusia dalam sesebuah masyarakat (Macfie, 1959). Aristotle juga yakin mengenai pemilikan akal manusia sebagai percikan dari akal Tuhan (akal kudus) dan Tuhan adalah sebab formal kewujudan semua objek alami (Gaarder, 2006). Namun begitu, kajian melihat penerimaan konsep ketuhanan oleh ahli pemikir sekular adalah sekadar untuk mewajarkan kehebatan akal manusia sebagai sumber mutlak manusia memahami

kebenaran. Menurut konteks Islam, akal bukan satu-satunya sumber bagi manusia memahami kebenaran, sebaliknya, manusia juga dapat memahami kebenaran menerusi wahyu, rasul dan hati (qalb) (Jamil, 2006 dan Syed Muhammad Al-Naquib, 1981). Semua kaedah penyelidikan (intelektual, hikmah, wahyu dan hadith) perlu digunakan oleh manusia tanpa mengabaikan satu sama lain. Justeru itu, perspektif Islam ialah suatu alternatif bagi membina teori pengurusan yang berteraskan konsep devolusi akhlak manusia. Ini sejajar dengan kenyataan Syed Muhammad Al-Naquib (1981) yang menyatakan tujuan kemuncak agama adalah untuk membolehkan manusia kembali kepada keadaan asal sebelum kewujudannya di atas muka bumi (iaitu fitrah). Sehubungan itu, peralihan paradigma pemikiran pengurusan yang dianjurkan oleh kajian digambarkan keseluruhannya seperti Rajah 7.4.

Rajah 7.4 Peralihan Paradigma Pembinaan Teori Pengurusan Etika



Sumber: Rumusan pengkaji berdasarkan perbincangan mengenai anjakan paradigma.

Cadangan peralihan kepada paradigma etika Islam akan membawa kepada pengoperasian Teori I yang diasaskan oleh Sidek (2006). Menurut Sidek (2006), Teori I ialah teori dwi-dimensi yang berasaskan keihlanan dan keinsanan pada diri seorang manusia. Bermula dengan falsafah semua manusia adalah hamba dan khalifah Allah, setiap manusia adalah pengurus, pentadbir dan pemimpin di muka bumi Allah dalam skop peranan masing-masing. Martabat khalifah adalah martabat tertinggi yang dapat disempurnakan dengan pencapaian matlamat Al-Falah. Penekanan kepada matlamat al-falah akan menyebabkan manusia mengamalkan etika sebagai salah satu tanggungjawab melaksanakan Ad-Din dan akan mendekatkan mereka kepada pencapaian Al-Falah yang bersifat kepuasan yang tiada penghujungnya. Justeru, kajian ini mencadangkan supaya kajian akan datang mengambil perspektif Islam sebagai satu konsep dalam membina model teori pengurusan akan datang. Pengintegrasian konsep Islam dalam kerangka model kajian juga bertepatan dengan trend “Pengislaman Ilmu Sains Sosial” (*Islamization of Human Sciences*) yang sedang giat berlaku ketika ini (Jamil, 2006; Abdul Rashid, 2006; Ibrahim, 2006; Mohamed Aris, 2006; dan Mohd. Yusof, 2006).

Sehubungan itu, pengkaji-pengkaji yang berminat dalam Pengislaman Ilmu Sains Sosial serta mempunyai latar belakang ilmu Islam yang kukuh boleh menjadikan model pada Rajah 7.2 sebagai model awal untuk dikembangkan dalam kajian mereka. Ini sejajar dengan pandangan ahli falsafah sosiologi Auguste Comte (1798-1857) yang menyebut, pengetahuan manusia berkembang dalam tiga tahap iaitu teologi, metafizikal dan positif (Jamil, 2006). Pada tahap positif, idea-idea dijana berdasarkan kepada kaedah saintifik dan spekulasi yang tidak berasaskan fakta empirikal adalah ditolak. Oleh kerana ilmu

sains sosial telah pun memasuki tahap perkembangan yang ketiga, maka penggunaan kaedah saintifik sememangnya diperlukan bagi memahami hukum-hukum yang mengatur fenomena sosial. Sehubungan itu, dalam konteks pengislaman ilmu sains sosial dan konsep positif Comte, usaha mengislamkan ilmu sains sosial perlu berada dalam kerangka teori yang sistematik dan berfakta. Justeru itu, saranan ini menawarkan arah baru kepada pengajian ilmu agama daripada pendekatan tradisi kepada bentuk integratif, serta dapat memperkasakan keupayaan ilmu sistem (fardhu kifayah) seiring dengan bentuk ilmu diri (fardhu ain).

Dalam konteks kajian yang tidak melibatkan pengislaman ilmu sains sosial, model Rajah 7.2 juga tersedia untuk diuji dengan melibatkan bilangan responden SBKN yang lebih besar iaitu SBKN-SBKN dalam semua negeri di Malaysia. Pengkaji akan datang mempunyai pilihan untuk menguji model pada Rajah 7.2, samada secara keseluruhan ataupun ceraian-ceraian model (bahagian model yang induktif atau deduktif) mengikut minat kajian masing-masing. Ceraian model induktif secara terasing iaitu “Model Organisasi Dua Wajah” dapat bertindak sebagai prinsip pertama (*first principle*) supaya penerokaan secara deduktif dapat dilakukan pada masa hadapan. Ini kerana menurut Aristotle (Thomson, 1955), pengkajian secara deduktif mesti bermula dengan sesuatu yang diketahui oleh pengkaji iaitu disebut prinsip pertama (*first principle*) dan pencarian prinsip pertama tidak boleh dilakukan secara deduksi. Prinsip pertama (*first principle*) mesti dicari melalui kaedah induktif. Kearifan mengenai prinsip pertama adalah wajib bagi menjadikan pengetahuan yang diperolehi di peringkat deduktif sebagai bentuk yang saintifik.

Dalam konteks mencari satu prinsip umum mengenai faktor-faktor kritikal kejayaan prestasi SBKN, kajian menyarankan agar pengkaji masa hadapan untuk mengkaji kumpulan PJ sebagai satu kajian kes. Saranan ini dibuat kerana berdasarkan perbincangan Bab 5, wujud kelainan dalam amalan dan pengalaman kumpulan PJ berbanding kumpulan PKEN-PKEN lain. Di samping itu berdasarkan fakta sekunder, kumpulan PJ yang dikaitkan dengan imej reputasi yang lebih baik dan amalan-amalan korporat yang lebih positif. Oleh itu, kajian kes mengenai PJ dapat menentukan sejauh mana kebenaran persepsi pencapaian SBKN Negeri Johor dan melihat kaitan di antara amalan-amalan unik kumpulan (contohnya imej konglomerat Islam, budaya organisasi yang berkonsepkan budaya Melayu dan Islam dan pendekatan *intrapreneur-venture*) dengan prestasi yang dicapai. Justeru pengkaji akan datang dapat meneroka penerangan idiografik ke atas fenomena prestasi SBKN-SBKN milik PJ. Di samping itu, dengan merujuk kepada perbincangan subtajuk 5.5 dalam Bab 5 yang lalu, pengkaji-pengkaji akan datang boleh mengkaji dengan terperinci mengenai amalan-amalan pengurusan SBKN dan menambahbaik lagi model prestasi SBKN pada masa hadapan.

Daripada sudut aplikasi kaedah saintifik dalam kajian-kajian ilmiah sains sosial, kajian ini mencadangkan agar pengkaji akan datang memahami maksud dan memberi perhatian kepada fenomena kepura-puraan ilmu. Kepura-puraan ilmu ialah satu peniruan bulat-bulat pengkajian sains tulen ke dalam kajian-kajian berkaitan manusia (sains sosial) dengan alasan untuk menjadikan kajian sains sosial mencapai tahap saintifik yang tinggi. Namun begitu, langkah itu telah membawa kepada ilmu-ilmu yang palsu dan merosakkan

kebahagiaan sistem manusia. Langkah khusus bagi mengatasi kepura-puraan ilmu ialah dengan memahami teori pengetahuan (*theory of knowledge*) atau epistemologi sebagai langkah awal sebelum memulakan sebarang pengkajian ilmiah. Menurut Chisholm (1989), teori pengetahuan (*theory of knowledge*) adalah untuk menjawab soalan-soalan tentang diri sendiri yang membawa kepada kenal diri. Jawapan kepada soalan-soalan epistimik akan membentuk panduan kepada proses pencarian kebenaran yang seimbang di antara tuntutan saintifik dengan keperluan, subjek dan tujuan kajian. Di samping bentuk ilmu eksplisit, pengkaji masa kini perlu mengiktiraf bentuk ilmu *tacit* (Teori Pengetahuan Personal) yang juga merupakan satu lagi sumber ilmu yang wujud pada manusia. Menurut Polanyi (1959), pengetahuan tacit adalah teras pertama kepada pembentukan ilmu eksplisit yang diketahui oleh manusia dan tidak boleh dipinggirkan oleh manusia.

7.4 BATASAN METODOLOGI DAN IMPLIKASI

Batasan-batasan yang dihadapi oleh kajian telah dipersembahkan dalam perbincangan Bab 1 subtajuk 1.6. Subtajuk ini akan mendedahkan implikasi batasan-batasan yang relevan dalam konteks metodologi kajian.

Batasan utama yang paling memberi kesan kepada metodologi ialah pembabitan bilangan sampel kajian yang terhad (rujuk subtajuk 1.6.5). Implikasi daripada batasan ini telah menyebabkan kajian terhad menggunakan teknik tidak berparameter. Situasi ini menyebabkan kajian tidak dapat mengesan magnitud khusus bagi menggambarkan

kekuatan hubungan antara pembolehubah mahupun sebarang pembolehubah *latent* yang berkemungkinan wujud seperti yang boleh diperolehi menerusi kaedah berparameter. Walau bagaimanapun, analisis yang dilakukan oleh kajian adalah mencukupi bagi mencapai maksud semasa kajian, iaitu bertujuan mencari prinsip umum bagi pembolehubah seperti saranan Hayek (1942 dan 1989), serta selari dengan bentuk penerokaan.

Di samping itu, batasan kajian kebarangkalian realisme (rujuk subtajuk 1.6.3) turut memberi kesan kepada metodologi kajian. Meskipun kajian telah mengambil langkah bagi meminimumkan kesan kebarangkalian realisme, tetapi masih wujud kemungkinan penilaian persepsi sosial yang diperolehi tidak melambangkan situasi sebenar. Ini kerana mana-mana penyelidikan sains sosial adalah mengkaji mengenai manusia dan apabila berurusan dengan elemen manusia maka kajian terdedah kepada pelbagai faktor subjektif dan luar jangkaan. Selain daripada itu, batasan bias tuntutan sosial (subtajuk 1.6.4) juga tidak mungkin dapat dihilangkan sepenuhnya daripada mengganggu nilai skor-skor penilaian pembolehubah yang diperolehi. Justeru, disebabkan had-had daripada batasan-batasan yang melingkungi kajian, maka dapatan-dapatan analisis perhubungan adalah tertakluk kepada sejumlah kewaspadaan dan ketelitian semasa menginterpretasi. Walau bagaimanapun dalam konteks kajian yang menggunakan teknik berparameter dan pengukuran mutlak serta objektif sepenuhnya, ia tetap tidak dapat mencapai tahap kepastian maksimum dan masih tertakluk kepada sejumlah kewaspadaan dalam menginterpretasi. Ini selari dengan Jussim (2005) yang menyatakan, sekalipun terdapat pengukur sains sosial yang mendakwa mampu mengukur sesuatu konsep sehingga 99

peratus, ia tetap tidak menjamin bahawa sesuatu konsep fenomena sosial itu telah berjaya disukat dan diramal dengan tepat serta mewakili realiti sebenarnya.¹³⁴ Selain daripada itu, penglibatan bilangan SBKN (serta bilangan responden-responden pekerja dan pengurus SBKN dari negeri berbeza) dalam bilangan yang tidak seragam dari dua buah negeri berbeza turut memberi kesan dari segi liputan inferens statistik.¹³⁵

PENUTUP

Enam (6) bab awal dalam tesis ini telah cuba merungkai tajuk kajian yang mengaitkan manusia dengan prestasi organisasi secara sistematik. Justeru, bab akhir ini telah mencapai rumusan bahawa prestasi SBKN adalah salah satu fenomena kecil yang menjadi petunjuk kepada kewujudan masalah yang lebih besar di kalangan umat manusia. Justeru, proses memampatkan prestasi SBKN perlu kepada pembaikan menyeluruh yang merangkumi aspek mekanistik dan isi.

¹³⁴ Merujuk kepada Hayek (1989), beliau telah memberi satu contoh bagaimana fenomena berkaitan manusia dan aktiviti sosial mustahil untuk diungkapkan melalui model-model matematik yang cuba menggambarkan perhubungan secara tepat. Beliau memberi contoh satu permainan. Jika seseorang tahu pembolehubah-pembolehubah (faktor-faktor) bagi meramal kalah atau menang sesuatu permainan, maka dengan mudah mereka hanya perlu memasukkan nilai pembolehubah-pembolehubah tersebut ke dalam model matematik yang dijangkakan bagi permainan tersebut. Justeru, seseorang boleh mengetahui pasukan mana yang akan menang dan kalah lebih awal lagi tanpa perlu menonton perlawanan tersebut. Walau bagaimanapun, dalam realitinya sekalipun ada ramalan dibina tetapi ia tetap tidak menjamin situasi akhirnya seperti yang diramalkan melalui model tepat tersebut. Justeru, Hayek percaya kepada pencarian prinsip umum dalam menghurai fenomena sosial berbanding perhubungan dalam bentuk kepastian magnitud.

¹³⁵ Meskipun begitu, jumlah SBKN dan responden yang terlibat dalam kajian ini adalah merupakan jumlah maksimum yang mampu dicapai oleh kajian ini dengan tertakluk kepada sejumlah batasan-batasan kajian yang telah dibincangkan pada Bab 1. Percubaan mendekati SBKN merupakan satu cabaran dan idea baru yang ingin diketengahkan oleh kajian ini kepada pengkaji akan datang. Hasil pelaksanaan kajian ini didapati banyak perkara yang boleh diteroka mengenai SBKN dalam sudut disiplin ilmu seperti pengurusan, sains politik dan pentadbiran awam.

RUJUKAN

- Ab. Rahman Hj. Ismail dan Mohammad Agus Yusoff. 1995. Pencapaian PAS dan UMNO dalam politik Kelantan, 1959-1990. Dlm. Mohammad Agus Yusoff (pnyt). Hlm. 109-128. *Perkembangan Dan Perubahan Sosio-Politik Kelantan, 1995-1995*. Bangi: Fakulti Sains Kemasyarakatan dan Kemanusiaan UKM.
- Abdul Aziz b. Ibrahim. 1990. Perusahaan awam: Peranan, sumbangan dan aspirasi selepas 1990. Seminar Masa Depan Perusahaan Awam. Gemaputera, Kuala Lumpur: 17-18 Mac.
- Abdul Kadir Mat Yazif. 2006. "Usaha penyelarasan agensi". *Utusan Malaysia*, 4 Mac: 10.
- Abdul Rashid Moten. 2006. Approaches to Islamization of knowledge. Dlm. Mohd. Yusof Hussain (pnyt). *Islamization of Human Sciences*. Hlm. 49-71. Kuala Lumpur: Research Centre International Islamic University Malaysia.
- Abdul Samad Haji Alias. 2003. Lessons to be learnt from Enron case implications on corporate governance in Malaysia. Public Lecture Faculty of Business Management Universiti Kebangsaan Malaysia, UKM: 16 Disember.
- Adams, M.B. 1994. Agency theory and the internal audit. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 9(8): 8-12.
- Afzalur Rahman. 1980. *Islam Ideology and The Way of Life*. Singapura: Pustaka Nasional Pte.Ltd.
- Ahmad Atory Hussain. 1990. *Pentadbiran Awam: Asas Pemikiran dan Falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- _____. 1996. *Politik dan Dasar Awam Malaysia*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- _____. 2001. *Pengantar Pentadbiran Awam Paradigma Baru*. Seri Kembangan: Utusan Publications and Distributors Sdn Bhd.
- Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid. 2003. Ethics and accountability for good governance in the private sector and the civil service. *Muzakarah Pakar Piawai Pengurusan Dari Perspektif Islam*. Institut Kefahaman Islam Malaysia, Kuala Lumpur: 14-15 Januari.
- Akaah, I.P. 1992. Social inclusion as a marketing ethics correlate. *Journal of Business Ethics*. Vol. 11(8): 599-608.
- Al Gini. 1997. Moral leadership: an overview. *Journal of Business Ethics*. Vol. 16(3): 323-330.
- Ali, A.J, Camp, R.C. dan Gibbs, M. 2000. The ten commandments perspective on power and authority in organizations. *Journal of Business Ethics*. Vol. 26(4): 351-361.
- Alias Muhammad. 1975. *Kelantan Politik dan Dilema Pembangunan*. Kuala Lumpur: Utusan Melayu (M) Bhd.
- Allmon, D.E., Page, D. dan Roberts, R. 2000. Determinants of perceptions of cheating: ethical orientation, personality and demographics. *Journal of Business Ethics*. Vol. 23(4): 411-422.
- Al-Qardawi, Yusuf. 1985. *Iman dan Kehidupan*. Kuala Lumpur: Dewan Pustaka Fajar.

- Ann Wan Seng. 2006. *Rahsia Bisnes Orang Korea*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Anonymous. 2005. Study links employee attitudes, behavior to company's financial health. *Workspan*. Vol. 48(1).
- Aristotle. 1970. *Ethics, Book 1 Politics, Book 1*. Ed-6. Chicago: Henry Regnery Company.
- Arthurs, J.D. dan Busenitz, L.W. 2003. The boundaries and limitations of agency theory and stewardship theory in the venture capitalist/entrepreneur relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 28(2): 145-162
- Azzat Kamaluddin. 1995. Transparency, accountability and ethics in the Malaysian corporate sector. Dlm. Patrick Pillai, Azreen Pahrmy, Karen Neoh dan Kim Thiruchelvam (pnyt). *Managing Trust Transparency, Accountability and Ethics in Malaysia*. Hlm. 105-132. Kuala Lumpur: ISIS Malaysia dan Goethe-Institut.
- Babbie, E. 2004. *The Practice of Social Research*. Ed-10. United States: Thomson Wardworth.
- Baglini, N.A. 2001. Ethical behavior, corporate culture and financial services. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*. Vol. 26 (3): 367-372.
- Baker, R. dan Newport, S. 2003. Dysfunctional managerial behavior in the workplace: implications for employees, supervisors, and organizations. *Problems and Perspectives in Management*. (1): 108-113.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Bandura, A. 2002. Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology: An International Overview*. Vol. 51(2): 269-290.
- Barney, J.B. 1986. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*. Vol. 11 (3): 656-665.
- Baron, R.M. dan Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51(6): 1173-1182.
- Basir bin Ismail. 1987. Falsafah dan kemahiran pengurusan dalam mengendalikan sektor korporat awam. Seminar Kebangsaan Dasar Ekonomi Baru Selepas 1990 Peranan Sektor Awam. Kuala Lumpur 24-26 Mac: 55-60.
- Belkaoui, A.R. 1993. *Accounting Theory*. Tokyo: Harcourt Brace Company.
- Bell, J. 1997. How successful has state-owned enterprise reform been in China? *Europe-Asia Studies*. Vol. 49(7): 1263 - 1292.
- Berita Minggu. 2006. "Personaliti unggul duduki jawatan tinggi kerajaan". *Berita Minggu*. 14 Mei: 17.
- Berita Harian. 2006. "Persoalan di sebalik tragedi". *Berita Harian*. 2 Jun: 1.
- Berita Harian. 2007. "BPR hadap 10 ke mahkamah". *Berita Harian*. 23 Oktober:1.
- Bernardi, R.A., Metzger, R.L, Bruno, R.G.S., Hoogkamp, M.A.W, Reyes, L.E. dan Gary, G.H. 2004. Examining the decision process of students' cheating behavior: an empirical study. *Journal of Business Ethics*. Vol. 50(4): 397-400.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bommer, M. Gratto, C. Gravender, J. dan Tuttle, M. 1987. A behavioral model of ethical and unethical decision making. *Journal of Business Ethics*. Vol. 6: 265-280.

- Bowen, S. 2004. Organizational factors encouraging ethical decision making: an exploration into cases of exemplar. *Journal of Business Ethics*. Vol. 52(4): 311-324.
- Brews, P.J. dan Hunt, M.R. 1999. Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning. *Strategic Management Journal*. Vol. 20(10): 889-913.
- Brews, P.J. dan Tucci, C.L. 2004. Exploring the structural effects of internetworking. *Strategic Management Journal*. Vol. 25: 429-451.
- Buchholz, R.A. 1989. *Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics*. Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bullard, P.D. dan Resnik, A.J. 1983. SMR Forum: Too Many Hands In The Corporate Cookie Jar. *Sloan Management Review*. Fall: 51-56.
- Carmeli, A. dan Tishler, A. 2004. The relationship between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 25(13): 1257-1278.
- Chamhuri Siwar. 1992. Kemiskinan sepuluh daerah Semenanjung Malaysia: Beberapa implikasi untuk dasar pembasmian kemiskinan selepas 1990. Dlm. Chamhuri Siwar, Mohd. Yusof Kasim dan Abdul Malik Ismail (pnyt). *Ekonomi Bumiputera Selepas 1990*. Hlm. 249-274. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Chamhuri Siwar. 1994. Dasar dan strategi pembasmian kemiskinan dalam Rangka Rancangan Jangka Panjang Kedua. Dlm. Supian Ali dan Mohd. Zainudin Saleh. *Rancangan Malaysia Keenam Prioriti Pengukuhan Negara*. . Hlm: 33-46. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Chwee, T.H. 1975. *State Enterprise System and Economic Development in Singapore*. Madison University of Winconsin.
- Cochran, P.L. dan Wood, R.A. 1984. Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 27(1): 42-56.
- Coker, E.W. 1990. Adam Smith's concept of the social system. *Journal of Business Ethics*. Vol. 9(2): 139-142.
- Conroy, S.J. dan Emerson, T.L.N. 2004. Business ethics and religion: religiosity as a predictor of ethical awareness among students. *Journal of Business Ethics*. Vol. 50(4): 383-393.
- Cooper, D.R. dan Schindler, P.S. 2006. *Business Research Methods*. Edisi ke-9. McGraw-Hill International Edition.
- Cooper, D.E. 1999. Aristotle, Posterior analytics, Book I, 1-4, 31 and Book II, 19. *Epistemology. The Classic Readings*. Oxford: Blackwell Publisher: 32-42.
- Covey, S. 1992. *Principle-Centered Leadership*. New York: Simon & Schuster.
- Cronbach, L.J. dan Meehl, P.E. 1955. Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*. Vol. 52(4): 281- 302.
- Cronbach, L.J. 1955. Processes affecting scores on "understanding of others" and "assumed similarity". *Psychological Bulletin*. Vol. 52(3): 177-193.
- Culpan, R. dan Trussel, J. 2005. Applying the agency and stakeholder theories to the Enron debacle: an ethical perspective. *Business and Society Review*. Vol. 110 (1): 59-76.
- Cunningham, G.M. 1992. Management control and accounting systems under a competitive strategy. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 5(2): 85-102.

- Dane, F.C. 1990. *Research Method*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- De George, R.T. 1995. *Business Ethics*. Edisi ke-4. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- De Rond, M. 1996. Business Ethics, where do we stand? Towards a new inquiry. *Management Decision*. Vol. 34(4): 54-61.
- DeConinck, J. 2003. The impact of corporate code of ethics and organizational justice on sales managers' ethical judgements and reaction to unethical behavior. *Marketing Management Journal*. Spring: 23-31.
- Dellaportas, S., Gibson, K., Alagiah, R., Hutchinson, M., Leung, P., Homrigh, D.V. 2005. *Ethics, Governance & Accountability. A Professional Perspective*. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Denison, D.R. 1984. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*. Vol. 13(2): 5-22.
- Denison, D.R. 1989. Organizational culture and organizational effectiveness: a theory and some empirical evidence. *Academy of Management Proceedings*: 168-172
- Denison, D.R. 1993. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Proceedings*: 207-211.
- Denison, D.R. dan Mishra, A.K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. Vol. 6(2): 204-223.
- Dess, G.G. dan Robinson, R.B. Jr. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*. Vol. 5(3): 265-273.
- Dictionary of Business and Management. 1983. Ed-2. New York: John Wiley & Sons.
- Donaldson, T. dan Preston, L.E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. Vol. 20(1): 65-91.
- Drinkard, L. 1996. Silent theft. *Restaurants and Institutions*. Vol. 106(6): 116-117.
- Dunkelberg, J. dan Robin, D.P. 1998. The anatomy of fraudulent behavior. *Business Horizons*. Nov-Dis:77-82.
- Eden, D. dan Moriah, L. 1996. Impact of internal auditing on branch bank performance: a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 68(3): 262-272.
- Eighth Malaysia Plan 2001-2005. Economic Planning Unit, Prime Minister Department. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Eisenberger, R., Huntington, R. dan Hutchison, S. dan Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71(3): 500-507.
- Epstein, M.J. dan Roy, M.J. 2003. Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles. *Journal of General Management*. Vol. 29(1): 15-31.
- Ergeneli, A. 2005. A cross-cultural comparison of ethical behavior in business related dilemmas: A comparison among Turkish, Egyptian and Kazak Marketing Employees. *Problems and Perspectives in Management*. (2): 135-147.
- Eugene, K.E. 1967. Managerial climate and organizational performance. *Academy of Management Proceedings*: 101-112.
- Faw, R. 2000. Executive Excellence. Vol. 17(9): 14

- Falbe, C.M. 1984. Leadership behavior and organizational performance: a model of social influence at the macro level. *Academy of Management Proceedings*: 173-177.
- Farrell, A.M., Souchon, A.L., Durden, G.R. 2001. Service encounter conceptualization: Employees' service behaviors and customers' service quality perceptions. *Journal of Marketing Management*. Vol. 17: 577-593.
- Faudziah Hanim Fadzil, Hasnah Haron dan Muhamad Jantan. 2005. Internal auditing practices and internal control system. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 20(8): 844-866.
- Fernandes, B.H.R., Miles, J.F. dan Fleury, M.T.L. 2005. Resources that drives performance: and empirical investigation. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 54 (5/6): 340-354.
- Ferrell, O.C. dan Skinner, S.J. 1988. Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research*. Vol. 25(1): 103-109.
- Finegold, D., Mohrman, S. dan Spreitzer, G.M. 2002. Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23(5):655-667
- Fisher, J. , Chou, F. dan Woodbine, G. 1999. An assessment of the ethical behavior of Malaysia's next generation of business leaders. *Malaysian Management Review*: 76-83.
- Frederickson, J.W. dan Mitchell, T.R. 1984. Strategic decision processes: comprehensive and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*. Vol 27(2):399-423.
- Freeman, R.E. 2002. Dlm. Donaldson, T., Werhane, P.H. dan Cording, M (pnyt). *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. Edisi ke-7. Hlm. 38-48. Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall.
- Friedlander, F. dan Pickle, H. 1968. Components of effectiveness in small organization. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 13: 289-304.
- Friedman, M. 2002. The social responsibility of business is to increase its profits. Dlm. Donaldson, T., Werhane, P.H. dan Cording, M (pnyt). *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. Edisi ke-7. Hlm. 33-38. Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall.
- Fritzsche, D.J. 1984. Linking management behavior to ethical philosophy-an empirical investigation. *Academy of Management Journal*. Vol 27(1): 166-175.
- Gaarder, J. 2006. *Dunia Sophie*. Terjemahan: Hassan Ahmad. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad.
- Gale, B. 1981. *Politics and Public Enterprises in Malaysia*. Kuala Lumpur: Eastern Universities Press.
- Gardner, D.G., Dyne, L.V. and Pierce, J.L. 2004. The effect of pay level on organization-based self-esteem and performance: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 77: 307-322.
- Gaudine, A. dan Thorne, L. 2001. Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*. Vol. 31(2): 175.
- Ghoshal, S. 2005. Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and education*. Vol. 4(1): 75-91.

- Ghoshal, S. dan Moran, P. 1996. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*. Vol. 21(1): 13-47.
- Gibbon, E. 1963. *The Decline and Fall of The Romen Empire*. London: Chatto & Windus.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. dan Trow, M. 1994. *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage.
- Gomez, E.T. 1990. *Politik Dalam Perniagaan: Pelaburan Korporat UMNO*. Kuala Lumpur: Forum Enterprise.
- Goodpasters, K.E. 1991. Business ethics and stakeholders analysis. *Business Ethics Quaterly*. Vol. 1(1): 53-73.
- Gordon, G.G dan Di Tomaso, N. 1992. Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*. Vol. 29(6): 783-798.
- Greenberg, J. 1990. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 75(5): 561-568.
- Gutner, T. 2005^a. World Bank environmental reform: revisiting lessons from agency theory. *International Organization*. Vol. 59: 773-783.
- Gutner, T. 2005^b. Explaining the gaps between mandata and performance: agency theory and world bank environmental reform. *Global Environmental Politics*. Vol. 5(2): 10-37.
- Gramp, W.D. 1948. Adam Smith and the economic man. *Journal of Political Economy*. Vol. 56: 315-336.
- Hair, J.F, Black, W.C, Babin, B.J, Anderson, R.E dan Tatham, R.L. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Ed. 6. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hart, S. dan Banbury, C. 1994. How strategy-making process can make a difference. *Strategic Management Journal*. Vol. 15(4): 251-268.
- Hasnah Ali. 1994. Pertumbuhan dan pembangunan wilayah: menumpu atau menyimpang. Dlm. *Rancangan Malaysia Keenam Prioriti Pengukuhan Negara*. Supian Ali dan Mohd. Zainudin Saleh. Hlm. 415-435. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Hassan Harun. 1999. *Kelantan Rakyat Dinamik, Negeri Semakin Ketinggalan*. Kuala Lumpur: DD Mediaconsult. Sdn.Bhd.
- Hawkes, L.C. dan Adams, M.B. Total quality management: implications for internal audit. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 9(4): 11-18.
- Hayek, F.A.v. 1942. Scienstism and the study of society. *Economica*. Vol. 9(33-36): 267-291.
- Hayek, F.A.v. 1989. The pretence of knowledge. (Nobel Memorial Lecture, Disember 1974). *The American Economic Review*. Vol. 79(6): 3-7.
- Hegarty, W.H. dan Sims, H.P.Jr. 1978. Some determinants of unethical behavior: an experiment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 63(4): 451-457.
- Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Vol. 81(1): 87-96.
- Hospers, J. 1984. *Human Conduct. Problems of Ethics*. New York: HArcort Brace Jovanovich Inc.
- Howell, J.M. dan Avolio, B.J. 1992. The ethics of charismatic leadership: submission or liberation. *Academy of Management Executive*. Vol. 6(2); 43-54.

- Hughes, P. 2004. Why internal auditors audit?. *The CPA Journal*. Vol. 74(2): 15-16.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. dan Schuler, R.S. 1997. Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 40(1): 171-189.
- Hyland, P. dan Beckett, R. 2002. Learning to compete. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 9(3): 293-304.
- Ibrahim Ragab. 2006. The methodology if Islamizing Human Sciences. Dlm. Mohd. Yusof Hussain (pnyt). *Islamization of Human Sciences*. Hlm. 73-99. Kuala Lumpur: Research Centre International Islamic University Malaysia.
- Ibrahim T.Y.Ma. 1991. *What Is Islam?* Islamic Da'wah Centre, Ministry of Religious Affairs, Brunei Darusslam and Muslim Welfare Organisation Malaysia (PERKIM).
- Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) Malaysia. 1991. Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- _____. 1992. *Tonggak Dua Belas (The Twelve Pillars)*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- _____. 1988. *Dasar-Dasar Utama Kerajaan Malaysia*. Ampang Jaya: Ampang Press Sdn. Bhd.
- _____. 1982. *Negara Kita*. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara.
- Ip, P.K. 2003. Business ethics and a state-owned enterprise in China. *Business Ethics: A European Review*. Vol.12(1): 64-77.
- Ismail Noor. 2004. *Pak Lah Kepimpinan Berteraskan Akauntabiliti*. Batu Caves: Thinker's Library Sdn. Bhd.
- Jaafar Muhamad. 2000. *Kelakuan Organisasi*. Edisi Ke-4. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Jaafar Bin Abu Bakar. 1990. Pengukuran prestasi dan prinsip pengurusan untuk kecemerlangan perusahaan awam. Seminar Masa Depan Perusahaan Awam. Gemaputera, Kuala Lumpur: 17-18 Mac.
- Jabatan Audit Malaysia. *Laporan Ketua Audit Negara- Negeri Kelantan Tahun 2000*.
- Jabatan Audit Malaysia. *Laporan Ketua Audit Negara- Negeri Kelantan Tahun 2002*.
- Jabatan Audit Malaysia. *Laporan Ketua Audit Negara- Negeri Selangor Tahun 2002*.
- Jabatan Audit Malaysia. *Laporan Ketua Audit Negara- Negeri Selangor Tahun 2001*
- Jamaie Hamil. 2004. *UMNO dalam Politik dan Perniagaan Melayu*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jamil Farooqui. 2006. The qura'nic perspective of human sciences. Dlm. Mohd. Yusof Hussain (pnyt). *Islamization of Human Sciences*. Hlm. 27-47. Kuala Lumpur: Research Centre International Islamic University Malaysia.
- Jensen, M.C. dan Meckling, W.H. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3: 305-360.
- Jonash, R.S. 2005. Driving sustainable growth and innovation-pathways to high performance leadership. *Handbook of Business Strategy*: 197-202.
- Jones, I.W. dan Pollitt, M.G. 1996. Economics, ethics and integrity in business. *Journal of General Management*. Vol. 21(3): 30-44.
- Mulhern, A. dan Stewart, C. 2003. Long term decline of small and medium size enterprise share. *Small Business Economics*. Vol. 21(3): 215-228.

- Jones, T.M. 1991. Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*. Vol. 16(2): 366-395.
- Jonker, J. 2000. Organizations as responsible contributors to society: linking quality, sustainability and accountability. *Total Quality Management*. Vol. 11(4/5): 741.
- Jussim, L. 2005. Accuracy in social perception: criticisms, controversies, criterias, components, and cognitive processes. *Advanced in Experimental Social Psychology*. Vol.37:1-93.
- Kaczka, E.E. dan Kirk, R.V. 1967. Managerial climate and organizational performance. *Academy of Management Proceedings*: 101-112.
- Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Kelapan 2001-2005*. Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.
- Kaldor, N. 1980. Public or private enterprise-the issues to be considered. Dlm. *Public and Private Enterprise in a Mixed Economy*. Hlm. 1-12. New York: St. Martin's Press.
- Kamus Dwibahasa. 1994. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kandiah, Shamala. 2002. Are accountants to blame? *Akauntan Nasional*. November: 42.
- Kanter, R. M. 2000. New bottom lines. *Executive Excellence*. Vol. 17(4): 19.
- Khaliq Ahmad. 2006. *Management From Islamic Perspective*. International Islamic University Malaysia.
- Khaliq Ahmad. 2001. Islamic ethics in a changing environment for managers. Dlm. Khaliq Ahmad dan Abul Hasan M. Sadeq (pnyt). *Ethics In Business And Management: Islamic and Mainstream Approaches*. Hlm. 97-109. United Kingdom: Asean Academic Press.
- Kemp, D.A. 1976. *The Nature of Knowledge: An Introduction for Librarians*. Hamden: Linnet Books.
- Kidder, D.L. 2005. Is it 'who I am', 'what I can get away with', or 'you've done to me?' a multi-theory examination of employee misconduct. *Journal of Business ethics*. Vol. 57: 389-398.
- King, A. 1975. Overload: Problems of governing in the 1970's. *Political Studies*. Vol. 23: 284-296.
- Kinney, W.R. Jr. 2000. Research opportunities in internal control quality and quality assurance. *Auditing*. Vol. 19: 83-90.
- Kohn, A. 1993. Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*. September-October: 54-63.
- Koontz, H. 1961. The management theory jungle. Dlm. Koontz, H. dan O'Donnel, C. *Management: A Book of Readings*. Edisi ke-2. Hlm. 10-19. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Koontz, H. 1980. The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review*. Vol. 5(2): 175-187.
- Kornai, J. 1990. *Vision and Reality, Market and State*. Contradiction and Dilemmas Revisited. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Kulik, B.W. 2004. An Affective process model of work group diversity, conflicts, and performance: a paradigm expansion. *Organizational Analysis*. Vol. 12(3):271-294.

- Kulik, B.W. 2005. Agency theory, reasoning and culture at Enron: In search of a solution. *Journal of Business Ethics*. Vol. 59: 347-360.
- Labra, A. 1980. Public Enterprise in an underdeveloped and dependent economy. Dlm. Baumol (pnyt). *Public and Private Enterprise in a Mixed Economy*. Hlm. 36-43. New York: St. Martin's Press.
- Landy, F.J. 1989. *Psychology of Work Behavior*. Edisi ke-4. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Laporan Tahunan Institut Integriti Malaysia. 2004.
- Laporan Tahunan Polis Diraja Malaysia. 2003.
- Laporan Tahunan PKINK. 2001.
- Laporan Tahunan PKNS. 2002.
- Laporan Tahunan PKNS 2003.
- Laporan Tahunan PKPS 1999.
- Laporan Tahunan PDC 2001.
- Laporan Tahunan KDEB 2003.
- Laporan Tahunan Perbadanan Johor. 2000; 2003; dan 2004.
- Laporan Tahunan PKNNS 2003.
- Laporan Tahunan PKNM 2003.
- Leatherwood, M.L. dan Spector, L.C. 1991. Enforcements, inducements, expected utility and employee misconduct. *Journal of Management*. Vol. 17(3): 553-569.
- Leavitt, H. J., Pondy, L.R. dan Boje, D.M. 1980. *Readings in Managerial Psychology*. Ed. 3.
- Lee, S.K.J. dan Yu, K. 2004. Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19(4): 340-359.
- Leonard, D. dan McAdam, R. 2002. The strategic impact and application of the business excellence model: implications for quality training and development. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 26(1): 4-13.
- Levinson, H. 1965. Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 9(4): 370-390.
- Lewin, K. 1967. Dlm. Cartwright, D. (pnyt). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Paper by Kurt Lewin*. Hlm. 238-303. London: Tavistock Publications.
- Lewis, D. S. 1994. Organizational change: relationship between reactions, behaviour and organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 7(5): 41-55.
- Li, M. dan Yang, J.B. 2003. A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 20(2): 164-188.
- Li, Y.C. 2004. Examining the effect of organizational culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*. Vol. 5(1/2): 432-438.
- Lim, B. 1995. Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 16(5): 16-21.

- Lin, J.Y., Cai, F. dan Li. Z. 1998. China's economic reforms: some unfinished business. Competition, policy burdens, and state-owned enterprise reform. *American Economic Review*. Vol. 88(2): 422-427.
- Loh Leong Hua dan Ragayah Haji Mat Zain. Corporate governance: theory and some insights into the Malaysia practices. *Akademika Jurnal Sains Kemasyarakatan dan Kemanusiaan*. Bil. 71: 31-60.
- Loeb, S. E. 1971. A survey of ethical behavior in the accounting profession. *Journal of Accounting Research*. Vol. 9: 287-306.
- Louay M. Safi. 2006. Definition and classification of knowledge. Dlm. Mohd. Yusof Hussain (pnyt). *Islamization of Human Sciences*. Hlm. 17-20. Kuala Lumpur: Research Centre International Islamic University Malaysia.
- Luna-Arocas, R. dan Tang, T.L.P. 2004. The love of money, satisfaction, commitment and the protestant work ethic: money profiles among university professors in the U.S.A. and Spain. *Journal of Business Ethics*. Vol. 50(4): 329-332.
- Macfie, A.L. 1959. Adam Smith's moral sentiments as foundation for his wealth of nations. *Oxford Economics Papers*. Vol. 11.
- Mahathir bin Mohamad. 1993. Etika dalam pengurusan. Dlm. Institut Tadbiran Awam Negara (pnyt). *Warisan Gemilang Kumpulan Rencana Pilihan Buletin INTAN 1976-1991*. Hlm. 53-57. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara.
- Mahmoud M. Ayoub. 1996. *Islam Iman dan Amal*. Johor Baharu: Perniagaan Jahabersa.
- Majlis Perundingan Ekonomi Negara Kedua (MAPEN II). 2001. Laporan Majlis Perundingan Ekonomi Negara Kedua Dasar Pembangunan Wawasan 2001-2010.
- Majumdar, S.K. 1998. Slack in the state-owned enterprise: An evaluation of the impact of soft-budget constraints. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 16: 377-394.
- Malaysia 2002 Yearbook. 2002. Berita Publishing Sdn. Bhd.
- Malhotra, N.K. 1999. *Marketing Research An Applied Orientation*. Ed. 3. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Malik B. Badri. 2001. *Dilema Ahli Psikologi Islam (Keadaan Serba Salah yang Dihadapi oleh Pakar Ilmu Jiwa Islam)*. Terjemahan: Fadlullah Wilmot. Edisi ke-2. Kuala Lumpur: Medeeda Books.
- Malster, D.H. 2001. Employee attitudes affects a company financial success. *Employment Relations Today*. Vol. 28(3): 17-33.
- Mathews, R. 1997. Loss prevention: It's later than you think. *Progressive Grocer*. Vol. 76(2): 70-72.
- Mazzarino, S. 1966. *The End Of The Ancient World*. WestPort, Connecticut: Greenwood Press Publishers.
- McAdam, R. dan Leonard, D. 2003. Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth. *Corporate Governance*. Vol. 3(4): 36-45.
- McCabe, D.L., Trevino, L.K. dan Butterfield, K.D. 1996. The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 6(4): 461-476.
- McDonald, P. dan Gandz, J. 1992. Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*. Vol. 20(3): 64-77.

- McIver, J.P. dan Carmines, E.G. 1981. *Unidimensional Scaling*. Sage Publications. Beverly Hills London.
- Md. Zabid Abdul Rashid. 1991. Managerial goals in Malaysian state-owned enterprise. *Intan Journal*. Vol. 5(1): 73-85.
- Merton, R.K. 1997. Bureaucratic structure and personality. Dlm. Shafritz, J.M. dan Hyde, A.C (pnyt). *Classics of Public Administration*. Edisi ke-4. Hlm. 100-108. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Mettle, M.K. 2004. Age-related differences in work attitudes and behavior among Kuwaiti women employees in the public sector. *International Journal of Commerce and Management*. Vol. 14(1): 47-67.
- Mingguan Malaysia. 2007. "Pegawai BPR di setiap agensi kerajaan". *Mingguan Malaysia*. 4 November: 2.
- Minkes, A.L. 1995. Business policy, ethics and society. *Journal of Business Ethics*. Vol. 14(8): 593-601.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row Publishers.
- Mitchell, C.V., Schaeffer, P.M. dan Nelson, K.A. 2005. Rewarding ethical behavior. *Workspan*. Vol. 48(7): 36-40.
- Mohamed Aris Othman. 2006. Islamization of human sciences: Problems and prospects. Dlm. Mohd. Yusof Hussain (pnyt). *Islamization of Human Sciences*. Hlm. 1-7. Kuala Lumpur: Research Centre International Islamic University Malaysia.
- Mohammad Agus Yusoff. 1998. *Federalisme in Malaysia: A Study of The Politics Of Centre-State Relations*. Tesis Ph.D. University of Manchester.
- Mohd Affandi Hassan. 1989. *Pendekatan Tawhid Dalam Pengurusan dan Pentadbiran Awam: Konsep, Prinsip dan Model alternative*. Bukit Kiara Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- Mohd Ali Hj. Hashim. 1987. Sektor korporat awam sebagai teras pencapaian matlamat Dasar Ekonomi Baru selepas 1990. Seminar Kebangsaan Dasar Ekonomi Baru Selepas 1990. Gemaputera. Kuala Lumpur 24-26 Mac: 129-140.
- Mohd Sheffie Abu Bakar. 1995. *Metodologi Penyelidikan*. Edisi ke-2. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd. Affandi Hassan. 1985. *Pengurusan, Pentadbiran dan Kepemimpinan Dalam Pembinaan Tamadun Manusia*. Pusat Pembangunan Pengurusan (PUSPA) dan Institut Tadbiran Awam (INTAN).
- Mohd. Ali Hj. Hashim. 1996. *Membujur Lalu...Suatu Pengalaman Orang Melayu Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributor Sdn Bhd.
- Mohd. Arip Kasmu. 2002. Mengimbau Kembali Anomie: Hubaya...!Hubaya...!. Dlm. Abdul Latif Samian, Khairul Anwar Mastor, Nasruddin Yunos dan Rozita Ibrahim (pnyt). *Prosiding Persidangan Kebangsaan Etika Gunaan dan Profesional*. Hlm. 16-23. 9-10 Oktober. Pusat Pengajian Umum UKM.
- Mohd. Reduan Aslie. 1990. *Jenayah di Malaysia*. Aliran, Punca dan Penyelesaian. Kuala Lumpur: AMK Interaksi Sdn Bhd.
- Mohd. Yusof Hussain. 2006. Islamization of knowledge: Commitment, challenges and oppurtunities. Dlm. Mohd. Yusof Hussain (pnyt). *Islamization of Human Sciences*. Hlm. 9-16. Kuala Lumpur: Research Centre International Islamic University Malaysia.

- Moir, L. 2001. What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*. Vol. 1(2): 16-22.
- Morrill, C. dan Morrill, J. 2003. Internal auditors and the external audit: a transaction cost perspective. *Managerial Auditing Journal*. Vol.18(6/7): 490-504.
- Morse, W.J., Davis, J.R. dan Hartgraves, A.L. 2003. *Management Accounting A Strategic Approach*. Ohio: Thomson South-Western.
- Murty, A.V.N. dan Misra, D.P. 2004. Cash flow ratios as indicators of corporate failure. *Finance India*. Vol. 18(3); 1315-1325.
- Mustafar Haji Ali. 2005. Membina integriti untuk memerangi rasuah. Dlm. Mazilan Musa, Izal Arif Zahrudin dan Suzanna Che Moin (pnyt). *Etika dan Integriti di Malaysia. Isu dan Cabaran*. Hlm. 53-61. Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia.
- Nagy, A.L. dan CenkerW.J. 2002. An assessment of the newly defined internal audit function. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 17(3): 130-137.
- Naomani, M.M. *Islamic Faith and Practice*. Lahore: Maktaba-E-Rashidia Sahiwal.
- Nik Mustapha Hj. Nik Hassan. 1999. Jawatankuasan Keutuhan Pengurusan. *Kertas Kerja Konvensyen JKP 1999*. Putrajaya: Renaissance Palm Garden Hotel. 20-21 September.
- Nill. A dan Schibrowsky, J.A. 2005. The impact of corporate culture, the reward system, and perceived moral intensity on marketing students' ethical decision making. *Journal of Marketing Education*. Vol. 27(1): 68-80.
- Noordin Sopiee dan Razali Mohamed Ali. 2001. Business, ethics and politics. Dlm. Khaliq Ahmad dan AbulHasan M. Sadeq (pnyt). *Ethics In Business And Management: Islamic and Mainstream Approaches*. Hlm. 113-133. United Kingdom: Asean Academic Press.
- Norsaidatul Akmar Mazelan. 2004. *Corporate Management Styles: Case Study of Malaysian Companies*. Subang Jaya: Pelanduk Publications.
- Oliphant, B.J. dan Oliphant, G.C. 2001. Using a behavior-based method to identify and reduce employee theft. *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 29(10): 442-451.
- Ooghe, H. dan Langhe, T.D. 2002. The Anglo-American versus the Continental European corporate governance model: empirical evidence of board composition in Belgium. *European Business Review*. Vol. 14(6): 437-449.
- Oxford A Dictionary of Business. 2003. Ed.3. Oxford University Press.
- Panayides, P.M. 2004. Marketing in Asia-Pacific logistics companies: A discriminant analysis between marketing orientation and performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Vol. 16(1): 42-68.
- Park, C. 2002. The effects of prior performance on the choice between related and unrelated acquisitions: implications for the performance consequences of diversification strategy. *Journal of Management Studies*.
- Paulhus, D.L. 1984. Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 46(3): 598-609.
- Pearce II, J.A., Freeman, E.B. dan Robinson, R.B, Jr. 1987. The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*. Vol. 2(4): 658-675.

- Picard, R.R. dan Reis, P. 2002. Management control systems design: a metaphorical integration of national cultural implications. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 17(5): 222-233.
- Pocket International Encyclopedia of Business and Management. 1997. Warner, M. (pnyt). London: International Thomson Business Press.
- Polanyi, M. 1959. *The Study of Man*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Pfeffer, J. 2005. Why do bad management theories persist? A comment on Ghoshal. *Academy of Management Learning and Education*. Vol. 4(1): 96-100.
- Pfeiffer, R.S dan Forberg, R.P. 1993. *Ethics On The Jobs. Cases and Strategies*. Wadsworth Publishing Company.
- Pryke, R. 1971. *Public Enterprise in Practice*. Upper James Street London: Granada Publishing Limited.
- Putrajaya Committee of GLC High Performance (PCG). 2006. Catalysing GLC transformation to advance Malaysia's development. *Summary of Transformation Manual*. Mac.
- Putrajaya Committee of GLC High Performance (PCG). 2006. *The Green Book Enhancing Board Effectiveness*. April.
- Putrajaya Committee of GLC High Performance (PCG). 2006. *The Red Book Procurement Guidelines and Best Practices*. April.
- Ragayah Mat Zin. Kesan dasar ekonomi baru ke atas agihan pendapatan dan kemiskinan di Semenanjung Malaysia dan cabaran dalam dekad 90-an. Dlm. *Rancangan Malaysia Keenam Prioriti Pengukuhan Negara*. Supian Ali dan Mohd. Zainudin Saleh. Hlm.: 47-77. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Rancangan Malaysia Kelapan 2001-2005. Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.
- Rancangan Malaysia Kesembilan. Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.
- Rancangan Malaysia Kelima. Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.
- Rancangan Malaysia Kedua 1971-1975. 1971. Kuala Lumpur: Mohd. Daud Bin Abdul Rahman, Penchetak Kerajaan.
- Randall, D.M. dan Gibson, A.M. 1990. Methodology in business ethics research: a review and critical assessment. *Journal of Business Ethics*. Vol. 9(6): 457-471.
- Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga 2001-2010. Unit Perancang Ekonomi Jabatan Perdana Menteri. Kuala Lumpur.
- Raphael, D.D dan Macfie, A.L. 1991. *Adam Smith The Theory of Moral Sentiments*. New York. Clarendon Press. Oxford.
- Rashila Ramli. 2007. Pencapaian Dato' Seri Abdullah Ahmad Badawi: Perspektif governans dan gender. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Kebangsaan "Abdullah Ahmad Badawi: Tiga Tahun di Putrajaya-Menjejaki Pencapaian dan Strategi Masa Depan Negara", Hotel Prince, Kuala Lumpur: 4 Januari .
- Ray, G. dan Barney, J.B. 2004. Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*. Vol. 25(1): 23-37.
- Riggs, F.W. 1972. The context of development administration. Dlm. Riggs, F.W. *Frontiers of Development Administration*. United States: Duke University Press. Hlmn: 73-108.

- Robbins, S.P. 2005. *Organizational Behavior*. Edisi ke-11. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robinson, S.L. dan Bennett, R.J. 1995. A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional. *Academy of management Journal*. Vol. 38(2): 555-573.
- Rodriguez, A.C., Molina, M.A., Perez, A.L.G. dan Hernandez, U.M. 2003. Size, age and activity sector on the growth of the small medium firm size. *Small Business Economics*. Vol. 21(3): 289-307.
- Roethlisberger, F.J. 1964. Contributions of the behavioral sciences to a general theory of management. Dlm. Leavitt. H.J. dan Pondy, L.R. *Readings In Managerial Psychology*. Hlm. 518-541. London: The University of Chicago Press.
- Rogers, M. 1999. The performance of small and medium enterprises: an overview using the growth and performance survey. *Melbourne Institute Working Paper* (1/99). <http://melbourneinstitute.com.wp/wp99n1.pdf>. (atas talian pada 30/7/05).
- Rohana Yusof. 2003. *Penyelidikan Sains Sosial*. Kuala Lumpur: PTS Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Rohanas Harun. 1995. Apakah uniknya masyarakat Kelantan. Dlm. Yusri Yusoff. *Kelantan Penentu Agenda Politik Malaysia*. Kuala Lumpur: Daisii Communications. Hlmn. 11-21.
- Román, S. 2003. The impact of ethical sales behavior on customer satisfaction, trust and loyalty to the company: an empirical study in the financial services industry. *Journal of Marketing Management*. Vol. 19: 915-939.
- Román, S. dan Munuera, J.L. 2005. Determinants and consequences of ethical behavior: an empirical study of salespeople. *European Journal of Marketing*. Vol. 39(5): 473-495.
- Rosen, R.H. 1991. *The Healthy Company. Eight Strategies to Develop People, Productivity, and Profits*. New York: Penguin Putnam Inc.
- Roziah Omar dan Mohamad Zahir Zainudin. 2007. Strategi Kepimpinan Abdullah Ahmad Badawi: Menjejak Masa Depan Negara. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Kebangsaan “Abdullah Ahmad Badawi: Tiga Tahun di Putrajaya-Menjejaki Pencapaian dan Strategi Masa Depan Negara”, Hotel Prince, Kuala Lumpur: 4 Januari.
- Rudner, M. 1975. Nationalism, planning and economic modernization in Malaysia: the politics of beginning development. *Sage Research Paper*. Vol. 3. The Hebrew University of Jerusalem. Beverly Hills: Sage Publications.
- Rudner, R.S. 1966. *Philosophy of Social Science*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Russli Bin Kamaruddin. 1995 Perkembangan politik PAS di Kelantan: Suatu tinjauan. Dlm. Mohammad Agus Yusoff (pnyt). *Perkembangan Dan Perubahan Sosio-Politik Kelantan, 1995-1995*. Bangi: Fakulti Sains Kemasyarakatan dan Kemanusiaan UKM. Hlmn. 129-148.
- Sabri Hj. Hussin. 2001. *Etika dan Falsafah Pemikiran Barat dalam Konteks Perniagaan di Malaysia*. Petaling Jaya: ALJ Publications.
- Saffold, G.S. 1988. Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review*. Vol. 13(4): 546-558.

- Scandura, T.A. dan Lankau, M.J. 1997. Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 18: 377-391.
- Schnatterly, K. 2003. Increasing firm value through detection and prevention of white-collar crime. *Strategic Management Journal*. Vol. 24:587-614.
- Schweitzer, M.E., Ordóñez, L. dan Douma, B. 2004. Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*. Vol. 47(3): 422-432.
- Schwepker, C.H. Jr. 2001. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*. Vol. 54: 39-52.
- Second Five-Year Plan 1961-1965*. 1961. Federation of Malaya: B.T.Fudge, Government Printer.
- Settoon, R.P., Bennett, N. dan Liden, R.C. 1996. Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81(3): 219-227.
- Shaharuddin Haji Haron. 1990. Challenges facing public enterprises in the year ahead. Seminar Masa Depan Agensi Perusahaan Awam. Gemaputera, Kuala Lumpur 17-18 Mac: 1-16.
- Shamsher Mohamad, Zulkarnain Muhamad Sori dan Mohamad Ali Abdul Hamid. 2001. Why companies fail?. *Akauntan Nasional*. Ogos: 5-8.
- Shamsul Amri Baharuddin. 1979. *RMK Tujuan dan Pelaksanaannya: Satu Penilaian Teoritis*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Shamsul Amri Baharuddin. 1995. Kelantan dalam pembentukan bangsa Malaysia: Sebuah catatan analitikal. Dlm. Mohammad Agus Yusoff (pnyt). *Perkembangan Dan Perubahan Sosio-Politik Kelantan, 1995-1995*. Hlm. 55-63. Bangi: Fakulti Sains Kemasyarakatan dan Kemanusiaan UKM.
- Shergold, K. dan Reed, D.M. 1996. Striving for excellence: how self-assessment using the business excellence model can result in step improvements in all areas of business activities. *The TQM Magazine*. Vol. 8(6): 48-52.
- Sherwood, F.P. 1971. The problem of the public enterprise. Dlm. Riggs, F.W. *Frontiers of Development Administration*. United States: Duke University Press. Hlmn: 348-372.
- Sheskin, D.J. 2000. *Handbook of Parametric and NonParametric Statistical Procedures*. Edisi ke-2. Boca Raton: Chapman & Hall.
- Shore, L.M. dan Wayne, S.J. 1993. Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78(5): 774-780.
- Shad Saleem Faruqi. 1995. Principles and method for enforcing accountability in the Malaysia public sector. Dlm. Patrick Pillai, Azreen Pahrmy, Karen Neoh dan Kim Thiruchelvam (pnyt). *Managing Trust Transparency, Accountability and Ethics in Malaysia*. Hlm. 3-66. Kuala Lumpur: ISIS Malaysia dan Goethe-Institut.
- Sidek Baba. 2006. GLCs and human capital: Raising capacity for knowledge and innovation and nurture first class mentality. Seminar on 9th Malaysia Plan and GLCs "Empowering GLCs Up The Economic Value Chain". Putra world Trade Centre, Kuala Lumpur: 6-7 Julai.

- _____. 2005. Muafakat Pengurusan Pendekatan Teori I. Dlm. Mazilan Musa, Izal Arif Zahrudin dan Suzanna Che Moin (pnyt). *Etika dan Integriti di Malaysia: Isu dan Cabaran*. Hlm. 15-25. Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia.
- _____. 2007. "Jati diri perlu diperkukuh bangunkan negara". *Berita Harian*, 28 Ogos: 11.
- Sims, R.R. 2000. Changing an organization's culture under new leadership. *Journal of Business Ethics*. Vol. 25(1): 65-78.
- Sivamurugan Pandian. 2007. Abdullah Ahmad Badawi: Praktis gaya kepimpinan seorang perdana menteri. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Kebangsaan "Abdullah Ahmad Badawi: Tiga Tahun di Putrajaya-Menjejaki Pencapaian dan Strategi Masa Depan Negara", Hotel Prince, Kuala Lumpur: 4 Januari.
- Skousen, K.F., Glover, S.M. dan Prawitt, D.F. 2005. *An Introduction to Corporate Governance And The SEC*. Ohio: Thomson/South Western.
- Slahor, S. 1999. Ethical leadership. *Law and Order*. Vol. 47(7): 123-124.
- Smart, J.J.C. 1968. *Between Science and Philosophy. An Introduction to the Philosophy of Science*. New York: Random House.
- Smith, R.W. 2004/5. Internal auditors as ethics partners: exploring their role in building the ethical climate of government. *The Public Manager*: 32-40.
- Somers, M.J. 2001. Ethical codes of conduct and organizational context: a study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. *Journal of Business Ethics*. Vol. 30(2): 185-195.
- Spira, L.F. dan Page, M. 2003. Risk management: the reinvention of internal control and the changing of internal audit. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 16(4): 640-661.
- Spraakman, G. 1997. Transaction cost economics: a theory for internal audit?. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 12(7): 323-330.
- Sridharan, U.V., Dickes, L. dan Caines, W.R. 2002. The social impact of business failure: Enron. *Mid-American Journal of Business*. Vol. 17(2): 11-21.
- Staw, B.M. 1991. Dressing up like an organization: when psychological theories can explain organizational action. *Journal of Management*. Vol. 17(4): 805-819.
- Stead, W.E., Worrell, D.L. dan Stead, J.G. 1990. An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. *Journal of Business Ethics*. Vol. 9(3): 233-242.
- Steidlmeier, P. 1992. *People and Profits. The Ethics of Capitalism*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Sturdivant, F.D. dan Ginter, J.L. 1976. Corporate social responsiveness: management attitudes and economic performance. *California Management Review*. Vol. 19(3): 30-39.
- Sulaiman Mahbob. 2005. Pelan Integriti Nasional. Dlm. Mazilan Musa, Izal Arif Zahrudin dan Suzanna Che Moin (pnyt). *Etika dan Integriti di Malaysia. Isu dan Cabaran*. Hlm. 3-14. Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia.
- Supian Ali dan M. Zainudin Saleh. Konstrains dan consensus Rancangan Malaysia Keenam: pengenalan dan ringkasan. Dlm. *Rancangan Malaysia Keenam Prioriti Pengukuhan Negara*. Supian Ali dan Mohd. Zainudin Saleh (pnyt). Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia. Hlmn: 17-30.

- Suraiya Ishak dan Wan Sabri Wan Hussin. 2003. Etika dalam perniagaan: sumber menjana ketelusan korporat dalam menyokong pembangunan negara. Prosiding Persidangan Kebangsaan Pusat Pengajian Sosial, Pembangunan dan Persekitaran: Cabarab Pembangunan Dilema Persekitaran. UKM. Bangi: 12-13 September 2003.
- Sutton, R.I. dan Staw, B.M. 1995. What theory is not. *Administrative Sciences Quarterly*. Vol. 40: 371-384.
- Syed Ahmad Idid. 1990. Profit and ethics: are they compatible? *Seminar Etika Pengurusan Amalan Masa Kini dan Arah Masa Depan*. Universiti Utara Malaysia dan Petronas, Bangi 13-14 Mac.
- Syed Muhammad Al-Naquib Al-Attas. 1981. *Islam dan Sekularisme*. Terjemahan: Karsidjo Djojosuwarno. Bandung: Penerbit Pustaka.
- Syed Omar Syed Agil Al-Attas. 1994. *Wawasan Pembangunan Negara Tahun 2020. Pengindustrian, Moral dan Keilmuan*. Kuala Lumpur: Institut Perkembangan Minda (INMIND).
- Syed Othman Alhabshi. 1987. The role of ethics in economics and business. *Journal of Islamic Economics*. Vol. 1(1): 1-15.
- _____. 1990. Management ethics from Islamic perspectives. *Seminar Etika Pengurusan Amalan Masa Kini dan Arah Masa Depan*. Universiti Utara Malaysia dan Petronas, Bangi 13-14 Mac.
- Tafsir Quran Karim.
- Tan Loong-Hoe. 1982. *The State and Economic Distribution in Malaysia*. Research Notes and Discussion Paper No. 31. Institute of Southeast Asian Studies.
- Tang, T.L.P. dan Chiu, R.K. 2003. Income, money ethic, pay satisfaction, commitment and unethical behavior: is the love of money the root of evil for Hong Kong employees?. *Journal of Business Ethics*. Vol. 46(1); 13-30.
- Tannenbaum, A.S. 1966. *Social Psychology of the Work Organization*. Tavistock Publications.
- The Oxford Dictionary for the Business World*. 1993. Oxford University.
- Thillainathan, R. 1976. Dlm. Nguyen Truong. *The Role of Public Enterprise in National Development in Southeast Asia: Problems and Prospects*. Hlm. 1-149. Singapore: Regional Institute of Higher Education and Development.
- Thompson, L.L. 2003. *The Social Psychology of Organizational Behavior*. East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Thomson, J.A.K. 1955. *The Ethics of Aristotle. The Nicomachean Ethics Translated*. Penguin Classics.
- Thorpe, R. dan Beasley, T. 2004. The characteristics of performance management research. Implications and challenges. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 53(4): 334-344.
- Trevino, L.K, Butterfield, K.D. dan McCabe, D.L. 1998. The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 8(3): 447-476.
- Trevino, L.K, Hartman, L.P. dan Brown, M. 2000. Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*. Vol. 42(4): 128-142.

- Trevino, L.K, Weaver, G.R., Gibson, D.G. dan Toffler, B.L. 1999. Managing ethics and legal compliance: what works and what hurts. *California Management Review*. Vol. 41(2): 131-151.
- Trevino, L.K. 1986. Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*. Vol. 11(3): 601-617.
- Trevino, L.K. 1992. The social effects of punishment in organizations: a justice perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 17(4): 647-676.
- Trevino, L.K. dan Youngblood, S.A. 1990. Bad apples in bad barrels: a causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 75(4): 378-385.
- Trevino, L.K. dan Weaver, G.R. 2003. *Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives*. Stanford University Press.
- Unit Perancang Ekonomi Jabatan Perdana Menteri. 2004. *Kualiti Hidup Malaysia 2004*.
- United Nations. 1968. *Organization and Administration of Public Enterprises. Selected Papers*. (HD 3843.U5)
- United Nations. 1973. *Measures for Improving Performance of Public Enterprise in Developing Countries*. New York: United Nation.
- Utusan Malaysia^a. 2006. "Memacu misi nasional". *Utusan Malaysia*. 1 April: 10-13.
- _____^b. 2006. "Pemilikan kekayaan bumiputera diperluas". *Utusan Malaysia*. 1 April: 1-2.
- _____. 2006. "Siasat tender Matrade". *Utusan Malaysia*. 24 Mei: 1.
- _____. 2006. "Bekas pengarah PISB boleh dikenakan tindakan". *Utusan Malaysia*. 24 Mei: 4.
- _____. 2006. "Tindakan mengheret PISB ke muka pengadilan sukar- Samy". *Utusan Malaysia*. 26 Mei: 1.
- _____. 2006. "20 GLC Kedah kurang memberangsangkan". *Utusan Malaysia*. 22 Jun: 9.
- Valentine, S. dan Barnett, T. 2003. Ethics code awareness, perceived ethical values and organizational commitment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 23(4): 359-367.
- Venkatraman, N. dan Ramanujam, V. 1986. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*. Vol. 1(4): 801-814.
- Velasquez, G.M. 2002. *Business Ethics: Concepts and Cases*. Edisi ke-5. Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall.
- Verschoor, C.C. 1997. Principles profits. *Management Accounting*. Vol. 79(4): 42-46.
- Verschoor, C.C. 2004. Value shift: why companies must merge social and financial imperative to achieve superior performance. *Internal Auditing*. Vol. 19(4): 46.
- Verschoor, C.C. 2005. Is there financial values in corporate values?. *Strategic Finance*. Vol. 87(1); 17-18.
- Wallace, P. dan Zinkin, J. 2005. *Mastering Business in Asia: Corporate Governance*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).
- Walsh, A. 1978 *The Public's Business: The Politics and Practices of Government Corporations*. Cambridge, Mass: The M.I.T Press.
- Walters, K.D. dan Monsen, R.J. 1977. The nationalized firm: the politician free lunch. *Columbia Journal of World Business*. Vol. 12(1)

- Wan Sabri Wan Hussin. 2000. *Nilai dan Etika Islam Di Dalam Perniagaan Amalan dan Tanggapan Masyarakat Malaysia*. Tesis Ph.D. Universiti Malaya.
- Warburton, N. 2006. *Philosophy: The Classics*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Waring, C.G. 2004. Measuring ethical climate risk. *The Internal Auditor*. Vol. 61(6): 71-75.
- Warren, D.E. 2003. Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 28(4): 622-632.
- Watson, J., Newby, R. dan Woodliff, D. Work and owner satisfaction: implications for performance measurement. <http://www.af.ecel.uwa.edu.au/data/page/9425/01-134.pdf>. (Atas talian pada 30/7/05).
- Wayne, S.J., Shore, L.M. dan Liden, R.C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*. Vol.40 (1): 82-111.
- White, Jr. R.D. 2002. Do employees act like they think? Exploring the dichotomy between moral judgement and ethical behavior. *Public Administration Quarterly*. Vol. 25(4):392-412.
- Wimbush, J.C. dan Shepard, J.M. 1994. Towards an understanding of ethical climate: its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*. Vol. 13(8): 637-648.
- Wood, R. dan Bandura, A. 1989. Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*. Vol. 14(3): 361-384.
- Yeoh, M. 1998. *Management Challenges for Malaysian Companies*. Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.
- Yusri Yusof. 1995. *Kelantan Penentu Agenda Politik Malaysia*. Kuala Lumpur: Daisii Communications.
- Yusuf Al-Qardawi. 1986. *Iman dan Kehidupan*. Kuala Lumpur: Dewan Pustaka Fajar (DPF).
- Zairi, M. dan Peters, J. 2002. The impact of social responsibility on business performance. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 17(4): 174-178.
- Zarinah Anwar. 2005. Etika dan Keuntungan: Satu Keseimbangan. Dlm. Mazilan Musa, Izal Arif Zahrudin dan Suzanna Che Moin (pnyt). *Etika dan Integriti di Malaysia. Isu dan Cabaran*. Hlm. 103-117. Kuala Lumpur: Institut Integriti Malaysia.
- Zhu, W., May, D.R., dan Avolio, B.J. 2004. The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 11(1): 16-26.
- Zulkifli Mahmood. 1990. Pencegahan rasuah dari pengalaman Badan Pencegah Rasuah Malaysia. Seminar Etika Pengurusan. Seminar Etika Pengurusan Amalan Masa Kini dan Arah Masa Depan. Universiti Utara Malaysia dan Petronas, Bangi 13-14 Mac.

Atas talian:

- <http://www.pcg.gov.my/pdf/2.%20section%2011.pdf> (akses 1/12/ 2006).
- http://www.khazanah.com.my/pdf/InfoDeck_KhazanahMar05.pdf. (akses 30/7/05).

<http://www.sedc.com.my/bm/about.html> (akses 23/9/05).
http://www.pusaka.org.my/bm/profil_subpage/visis.html. (akses 26/9/05).
<http://www.iim.com.my/PIN/Bab1.htm>. (akses 24/11/05)
<http://www.iim.com.my/PIN/Bab5.htm>. (akses 24/11/05)
<http://www.mampu.gov.my/mampu/bm/Organisation/Keutuhan/JKKMKPK.htm> (akses 25/11/05)
<http://www.mampu.gov.my/bm/Publications/Buku/Alaf Baru/Bab4/Bab4-1.htm> (akses 25/11/05)
<http://www.selangor.gov.my/supremo/printnews.php?id=1358> (akses 23/9/05)

Senarai pemberi-pemberi maklumat yang ditemui:

- Puan Norshahabinar. Pustakawan Koleksi Dokumen. Bahagian Koleksi Dokumen, Paras 5, Bangunan Perpustakaan Tun Seri Lanang, UKM. Bangi.
- Puan Rosnah. Ketua Pustakawan Koleksi Dokumen. Bahagian Koleksi Dokumen, Paras 5, Bangunan Perpustakaan Tun Seri Lanang, UKM. Bangi.
- Pn. Sharifah Lailatun. Pegawai SSM. Aras 13, Bangunan The Mall, Putra Kuala Lumpur.
- Pn. Fauziah Hanim. Pegawai SSM. Aras 13, Bangunan The Mall, Putra Kuala Lumpur.
- En. Mahashim. Pegawai SSM. Aras 13, Bangunan The Mall, Putra Kuala Lumpur.
- Pn. Siti Khadijah. Setiausaha PKPS. Tingkat 8, Plaza Perangsang, Persiaran Perbandaran, 40675 Shah Alam, Selangor. *“Mendekati PKPS dan Mengenalinya”*, Januari 2005.
- Pn. Hashimah Mohd. Isa. Setiausaha KDEB. Tingkat 17, Plaza Perangsang, Persiaran Perbandaran, 40675 Shah Alam, Selangor. *“Mendekati KDEB dan Mengenalinya”*, Januari 2005.
- Pn. Azlina Abdul Kadir. Eksekutif Pembangunan Perniagaan. Tingkat 16, Plaza Perangsang, Persiaran Perbandaran, Shah Alam, Selangor. *“Mendekati KDEB dan Mengenalinya”*, Januari 2005.
- En. Iskandar Shah Bin Hj. Abdul Rahman. Penolong Pengurus (Ameniti Sosial) PKPS. Tingkat 8, Plaza Perangsang, Persiaran Perbandaran, 40675 Shah Alam, Selangor. *“Mendekati PKPS dan Mengenalinya”*, Disember, 2004.
- Pn. Rosnani Abdul Malek. Pengurus Kanan Bahagian Kewangan PKPS. Tingkat 7, Plaza Perangsang, Persiaran Perbandaran, 40675 Shah Alam, Selangor. *“Mendekati PKPS dan Mengenalinya”*, Disember 2004.
- Tn. Hj. Lokman. Penolong Pengurus Korporat PKNS. Persiaran Barat, Off Jalan Barat 46505 Petaling Jaya, Selangor. *“Mendekati PKNS dan Mengenalinya”*, Februari, 2005.
- Pn. Hajah Noraida. Pengurus Sumber Manusia PKNS. Persiaran Barat, Off Jalan Barat 46505 Petaling Jaya, Selangor. *“Mendekati PKNS dan Mengenalinya”*, Februari, 2005.