

Kesan Interaksi Belanjawan Partisipatif, Penekanan Belanjawan, Asimetri Maklumat dan Kawalan Diri Terhadap Kelonggaran Belanjawan: Bukti daripada Pihak Berkuasa Tempatan di Malaysia
(*Interactive Effect of Participative Budgeting, Budget Emphasis, Information Asymmetry and Self-Control on Budgetary Slack -Evidence from Local Government in Malaysia*)

NUR SHAHIRAH ADILAH MOHD SAIRAZI, MARA RIDHUAN CHE ABDUL RAHMAN, DZULKIFLI MUKHTAR, NORZAWANI IBRAHIM & RAZLI CHE RAZAK

ABSTRAK

Pembentukan belanjawan adalah alat utama dalam pengurusan kewangan; namun kewujudan kelonggaran belanjawan boleh menyebabkan penyelewengan pengagihan sumber dan menghalang matlamat utama belanjawan. Kajian ini dilakukan bertujuan untuk membangunkan model komprehensif yang menjelaskan penciptaan kelonggaran belanjawan dengan mengintegrasikan kawalan diri, belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat ke dalam kerangka kerja bersatu. Data kajian ini dikumpul daripada 188 ketua jabatan dalam organisasi kerajaan tempatan di Semenanjung Malaysia dengan menggunakan kaedah tinjauan rentas dan dianalisis menggunakan SPSS PROCESS. Hasil kajian menunjukkan bahawa belanjawan partisipatif memupuk persekitaran yang menghalang perkembangan kelonggaran belanjawan. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa ketua jabatan mempunyai pengaruh yang kurang dalam mencipta kelonggaran belanjawan apabila belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat semua tinggi pada masa yang sama. Kajian ini menunjukkan hubungan antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan dalam senario dengan penekanan belanjawan dan asimetri maklumat yang tinggi, terutamanya apabila ketua jabatan memiliki kawalan diri yang tinggi. Dapatan kajian dianalisis secara terperinci dari segi kepentingan teori dan aplikasi praktikal.

Kata kunci: Asimetri maklumat; belanjawan partisipatif; kawalan diri; kelonggaran belanjawan; penekanan belanjawan

ABSTRACT

Budgeting is a key tool in managerial accounting; however, the presence of budgetary slack can distort resource allocation and hinder the main goal of budgeting. This study aims to develop a comprehensive model that elucidates the creation of budgetary slack by integrating self-control, participatory budgeting, budget emphasis, and asymmetric information into a unified framework. Data was gathered from 188 department heads in local government organisations across Peninsular Malaysia using a cross-sectional survey methodology and analysed with SPSS PROCESS. The results suggest that participative budgeting fosters an environment discouraging budgetary slack creation. Furthermore, the findings indicate that department heads are less likely to create budgetary slack when participative budgeting, budget emphasis, and information asymmetry are all high simultaneously. The study shows a connection between participative budgeting and budgetary slack in high budget emphasis and information asymmetry scenarios, especially when department heads possess high self-control. The findings are thoroughly analysed in terms of their theoretical significance and practical applications.

Keywords: Information asymmetry; participative budgeting; self-control; budgetary slack; budget emphasis

PENGENALAN

Penyediaan belanjawan berfungsi sebagai asas dalam pengurusan kewangan, bukan sahaja melancarkan perancangan kewangan tetapi juga berfungsi sebagai instrumen untuk kawalan, motivasi, penilaian, dan komunikasi dalam organisasi. Namun begitu, kelonggaran belanjawan, di mana pengurus atau individu yang terlibat dalam proses penyediaan belanjawan secara sengaja menetapkan sasaran kewangan yang lebih rendah atau melebihi-lebihkan perbelanjaan yang diperlukan, sering kali menjejaskan keberkesanan belanjawan apabila pengagihan sumber dipesongkan dan menjejaskan objektif organisasi (Daumoser et al. 2018). Kelonggaran belanjawan berpunca daripada perbezaan kepentingan antara staf bawahan dan pihak atasan seperti yang dinyatakan dalam teori agensi (*agency theory*), di mana staf bawahan berusaha memaksimumkan kepentingan peribadi dengan menyuntikkan sumber longgar ke dalam belanjawan (Jensen & Meckling 1976). Tingkah laku

ini boleh menyumbang kepada ketidakcekapan dalam organisasi, menghalang pengagihan dan penggunaan sumber secara optimum serta menjejaskan prestasi keseluruhan sesuatu organisasi (Daniel et al. 2004; Lee & Wu 2016).

Faktor berlakunya kelonggaran belanjawan telah dikaji secara intensif dengan menggunakan belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat sebagai pemboleh ubah utama. Belanjawan partisipatif merujuk kepada proses di mana pekerja bawahan diberi peluang untuk terlibat secara langsung dalam perancangan dan penyediaan belanjawan organisasi (Maiga et al. 2014). Melalui penyertaan ini, pekerja bawahan lebih komited terhadap sasaran belanjawan kerana mereka merasa bertanggungjawab terhadap proses penyediaannya. Penekanan belanjawan pula merujuk kepada tahap kepentingan yang diberikan oleh pihak pengurusan terhadap pencapaian sasaran belanjawan, yang sering digunakan sebagai alat untuk menilai prestasi pekerja (Van Der Stede 2000). Asimetri maklumat wujud apabila pekerja bawahan memiliki akses kepada maklumat yang lebih terperinci atau khusus berbanding pihak pengurusan, memberikan mereka kelebihan untuk memanipulasi data belanjawan bagi kepentingan sendiri (Dunk 1993). Walaupun banyak kajian terdahulu telah mengkaji hubungan antara belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat dengan kelonggaran belanjawan, hasil-hasil kajian tersebut masih tidak memberikan kesimpulan yang jelas. Contohnya, beberapa kajian yang telah dilakukan (Lowe & Shaw 1968; Lukka 1988; Young 1985) menunjukkan hubungan yang positif antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan, manakala kajian lain menunjukkan hubungan yang negatif atau tidak signifikan (Abu Bakar et al. 2015; Brown et al. 2017; Karsam 2013; Merchant 1985; Onsi 1973; Suprpti et al. 2022). Selain itu, kajian mengenai kesan penekanan belanjawan dan asimetri maklumat terhadap kelonggaran belanjawan memberikan hasil yang berbeza-beza. Walaupun beberapa kajian yang dilakukan (Onsi 1973; Thien 2014) menunjukkan hubungan yang positif, namun kajian lain melaporkan hubungan yang negatif atau tidak signifikan (Abu Bakar et al. 2015; Suprpti et al. 2022; Thien 2014; Van Der Stede 2000). Ini menunjukkan bahawa mekanisme yang mendasari interaksi antara ketiga-tiga faktor ini memerlukan kajian lanjut untuk memahami dengan lebih mendalam bagaimana ia mempengaruhi kelonggaran belanjawan dalam konteks organisasi yang berbeza.

Kesan interaktif belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat terhadap kelonggaran belanjawan telah menghasilkan dapatan kajian yang bercanggah antara satu sama lain. Kajian yang lebih mendalam perlu dilakukan. Hasil kajian yang dilakukan oleh Dunk (1993), Lau dan Eggleton (2003), dan Chong dan Strauss (2017) menunjukkan kesan interaktif negatif, di mana peningkatan dalam penyertaan dan penekanan terhadap sasaran belanjawan mengurangkan penciptaan kelonggaran. Hasil kajian ini menyokong teori prospek (*prospect theory*) (Kahneman & Tversky 1979), yang mencadangkan bahawa individu cenderung untuk mengelak daripada risiko apabila berhadapan dengan potensi kerugian. Staf bawahan yang menghargai penglibatan dalam proses belanjawan tidak mungkin menjejaskan manfaat penyertaan mereka dengan memanipulasi maklumat untuk mencipta kelonggaran, kerana tindakan sebegini boleh menjejaskan kedudukan mereka dalam proses belanjawan pada masa depan. Hubungan dinamik ini menekankan kepentingan kepercayaan dan ketelusan dalam sistem partisipatif. Sebaliknya pula, kajian yang dilakukan oleh Abu Bakar et al. (2015) mendapati kesan interaktif positif, di mana staf bawahan memanfaatkan autonomi yang diperoleh melalui penyertaan dan maklumat peribadi untuk mencipta kelonggaran belanjawan. Hal ini selaras dengan teori agensi (*agency theory*) (Jensen & Meckling 1976), yang menyatakan bahawa agen (staf bawahan) mungkin bertindak mengikut kepentingan diri mereka apabila mereka mempunyai akses kepada maklumat yang asimetrik dan keistimewaan penyertaan. Dalam situasi ini, penciptaan kelonggaran boleh dilihat sebagai mekanisme untuk staf bawahan memaksimumkan kepentingan peribadi mereka dengan menjadikan sasaran belanjawan lebih mudah dicapai. Perspektif ini mengandaikan wujudnya persekitaran yang kurang bekerjasama, di mana sistem kawalan mungkin tidak mencukupi untuk mengurangkan kelakuan oportunistik.

Tambahan pula, kajian yang dilakukan oleh Fisher et al. (2002), Brown et al. (2014), dan Guo et al. (2020) mencadangkan bahawa interaksi antara belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat mungkin berbeza bergantung kepada insentif pengurusan, kriteria penilaian prestasi, dan sistem kawalan pengurusan. Apabila pengurus dinilai berdasarkan pencapaian sasaran belanjawan yang ketat, mereka mungkin terdorong untuk mengelakkan penciptaan kelonggaran (disebabkan kebimbangan terhadap penalti) atau, sebaliknya, mencipta kelonggaran sebagai langkah berjaga-jaga terhadap ketidakpastian pada masa hadapan, bergantung kepada tahap asimetri maklumat yang dimiliki oleh mereka. Selain itu, dalam sesetengah organisasi, penekanan yang kuat terhadap kawalan dan pemantauan prestasi mungkin dapat menghalang kesan negatif penciptaan kelonggaran belanjawan, walaupun dalam persekitaran yang sangat partisipatif. Namun begitu, dalam persekitaran yang mempunyai kawalan yang kurang ketat, kewujudan asimetri maklumat boleh menggalakkan penciptaan kelonggaran belanjawan, tanpa mengira inisiatif belanjawan partisipatif yang dilaksanakan. Percanggahan dalam dapatan ini menunjukkan bahawa interaksi antara belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat mungkin tidak menghasilkan keputusan yang selari dalam pelbagai konteks organisasi. Kajian ini bertujuan untuk menjelaskan syarat-syarat di mana pemboleh ubah ini mempengaruhi penciptaan kelonggaran belanjawan dengan meneliti cara hubungan ini berlaku berdasarkan sampel dan industri yang berbeza.

Selain itu, kajian ini bertujuan untuk memperkaya literatur mengenai kelonggaran belanjawan dengan mengintegrasikan konsep kawalan diri. Kawalan diri boleh ditakrifkan sebagai keupayaan individu untuk mengawal pemikiran, emosi, dan impuls, yang membolehkan mereka kekal fokus dan berdisiplin dalam mencapai matlamat jangka panjang (Al Halbusi et al. 2023). Menurut teori kawalan diri (*self-control theory*) yang diperkenalkan oleh Gottfredson dan Hirschi (1990), individu dengan kawalan diri yang tinggi lebih cenderung untuk menunjukkan tingkah laku yang bermoral dan beretika kerana mereka mampu menahan godaan yang boleh membawa kepada keputusan yang tidak wajar atau tidak beretika. Dalam konteks kelonggaran belanjawan, dilema etika sering timbul apabila individu perlu menyeimbangkan antara mencapai sasaran kewangan dan mengelakkan manipulasi yang tidak wajar. Dalam keadaan ini, kawalan diri mempengaruhi keupayaan seseorang untuk berpegang kepada amalan yang telus dan bertanggungjawab, terutamanya apabila mereka berhadapan dengan tekanan dan godaan untuk terlibat dalam penyelewengan kewangan seperti kelonggaran belanjawan (Sosik et al. 2019). Oleh itu, kajian ini mencadangkan bahawa kawalan diri berfungsi sebagai mekanisme penting dalam mengurangkan kelonggaran belanjawan dengan mengambil kira tuntutan kognitif yang tinggi dalam membuat keputusan moral.

Tambahan pula, konsep kawalan diri juga berkait rapat dengan teori agensi, yang menekankan perbezaan kepentingan antara prinsipal (pihak atasan) dan agen (pekerja atau pengurus). Agen yang mempunyai kawalan diri yang rendah mungkin mengambil kesempatan daripada kelemahan dalam sistem belanjawan untuk mencipta kelonggaran yang memihak kepada diri mereka (Boccio & Beaver 2021; Hua et al. 2023). Dalam situasi ini, pekerja yang memiliki kawalan diri yang rendah lebih terdedah kepada tingkah laku oportunistik, di mana mereka memanfaatkan asimetri maklumat dan penyertaan dalam proses belanjawan untuk mencipta kelonggaran yang membolehkan mereka mencapai sasaran peribadi. Oleh itu, kawalan diri bertindak sebagai penapis yang membolehkan individu bertindak dengan lebih telus dan mengurangkan potensi konflik agensi yang boleh menjejaskan prestasi organisasi. Kesimpulannya, integrasi kawalan diri dalam kajian kelonggaran belanjawan menawarkan perspektif baharu tentang bagaimana pengurusan diri mempengaruhi sikap, tingkah laku kewangan, dan prestasi dalam organisasi.

Meskipun kawalan diri telah diiktiraf dalam literatur sebagai faktor penting, peranannya sebagai moderator dalam interaksi antara belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat terhadap kelonggaran belanjawan masih belum diterokai sepenuhnya. Sehingga kini, tiada kajian yang secara khusus meneliti kesan gabungan kesemua elemen ini, terutamanya dengan mengambil kira kawalan diri sebagai faktor moderasi. Kajian-kajian terdahulu hanya menumpukan kepada kesan gabungan belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat terhadap kelonggaran belanjawan (Chong & Strauss 2017; Dunk 1993; Lau & Eggleton 2003). Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk membangunkan model komprehensif dengan menggabungkan belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, asimetri maklumat, dan kawalan diri bagi menjelaskan faktor-faktor yang menyumbang kepada kelonggaran belanjawan.

Di samping itu, kajian ini bertujuan untuk memperluas pemahaman mengenai pembentukan kelonggaran belanjawan dalam konteks pihak berkuasa tempatan, yang memainkan peranan penting dalam pengurusan kewangan dan peruntukan sumber di peringkat akar umbi. Ketua jabatan di pihak berkuasa tempatan (PBT) sering menghadapi cabaran unik seperti kekangan sumber, birokrasi yang ketat, tekanan untuk mencapai sasaran kewangan, serta keperluan untuk mengekalkan integriti kewangan (Busch & Gustafsson 2002; Manaf et al. 2023). Oleh itu, memahami interaksi antara belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, asimetri maklumat, dan kawalan diri dalam konteks ini memberikan perspektif baharu dalam literatur kelonggaran belanjawan. Dapatan daripada kajian ini diharapkan dapat membantu PBT dalam merangka strategi yang lebih berkesan untuk mengurangkan risiko kelonggaran belanjawan serta memperkukuhkan akauntabiliti dan ketelusan kewangan. Secara keseluruhannya, pemahaman yang mendalam mengenai isu kelonggaran belanjawan dalam PBT dapat membantu pihak pengurusan dan ketua jabatan membuat keputusan yang lebih tepat dalam menguruskan sumber yang terhad serta memastikan kelestarian kewangan organisasi.

Penulisan kajian ini disusun seperti berikut: pertama sekali, kami menetapkan hubungan antara belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, asimetri maklumat, kawalan diri, dan kelonggaran belanjawan. Seterusnya, kami menyediakan gambaran keseluruhan yang komprehensif mengenai metodologi penyelidikan yang digunakan. Selepas itu, kami membentangkan dan menganalisis hasil analisis kami berdasarkan literatur sedia ada. Akhir sekali, kami membuat kesimpulan dengan menyoroti sumbangan utama, keterbatasan, dan implikasi untuk penyelidikan dan aplikasi praktikal.

LATAR BELAKANG TEORI DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS

HUBUNGAN ANTARA BELANJAWAN PARTISIPATIF DAN KELONGGARAN BELANJAWAN

Belanjawan partisipatif merujuk kepada proses di mana pengurus dan pekerja diberi peluang untuk terlibat secara langsung dalam penyediaan belanjawan organisasi, dengan tujuan meningkatkan komitmen dan tanggungjawab bersama terhadap sasaran kewangan yang ditetapkan (Maiga et al. 2014). Melalui pendekatan ini, organisasi

berharap dapat mewujudkan persekitaran yang lebih inklusif dan telus, di mana setiap pihak berkepentingan mempunyai suara dalam menentukan keperluan kewangan jabatan masing-masing. Walaupun objektif asal belanjawan partisipatif adalah untuk menggalakkan penglibatan aktif dan ketelusan, wujud risiko di mana pengurus boleh menyalahgunakan hak penyertaan mereka. Kajian yang dilakukan oleh Lowe dan Shaw (1968), Lukka (1988), dan Young (1985) mendapati bahawa dalam beberapa keadaan, pengurus mungkin membesar-besarkan perbelanjaan atau meremehkan pendapatan sebagai strategi untuk memudahkan pencapaian sasaran belanjawan. Hal ini berlaku terutamanya apabila belanjawan digunakan sebagai penunjuk prestasi utama organisasi, yang mendorong pengurus untuk memastikan pencapaian sasaran tersebut, walaupun dengan cara yang tidak beretika. Oleh itu, meskipun belanjawan partisipatif menawarkan manfaat besar daripada segi penglibatan dan komitmen pekerja, belanjawan partisipatif juga perlu diurus dengan berhati-hati untuk mengelakkan penciptaan kelonggaran belanjawan yang boleh menjejaskan integriti kewangan organisasi.

Pengurus boleh meningkatkan kedudukan kewangan organisasi melalui belanjawan partisipatif jika mereka berkomunikasi secara berkesan dan jujur. Penglibatan pengurus dalam proses belanjawan memberi mereka gambaran menyeluruh mengenai keperluan kewangan organisasi. Hal ini membolehkan mereka membuat keputusan yang lebih tepat. Namun, dalam keadaan ketidakpastian, pengurus mungkin memilih untuk menyembunyikan maklumat atau mengawal data demi melindungi kepentingan peribadi, seperti memastikan pencapaian sasaran prestasi yang memberi ganjaran berupa bonus atau kenaikan pangkat. Teori agensi menjelaskan bahawa terdapat konflik kepentingan antara pihak atasan dan pekerja bawahan, di mana kedua-dua pihak cenderung untuk memaksimumkan kepentingan peribadi mereka sendiri (Jensen & Meckling 1976; Namazi & Rezaei 2023). Dalam konteks belanjawan, pengurus mungkin menyalahgunakan hak penyertaan mereka dengan membesar-besarkan perbelanjaan untuk melindungi diri mereka daripada risiko kewangan atau untuk meraih ganjaran individu, dan bukan untuk kepentingan organisasi (Blay et al. 2019). Menurut kajian yang dilakukan oleh Baerdemaeker dan Bruggeman (2015), mendapati bahawa apabila pengurus terlibat secara langsung dalam perancangan strategik, mereka lebih berdedikasi kepada strategi yang mereka bantu untuk cipta. Mereka mungkin melihat kelonggaran belanjawan sebagai langkah yang wajar untuk menguruskan risiko dalam mencapai sasaran strategi, kerana percaya bahawa kelonggaran ini akan melindungi pelaksanaan strategi yang telah dirancang. Menurut Su et al. (2018), pengurus menganggap bahawa memasukkan kelonggaran dalam belanjawan adalah pendekatan rasional dan boleh diterima, terutamanya jika ia membantu memastikan kejayaan strategi organisasi. Hal ini menunjukkan bahawa, dalam sesetengah kes, pengurus melihat kelonggaran belanjawan sebagai strategi pengurusan risiko yang sah dan perlu, terutamanya apabila ia melibatkan perlindungan strategi penting organisasi.

Sementara itu, beberapa kajian mendapati bahawa belanjawan partisipatif berkait secara negatif dengan kelonggaran belanjawan (Brown et al. 2017; Merchant 1985; Onsi 1973; Suprpti et al. 2022). Teknik belanjawan ini meningkatkan komunikasi dalaman organisasi dengan memudahkan pertukaran maklumat dalam peringkat menegak dan mendatar (Alhasnawi et al. 2023). Komunikasi dalaman yang berkesan membolehkan pengurus mendapat akses kepada maklumat yang tepat serta pemahaman yang jelas mengenai matlamat organisasi, sekali gus membantu mereka membuat keputusan yang bijak, terutamanya dalam pengagihan sumber. Kajian terdahulu mengesahkan bahawa memberikan keistimewaan partisipatif kepada pekerja mempunyai pelbagai kesan positif terhadap motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, inovasi, dan prestasi (Ichdan et al. 2023; Isgiyarta et al. 2019; Silva et al. 2023). Hal ini menekankan kepentingan melibatkan pekerja dalam proses membuat keputusan dalam organisasi. Organisasi boleh mewujudkan persekitaran kerja yang lebih dinamik dengan mengiktiraf faedah hak penyertaan, yang membuatkan pekerja berasa diberi kuasa, dihargai, dan termotivasi untuk cemerlang dalam mencapai matlamat organisasi. Dengan menekankan penyertaan yang konstruktif, organisasi juga dapat menghindari kesan negatif yang mungkin timbul daripada amalan belanjawan yang terlalu berhati-hati atau bersifat mementingkan diri sendiri (Baerdemaeker & Bruggeman 2015). Pada akhirnya, pendekatan ini menyumbang kepada penggunaan sumber yang lebih cekap dan berkesan, sekali gus memberi manfaat menyeluruh kepada organisasi daripada segi prestasi dan pencapaian matlamat.

Perspektif ini dijelaskan melalui teori prospek yang dibangunkan oleh ahli psikologi Kahneman dan Tversky (1979), yang menyediakan rangka kerja deskriptif untuk memahami cara individu membuat keputusan dalam situasi yang melibatkan risiko dan ketidakpastian. Berbeza dengan teori ekonomi tradisional yang menganggap keputusan dibuat semata-mata berdasarkan penilaian rasional terhadap nilai yang diharapkan, teori prospek menekankan kecenderungan individu untuk lebih menitikberatkan potensi kerugian berbanding keuntungan yang setara—fenomena yang dikenali sebagai *loss aversion* (Kahneman & Tversky 2005). Tambahan lagi, teori ini menyatakan bahawa pembuat keputusan cenderung menunjukkan penghindaran risiko dalam konteks keuntungan yang berpotensi dan tingkah laku mencari risiko dalam konteks kerugian yang berpotensi, fenomena yang dikenali sebagai *framing effect* (Prietzel 2020; Tversky & Kahneman 1981).

Kajian ini mencadangkan bahawa pengurus yang melihat penyertaan dalam proses belanjawan sebagai sesuatu yang bermanfaat serta diberi hak penyertaan yang luas, kurang cenderung untuk terlibat dalam aktiviti yang mencipta kelonggaran belanjawan. Belanjawan partisipatif menggalakkan pertukaran maklumat yang telus antara pihak atasan dan pekerja bawahan, yang membuka peluang bagi pengurus untuk lebih memahami kekuatan dan kelemahan organisasi mereka. Melalui penyertaan ini, pengurus dapat memberi sumbangan yang bermakna

dalam penetapan sasaran belanjawan, memastikan sasaran tersebut realistik dan boleh dicapai. Proses kolaboratif ini bukan sahaja membantu menetapkan sasaran yang pragmatik, tetapi juga mendorong pekerja bawahan untuk menghargai hak penyertaan mereka. Penyertaan yang bernilai ini mengurangkan kecenderungan mereka untuk terlibat dalam tindakan yang boleh menjejaskan keistimewaan tersebut, seperti mencipta kelonggaran belanjawan. Oleh itu, hipotesis berikut dicadangkan:

H₁ Belanjawan partisipatif mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap kelonggaran belanjawan.

INTERAKSI BELANJAWAN PARTISIPATIF, PENEKANAN BELANJAWAN, DAN ASIMETRI MAKLUMAT TERHADAP KELONGGARAN BELANJAWAN

Kajian terdahulu menunjukkan bahawa belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat mempunyai kesan yang berbeza terhadap kelonggaran belanjawan. Walau bagaimanapun, faktor-faktor ini mungkin tidak memberikan kesan secara langsung. Sebaliknya lebih berfungsi melalui mekanisme interaksi yang kompleks, di mana pengaruh sesuatu faktor bergantung kepada kehadiran atau kekuatan faktor lain. Dunk (1993) mencadangkan bahawa penggabungan ketiga-tiga komponen ini dalam model interaksi bersatu adalah penting bagi memahami cara mekanisme dalam disebalik gabungan faktor-faktor ini berfungsi dan seterusnya mempengaruhi kelonggaran belanjawan. Kajian lain yang dilakukan oleh Chong dan Strauss (2017), Abu Bakar et al. (2015), serta Lau dan Eggleton (2003) turut menyokong kepentingan penyatuan faktor-faktor ini dalam meneroka kesan gabungan terhadap kelonggaran belanjawan.

Dalam konteks belanjawan partisipatif, pengurus mungkin melihat penyertaan mereka sebagai peluang untuk memanipulasi kriteria prestasi dan menetapkan sasaran belanjawan yang lebih mudah dicapai (Mohd Sairazi et al. 2021). Namun, apabila penekanan belanjawan terlalu tinggi, konflik kepentingan boleh timbul apabila prestasi pengurus sangat bergantung kepada pencapaian sasaran kewangan. Hal ini mendorong pengurus untuk menumpukan sepenuh perhatian kepada pencapaian kewangan, sehingga mengabaikan objektif organisasi yang lebih penting. Ketegangan ini berpotensi menyebabkan keputusan yang tidak efektif serta mendorong tingkah laku yang tidak beretika.

Asimetri maklumat berlaku apabila pengurus mempunyai maklumat dalaman yang lebih terperinci dan bersifat lokal, yang tidak diketahui oleh pihak atasan (Anggraini et al. 2023). Situasi ini memberi peluang kepada pengurus untuk memanipulasi belanjawan dengan memasukkan bias dalam proses penyediaan belanjawan, yang akhirnya menghasilkan belanjawan yang mudah dicapai. Pengurus yang mempunyai akses kepada maklumat eksklusif ini boleh menggunakan kuasa mereka untuk menyembunyikan maklumat bagi mencapai kepentingan peribadi. Justeru, penting bagi organisasi untuk menetapkan tahap penyertaan belanjawan yang sesuai bagi memastikan keadilan, ketelusan, serta mencegah penciptaan kelonggaran yang tidak wajar.

Dari sudut lain, belanjawan partisipatif dan penekanan belanjawan mempengaruhi asimetri maklumat melalui peningkatan ketelusan, komunikasi, dan pertukaran maklumat yang lebih berkesan antara pelbagai pihak berkepentingan dalam organisasi. Pendekatan partisipatif ini mengurangkan jurang maklumat yang sering menjadi punca asimetri, kerana setiap pihak menyumbangkan pandangan dari pelbagai perspektif fungsional, sekali gus memperbaiki proses membuat keputusan (Brown et al. 2017; Lau & Eggleton 2003). Tambahan pula, apabila dilaksanakan dengan teliti, penekanan belanjawan dapat melengkapkan belanjawan partisipatif dengan mewujudkan persekitaran yang menekankan akauntabiliti dan ketelusan, yang secara langsung mengurangkan risiko manipulasi maklumat demi kepentingan peribadi (Tuan Mat et al. 2022). Selain itu, desentralisasi kuasa membuat keputusan dalam belanjawan partisipatif mengurangkan tumpuan kuasa yang sering menyebabkan penyembunyian maklumat, sekali gus mengurangkan asimetri maklumat (Chen & Huang 2021). Justeru, belanjawan partisipatif dan penekanan belanjawan memainkan peranan penting dalam membendung tingkah laku oportunistik dengan memastikan proses belanjawan lebih telus dan selari dengan matlamat organisasi.

Kajian Abu Bakar et al. (2015) mendapati bahawa gabungan belanjawan partisipatif yang tinggi, penekanan belanjawan yang ketat, dan asimetri maklumat yang tinggi memberikan kesan sinergistik, meningkatkan kemungkinan pengurus mencipta kelonggaran belanjawan secara strategik. Apabila wujudnya keadaan di mana terdapat tekanan untuk memenuhi sasaran kewangan, pengurus mungkin mengambil kesempatan untuk memasukkan sumber kelonggaran, terutamanya apabila mereka mempunyai akses kepada maklumat dalaman yang tidak pihak lain ketahui. Dalam situasi ini, teori agensi menjadi relevan dalam menjelaskan tingkah laku oportunis pengurus. Menurut teori ini, pengurus cenderung mengutamakan kepentingan peribadi, mengelak risiko berlebihan, dan hanya memberikan usaha minimum dalam mencapai matlamat organisasi. Mekanisme ini menjelaskan sebab pengurus mempamerkan komitmen yang dangkal terhadap prestasi. Hal ini kerana mereka lebih berminat untuk melindungi kedudukan mereka atau mengejar ganjaran peribadi seperti bonus atau kenaikan pangkat, walaupun tindakan tersebut boleh merosakkan integriti kewangan organisasi.

Namun begitu, kajian oleh Chong dan Strauss (2017), Dunk (1993), serta Lau dan Eggleton (2003) menunjukkan dapatan yang sebaliknya. Hasil kajian mereka menekankan bahawa penekanan belanjawan dan asimetri maklumat memainkan peranan penting dalam menyelaraskan hubungan antara belanjawan partisipatif

dan kelonggaran belanjawan. Namun, kajian ini bertentangan dengan penemuan Abu Bakar et al. (2015), di mana teori prospek memberikan penjelasan alternatif. Teori prospek menunjukkan bahawa individu lebih cenderung memberi keutamaan kepada potensi kerugian berbanding manfaat (Kahneman & Tversky 1979). Dalam konteks ini, pengurus yang menghargai hak penyertaan mereka mungkin mengelak risiko yang boleh menyebabkan kehilangan keistimewaan penyertaan. Jika manfaat jangka panjang daripada penyertaan melebihi kelebihan jangka pendek akibat daripada penciptaan kelonggaran, pengurus akan lebih cenderung untuk mengekalkan integriti dalam proses penyediaan belanjawan dan mengurangkan kecenderungan untuk mencipta kelonggaran.

Oleh itu, gabungan belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat mencipta satu persekitaran di mana pengurus boleh bertindak secara oportunis atau berhati-hati, bergantung kepada penilaian mereka terhadap risiko dan ganjaran. Melalui perspektif teori agensi, pengurus yang menghadapi tekanan untuk pencapaian kewangan mungkin lebih terdorong untuk memanfaatkan asimetri maklumat bagi memanipulasi belanjawan untuk keuntungan peribadi. Sebaliknya, daripada perspektif teori prospek, pengurus yang menghargai hak penyertaan akan lebih berhati-hati untuk mengelakkan tindakan yang boleh menyebabkan kerugian jangka panjang seperti kehilangan kepercayaan pihak atasan. Kajian oleh Chong dan Strauss (2017), Dunk (1993), Abu Bakar et al. (2015), serta Lau dan Eggleton (2003) memberikan bukti empirikal yang menyokong mekanisme ini, menunjukkan bagaimana gabungan ketiga-tiga faktor ini mencipta persekitaran di mana pengurus mungkin memanipulasi atau mengelak kelonggaran belanjawan, bergantung kepada situasi risiko dan ganjaran yang dihadapi oleh mereka. Berdasarkan variasi penemuan ini, hipotesis berikut akan diuji:

- H₂ Belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat mempunyai kesan interaksi tiga hala terhadap kelonggaran belanjawan, di mana pengaruh negatif belanjawan partisipatif terhadap kelonggaran belanjawan adalah paling kuat apabila kedua-dua penekanan belanjawan dan asimetri maklumat adalah tinggi.

INTERAKSI ANTARA BELANJAWAN PARTISIPATIF, PENEKANAN BELANJAWAN, ASIMETRI MAKLUMAT, DAN KAWALAN DIRI

Kawalan diri ditakrifkan sebagai keupayaan individu untuk menunjukkan kekangan dan mengawal tindakan mereka dalam kehidupan seharian bagi mencapai matlamat peribadi, kepercayaan moral, dan standard sosial yang telah ditetapkan (Tangney et al. 2004). Teori kawalan diri menyatakan bahawa keupayaan untuk mengawal keinginan peribadi dan menahan godaan adalah penting untuk memastikan individu mematuhi nilai moral mereka, walaupun dihadapkan dengan peluang untuk bertindak secara tidak beretika (Gottfredson & Hirschi 1990). Keupayaan ini menjadi kritikal dalam konteks pengurusan kewangan, di mana individu sering kali terpaksa memilih antara manfaat jangka pendek dan manfaat jangka panjang yang lebih mampan. Apabila kawalan diri lemah, kecenderungan untuk bertindak demi kepentingan peribadi mungkin meningkat, mengakibatkan tingkah laku yang menyimpang seperti penciptaan kelonggaran belanjawan (Gottfredson 2017).

Kajian yang terdahulu dalam pelbagai pengesetan telah menunjukkan bukti kukuh bahawa kawalan diri mempengaruhi sikap dan tindakan seseorang (Al Halbusi et al. 2023; Boccio & Beaver 2021; Hua et al. 2023). Dapatan meta-analisis menunjukkan bahawa mereka yang mempunyai kawalan diri yang kuat mempamerkan tindakan yang lebih beretika berbanding dengan mereka yang mempunyai kawalan diri yang rendah (de Ridder et al. 2012; Hagger et al. 2010). Hasil kajian terdahulu membuktikan kawalan diri memainkan peranan penting sebagai mekanisme pelindung yang mengurangkan kesan pelbagai faktor risiko terhadap tingkah laku tidak beretika.

Namun begitu, mekanisme di sebalik bagaimana kawalan diri menyelaraskan interaksi antara belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat belum difahami dengan baik. Oleh itu, kajian ini berusaha untuk mengisi jurang tersebut dengan meneroka bagaimana kawalan diri mengubah suai tingkah laku individu dalam konteks penciptaan kelonggaran belanjawan.

Kawalan diri berperanan sebagai penapis yang mengurangkan pengaruh negatif asimetri maklumat dalam proses penyediaan belanjawan. Apabila pengurus berada dalam situasi di mana mereka mempunyai maklumat eksklusif, kawalan diri yang tinggi boleh membantu mereka menahan godaan untuk memanipulasi belanjawan demi kepentingan peribadi. Sebaliknya, pengurus yang mempunyai kawalan diri yang rendah lebih mudah untuk menyalahgunakan kelebihan maklumat yang dimiliki oleh mereka, seterusnya mencipta kelonggaran belanjawan yang tidak wajar. Dalam erti kata lain, kawalan diri bertindak sebagai mekanisme kawalan yang menghalang pengurus daripada bertindak oportunis (Al Halbusi et al. 2023).

Dalam konteks penekanan belanjawan, kawalan diri bertindak sebagai penyelaras tekanan yang dihadapi pengurus untuk mencapai sasaran kewangan. Pengurus dengan kawalan diri yang tinggi akan lebih berupaya untuk menyeimbangkan antara pencapaian sasaran kewangan dan matlamat jangka panjang organisasi (Becker et al. 2024). Mereka mungkin lebih berhati-hati dalam membuat keputusan belanjawan dan menolak godaan untuk mencipta kelonggaran bagi memastikan mereka mematuhi nilai etika dan matlamat jangka panjang organisasi. Sebaliknya, pengurus yang mempunyai kawalan diri yang rendah mungkin lebih cenderung untuk mencipta

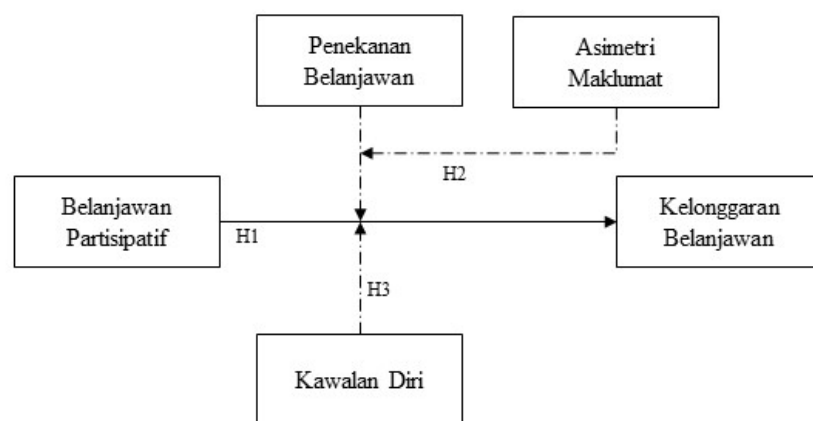
kelonggaran sebagai cara mengurangkan tekanan dan memastikan sasaran kewangan mudah dicapai, walaupun ini bertentangan dengan kepentingan organisasi.

Tambahan pula, dalam situasi belanjawan partisipatif yang tinggi, kawalan diri membantu memastikan pengurus tidak menyalahgunakan kuasa penyertaan mereka. Apabila mempunyai kawalan diri yang lemah, penyertaan dalam proses belanjawan boleh memberi ruang kepada pengurus untuk menetapkan sasaran kewangan yang lebih mudah dicapai, sekali gus mencipta kelonggaran belanjawan. Hal ini selaras dengan teori agensi, yang menyatakan bahawa pekerja bawahan lebih cenderung mencipta kelonggaran belanjawan apabila mereka mempunyai akses kepada maklumat peribadi dan diberi penekanan tinggi terhadap pencapaian belanjawan (Abu Bakar et al. 2015). Perkara sebaliknya akan berlaku jika mereka mempunyai kawalan diri yang tinggi. Pengurus lebih cenderung untuk menggunakan penyertaan belanjawan secara beretika, memastikan sasaran kewangan yang ditetapkan adalah realistik dan selaras dengan objektif organisasi.

Oleh itu, kawalan diri bukan sahaja mempengaruhi keputusan kewangan yang dibuat oleh pengurus tetapi juga menyelaraskan pengaruh interaksi antara belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat terhadap kelonggaran belanjawan. Kajian ini mencadangkan bahawa pengurus yang mempunyai kawalan diri yang rendah lebih mudah terlibat dalam kelonggaran belanjawan apabila menghadapi tekanan kewangan tinggi dan mempunyai akses kepada maklumat dalaman. Sebaliknya, pengurus dengan kawalan diri yang kuat akan menahan diri daripada menyalahgunakan maklumat, menjaga kepercayaan pihak atasan dan mematuhi sasaran belanjawan yang lebih realistik dan beretika. Oleh itu, hipotesis berikut akan diteliti:

- H₃ Dalam situasi yang dicirikan oleh tahap asimetri maklumat dan penekanan belanjawan yang tinggi, belanjawan partisipatif akan mempunyai hubungan negatif dengan kelonggaran belanjawan, dengan syarat kawalan diri pengurus berada pada tahap yang tinggi.

Berdasarkan rumusan hipotesis dan kajian empirikal, rangka kerja konsep berikut boleh diwujudkan:



RAJAH 1. Rangka konsep kajian

METODOLOGI PENYELIDIKAN

REKA BENTUK INSTRUMEN

Kajian ini menggunakan instrumen pengukuran daripada sumber yang kukuh. Instrumen untuk mengukur kelonggaran belanjawan (5 item) dan penekanan belanjawan (7 item) diadaptasi daripada Van Der Stede (2000), belanjawan partisipatif (6 item) daripada Milani (1975), asimetri maklumat (6 item) daripada Dunk (1993), dan kawalan diri (13 item) daripada Tangney et al. (2004). Kesemua item pengukuran bagi konstruk belanjawan partisipatif, asimetri maklumat, penekanan belanjawan, dan kawalan diri dinilai menggunakan skala Likert lima mata dengan pilihan jawapan daripada '1' (sangat tidak bersetuju) hingga '5' (sangat bersetuju). Pemboleh ubah bersandar, iaitu kelonggaran belanjawan, diukur menggunakan lima item. Item 1 hingga 4 dinilai menggunakan skala Likert lima mata, dengan pilihan jawapan daripada '1' (sangat tidak bersetuju) hingga '5' (sangat bersetuju), manakala item ke-5 dinilai menggunakan skala Likert lima mata, bermula daripada '1' (sangat mudah dicapai) hingga '5' (mustahil dicapai).

Skala menunjukkan kebolehpercayaan yang tinggi, seperti yang dibuktikan oleh nilai *Cronbach's alpha* yang melebihi 0.7 untuk semua konsep (Sekaran & Bougie 2016): kelonggaran belanjawan (0.915), belanjawan partisipatif (0.961), penekanan belanjawan (0.950), asimetri maklumat (0.974), dan kawalan diri (0.981).

Kaji selidik ini turut mengumpul maklumat demografi responden, yang bertujuan untuk mendapatkan data penting mengenai latar belakang peribadi dan profesional ketua jabatan. Item-item demografi ini merangkumi nama PBT, jawatan responden dalam jabatan, tempoh berkhidmat sebagai ketua jabatan, tempoh bekerja dalam organisasi, jantina, etnik, umur, dan tahap pendidikan. Kesemua maklumat ini membolehkan pengkaji mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai latar belakang responden, sekali gus membolehkan analisis yang lebih mendalam dilakukan mengenai bagaimana faktor demografi ini mungkin mempengaruhi pandangan dan tindakan mereka dalam konteks kerja di PBT.

Untuk memastikan terjemahan yang betul, kaedah terjemahan belakang-ke-belakang (*back-to-back translation*) oleh Brislin (1970) digunakan untuk mengekalkan kesahihan item tinjauan dan menyampaikan makna yang dimaksudkan dengan tepat dalam kedua-dua bahasa, terutamanya dalam tetapan linguistik atau budaya yang berbeza. Dua penutur dwibahasa menterjemahkan item ke dalam Bahasa Melayu dan kemudian perbandingan dilakukan dengan dokumen asal untuk menjamin kesepadanan semantik.

Pra-ujian (*pre-test*) telah dijalankan dengan dua orang penyelidik akademik daripada institusi tempatan dan dua orang ketua jabatan daripada demografi sasaran untuk menangani sebarang kesulitan yang mungkin berlaku mengenai format, reka bentuk, dan frasa soal selidik. Pra-ujian yang dilakukan membantu mengenal pasti dan menyelesaikan kebiasaan tindak balas dan kebimbangan berlakunya kesilapfahaman sebelum mengumpul data sebenar (Sekaran & Bougie 2016). Setelah mengubahsuai item berdasarkan komen daripada penilai profesional, ujian rintis (*pilot test*) dijalankan dengan 30 orang ketua jabatan daripada PBT yang terpilih untuk mencari kelemahan dan meningkatkan reka bentuk tinjauan. Hasil kajian rintis menunjukkan bahawa item memenuhi syarat yang diperlukan untuk mengesahkan kebolehpercayaannya.

PERSAMPELAN DAN PENGUMPULAN DATA

Kajian ini menggunakan teknik pensampelan kebarangkalian (*probability sampling technique*) dengan melaksanakan prosedur pensampelan rawak berstrata (*stratified random sample procedure*) untuk memilih PBT di Semenanjung Malaysia. Reka bentuk pensampelan ini lebih berkesan berbanding teknik lain kerana ia memastikan bahawa sampel yang diperoleh lebih cenderung untuk mewakili setiap segmen populasi dengan tepat, membolehkan maklumat berharga dan perbandingan dilakukan di seluruh dan dalam strata (Saunders et al. 2012; Sekaran & Bougie 2016). Kajian ini mengkategorikan PBT kepada jenis majlis bandar raya, majlis perbandaran, dan majlis daerah, kemudian memilih PBT secara rawak daripada setiap kategori.

Sampel kajian terdiri daripada ketua jabatan kerana penglibatan penting mereka dalam perancangan dan pelaksanaan belanjawan. Hanya mereka yang terlibat secara langsung dalam proses belanjawan boleh memasukkan sumber tambahan dalam belanjawan. Selain itu, mereka juga mempunyai akses kepada maklumat yang tepat mengenai belanjawan operasi yang diperlukan untuk jabatan mereka dan tahu apa yang penting untuk keberkesanan operasi jabatan tersebut. Ketua jabatan mesti mempunyai sekurang-kurangnya satu tahun pengalaman untuk mengambil bahagian dalam kajian ini sebagai responden. Keperluan ini memastikan bahawa mereka memiliki pengetahuan dan pemahaman yang diperlukan untuk menjawab soal selidik belanjawan.

Hanya ketua jabatan dari PBT di Semenanjung Malaysia dipilih sebagai subjek kajian untuk kajian ini. Hal ini demi keseragaman operasi di bawah Akta Kerajaan Tempatan 1976 (Akta 171). PBT di Sabah dan Sarawak dikecualikan kerana mereka beroperasi di bawah rangka perundangan yang berbeza. Menurut Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan (KPKT), daripada 152 buah PBT di Malaysia, 99 daripadanya terletak di Semenanjung Malaysia. Oleh itu, hanya ketua jabatan daripada 99 buah PBT ini dipilih sebagai subjek kajian.

Data untuk kajian ini dikumpulkan melalui tinjauan dalam talian yang dijalankan menggunakan Google Docs. Setelah PBT dipilih, kelulusan dimohon daripada Yang Di-Pertua untuk majlis daerah dan perbandaran serta daripada Datuk Bandar untuk majlis bandar raya bagi menjalankan penyelidikan di PBT masing-masing. Setelah memperoleh izin yang diperlukan, pegawai yang ditugaskan dari PBT terpilih menyampaikan pautan tinjauan dalam talian kepada semua ketua jabatan melalui e-mel. Responden diberikan surat maklumat ketika mereka mengakses tinjauan dalam talian. Surat tersebut menerangkan secara terperinci tujuan kajian, termasuk matlamat dan kepentingan penyelidikan. Selain itu, surat tersebut juga memaklumkan responden bahawa segala maklumat yang dikongsikan akan dirahsiakan sepenuhnya dan hanya akan digunakan untuk tujuan kajian. Surat tersebut turut menekankan bahawa persetujuan responden adalah penting, dan mereka bebas untuk mengambil bahagian atau menarik diri pada bila-bila masa tanpa sebarang implikasi negatif. Dua minggu selepas e-mel dihantar, penyelidik membuat panggilan telefon susulan kepada PBT untuk mengingatkan responden agar melengkapkan soal selidik dan meningkatkan kadar tindak balas. Panggilan susulan kedua dibuat sebulan selepas panggilan susulan pertama.

Saiz sampel harus ditetapkan berdasarkan kekuatan analisis yang dipengaruhi oleh jumlah peramal, seperti yang disarankan oleh Hair et al. (2017). Menurut jadual Green (1991) dan kriteria Memon et al. (2020), saiz sampel yang diperlukan ialah sekurang-kurangnya 102 orang responden untuk mencapai kekuatan 80% dengan saiz kesan sederhana dan tahap kepentingan 5% apabila menggunakan tujuh prediktor. Namun begitu, pengkaji perlu mengambil kira subjek yang tidak bekerjasama kerana kadar respons sebenar biasanya kurang daripada

100% (Barclay et al. 2002). Tambahan pula, dalam penyelidikan berasaskan internet, peserta mungkin mengabaikan e-mel atau tinjauan dalam talian, terutamanya jika tinjauan tersebut tidak relevan dengan kepentingan mereka (Andrews et al. 2003; Busby & Yoshida 2015). Pengkaji disarankan untuk meningkatkan saiz sampel bagi mengatasi kekangan ini dan meningkatkan kemungkinan memperoleh bilangan respons yang mencukupi untuk dianalisis. Oleh itu, sebanyak 350 soal selidik telah diedarkan. Hanya 273 (78%) soal selidik dikembalikan. Setelah disaring, 188 (53.71%) soal selidik dianggap sesuai untuk digunakan dalam analisis data lanjut kerana sebahagian responden tidak memenuhi kriteria yang diperlukan dan juga disebabkan oleh kualiti data yang kurang baik, seperti jawapan yang lurus dan nilai pencilan. Kadar respons juga selaras dengan kenyataan daripada Miller dan Salkind (2002), di mana dalam kaji selidik sains sosial, kadar respons antara 30% hingga 50% dianggap mencukupi. Oleh itu, 188 soal selidik dianggap mencukupi dan akan digunakan untuk menganalisis data dalam kajian ini.

Daripada 188 orang responden, 97.88% ialah Melayu. Majoriti responden (61.17%) memiliki ijazah sarjana muda, menunjukkan bahawa sebahagian besar peserta telah menyelesaikan pendidikan sarjana muda mereka. 24.46% responden memiliki diploma, menjadikannya pencapaian pendidikan kedua paling banyak. 11.17% peserta memiliki ijazah lanjutan seperti sarjana dan PhD, menunjukkan jumlah yang ketara bahawa sebilangan kecil daripada mereka telah melanjutkan pendidikan mereka. Kategori dengan peratusan peserta terendah ialah "sijil lain", yang menyumbang kepada 3.2% daripada jumlah keseluruhan, menunjukkan bahawa hanya sebilangan kecil yang memilih jenis pendidikan yang berbeza. 51.59% orang responden berumur di bawah 40 tahun, 13.84% daripadanya berumur lebih daripada 50 tahun, dan 34.57% berumur antara 40 dan 49 tahun. Data menunjukkan bahawa sebilangan besar responden telah bekerja dengan PBT tersebut untuk jangka masa yang panjang. 31.91% kakitangan telah bekerja dengan PBT tersebut selama lebih dari 15 tahun. Individu-individu ini mungkin telah memerhati perkembangan dan perubahan organisasi dari masa ke semasa, dan kepakaran serta pemahaman mereka sangat berharga kepada syarikat. Tambahan pula, sebilangan besar 41.49% orang peserta telah bekerja selama antara 6 hingga 15 tahun. Peserta ini mungkin memiliki pemahaman yang mendalam tentang budaya, nilai, dan proses organisasi, menjadikan mereka sangat terampil dan produktif. Sebaliknya, hanya 26.6% peserta bekerja kurang dari 5 tahun. Data mencadangkan bahawa organisasi-organisasi ini memiliki tenaga kerja yang stabil dan berpengalaman. Jadual 1 memaparkan ciri demografi peserta dalam kajian.

JADUAL 1. Komposisi demografi responden

Demografi	Kategori	Bilangan (n=188)	Peratusan (%)
Tempoh bekerja di pihak berkuasa tempatan	1-5 tahun	50	26.6
	6-10 tahun	48	25.53
	11-15 tahun	30	15.96
	Lebih dari 15 tahun	60	31.91
Jantina	Lelaki	94	50
	Perempuan	94	50
	Melayu	184	97.88
Etnik	Cina	1	0.53
	India	2	1.06
	Lain-lain	1	0.53
Umur	20-29	7	3.72
	30-39	90	47.87
	40-49	65	34.57
	50 dan ke atas	26	13.84
	Diploma	46	24.46
Pendidikan	Sarjana Muda	115	61.17
	Pasca-siswazah	21	11.17
	Lain-lain	6	3.2

TEKNIK ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN

Untuk menguji hipotesis dalam kajian ini, analisis statistik yang meliputi statistik deskriptif, korelasi Pearson, dan regresi berganda akan dijalankan. *Cronbach's alpha* akan menilai kebolehpercayaan skala pengukuran. Analisis moderasi menggunakan SPSS PROCESS juga akan digunakan untuk mengkaji kesan interaktif penekanan belanjawan, asimetri maklumat, dan kawalan diri terhadap hubungan antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan (Hayes 2022). Penggunaan analisis moderasi ini dibenarkan untuk meneroka bagaimana pemboleh ubah ini mempengaruhi kelonggaran belanjawan dalam keadaan yang berbeza, dengan kaedah bootstrap digunakan bagi meningkatkan keteguhan analisis. Ujian statistik ini sesuai memandangkan sifat berterusan pemboleh ubah bersandar dan keperluan untuk menilai kesan langsung serta moderasi.

VARIANS KAEDAH BIASA

Data yang diperoleh daripada sumber tunggal menunjukkan bahawa responden yang sama menjawab kedua-dua pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar secara serentak, yang berpotensi menyebabkan *common method variance* (varians kaedah biasa) yang perlu ditangani (Podsakoff et al. 2003). Kajian ini menggunakan pendekatan prosedur analisis dan statistik untuk menangani isu tersebut. Responden diberikan arahan bertulis yang terperinci dalam surat persetujuan, bersama dengan jaminan bahawa jawapan dan maklumat peribadi mereka akan dirahsiakan dan kekal anonim. Responden juga dimaklumkan dalam surat persetujuan bahawa tiada jawapan yang betul atau salah, dan penyertaan mereka dalam tinjauan adalah secara sukarela sepenuhnya. Mereka turut diberi pilihan untuk menarik diri daripada tinjauan tanpa menghadapi sebarang akibat negatif.

Untuk mengatasi isu varians kaedah biasa, analisis faktor paksi utama, termasuk ujian *Harman's single factor*, dilakukan ke atas item yang menilai lima pemboleh ubah utama: belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, asimetri maklumat, kawalan diri, dan kelonggaran belanjawan. Hasil kajian menunjukkan bahawa varians kaedah biasa bukanlah masalah kerana faktor pertama hanya menerangkan 44.76% daripada keseluruhan varians, iaitu di bawah nilai ambang 50% (Podsakoff et al. 2003).

ANALISIS DATA AWAL

Jadual 2 mempersembahkan statistik deskriptif, *Cronbach's alpha*, dan koefisien korelasi Pearson (*Pearson correlation coefficients*) untuk pemboleh ubah bebas dan bersandar. Semua pemboleh ubah yang dinilai mempunyai konsistensi dalaman (*internal consistency*) yang kuat dengan skor melebihi 0.7. Analisis data awal menunjukkan bahawa kelonggaran belanjawan berkorelasi positif dengan penekanan belanjawan ($r = 0.590$, $p < 0.01$) dan asimetri maklumat ($r = 0.157$, $p < 0.05$) dan berkorelasi negatif dengan kawalan diri ($r = -0.669$, $p < 0.01$) dan belanjawan partisipatif ($r = -0.182$, $p < 0.05$). Hasil korelasi mencadangkan bahawa ketua jabatan kurang berkemungkinan untuk mencipta kelonggaran melalui penglibatan dalam proses belanjawan.

JADUAL 2. Statistik deskriptif dan matriks korelasi

Pembolehubah	Min (Purata)	Sisihan Piawai	α	Kelonggaran Belanjawan	Belanjawan Partisipatif	Penekanan Belanjawan	Asimetri Maklumat	Kawalan Diri
Kelonggaran Belanjawan	2.44	0.830	0.915	1				
Belanjawan Partisipatif	3.25	1.053	0.961	-0.182*	1			
Penekanan Belanjawan	2.64	0.887	0.950	0.590**	-0.402**	1		
Asimetri Maklumat	3.26	1.203	0.974	0.157*	0.223**	-0.040	1	
Kawalan Diri	3.73	0.969	0.981	-0.669**	0.376**	-0.643**	0.009	1

Nota: α = *Cronbach's alpha*; ** korelasi signifikan pada tahap 0.01 (*two-tailed test*); * Korelasi signifikan pada tahap 0.05 (*two-tailed test*); Unsur luar pepenjuru di bawah pepenjuru ialah korelasi merentas pemboleh ubah

PENGUJIAN HIPOTESIS

HUBUNGAN BELANJAWAN PARTISIPATIF DAN KELONGGARAN BELANJAWAN

Jadual 3 menunjukkan korelasi yang jelas antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan. Analisis regresi mudah menunjukkan bahawa belanjawan partisipatif mempunyai kesan yang ketara terhadap kelonggaran belanjawan dengan nilai koefisien beta -0.143, nilai t-statistik -2.525, dan signifikan pada tahap $p < 0.05$. Nilai R^2 terlaras adalah 0.033 ($F = 6.374$), bersamaan dengan 3.3%, menunjukkan bahagian varians belanjawan partisipatif yang berkaitan dengan kelonggaran belanjawan. Hipotesis 1 disokong seperti yang dijangkakan dan selaras dengan kajian terdahulu (Merchant 1985; Onsi 1973; Suprpti et al. 2022).

JADUAL 3. Regresi kelonggaran belanjawan pada belanjawan partisipatif

Model	Koefisien Beta	SE	t-statistik	Nilai Signifikan	Bias and Corrected Bootstrap 95% Confidence Interval	
					LL 95% CI	UL 95% CI
Konstan	2.903	0.194	14.975	0.000	2.521	3.286
H ₁ : PB → BS	-0.143	0.057	-2.525	0.012	-0.256	-0.031

Nota: R^2 terlaras = 0.033, Nilai F = 6.374, SE = *Standard Error*, CI = *Confidence Interval*, LL = *Lower Limit*, UL = *Upper Limit*, PB = Belanjawan Partisipatif, BS = Kelonggaran Belanjawan

INTERAKSI BELANJAWAN PARTISIPATIF, PENEKANAN BELANJAWAN, DAN ASIMETRI MAKLUMAT TERHADAP KELONGGARAN BELANJAWAN

Model regresi linear dengan kesan moderasi dikira menggunakan alat statistik SPSS dan PROCESS yang dibangunkan oleh Hayes (2022) untuk menguji hipotesis 2 yang mencadangkan bahawa hubungan antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan dipengaruhi oleh penekanan belanjawan dan asimetri maklumat. Analisis ini membolehkan kajian menilai bagaimana kesan belanjawan partisipatif berubah dalam konteks penekanan belanjawan dan asimetri maklumat yang berbeza.

Hasil analisis regresi menunjukkan terdapat kesan interaksi tiga arah yang signifikan antara belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat terhadap kelonggaran belanjawan. Istilah interaksi tiga arah yang signifikan ($\beta = -0.203$, t -statistik = -4.239 , $p < 0.01$) membuktikan bahawa penekanan belanjawan dan asimetri maklumat berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan. Dapatan ini memberi gambaran yang jelas bahawa belanjawan partisipatif lebih berkesan dalam mengurangkan kelonggaran belanjawan apabila organisasi mempunyai penekanan belanjawan yang tinggi dan asimetri maklumat yang ketara. Dalam situasi ini, belanjawan partisipatif bertindak sebagai alat penting untuk memastikan ketelusan, mengurangkan risiko manipulasi anggaran, dan mendorong pencapaian sasaran kewangan yang lebih realistik serta selari dengan objektif organisasi.

JADUAL 4. Regresi kelonggaran belanjawan pada belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan dan asimetri maklumat

Model	Koefisien Beta	SE	t-statistik	Nilai Signifikan	Bias and Corrected Bootstrap 95% CI	
					LL 95% CI	UL 95% CI
Konstan	2.374	0.052	46.120	0.000	2.272	2.475
BP	0.025	0.057	0.445	0.657	-0.087	0.137
BE	0.485	0.060	8.039	0.000	0.366	0.604
IA	0.066	0.040	1.634	0.104	-0.014	0.145
PB x BE	-0.108	0.050	-2.182	0.030	-0.206	-0.010
PB x IA	-0.082	0.041	-2.017	0.045	-0.162	-0.001
BE x IA	-0.064	0.054	-1.189	0.236	-0.171	0.042
H ₂ : PB*BE*IA	-0.203	0.048	-4.239	0.000	-0.297	-0.108

Nota: R² terlaras = 0.477, Nilai F = 23.430, SE = Standard Error, BE = Penekanan Belanjawan, BS = Kelonggaran Belanjawan, IA = Asimetri Maklumat, PB = Belanjawan Partisipatif, CI = Confidence Interval, LL = Lower Limit, UL = Upper Limit

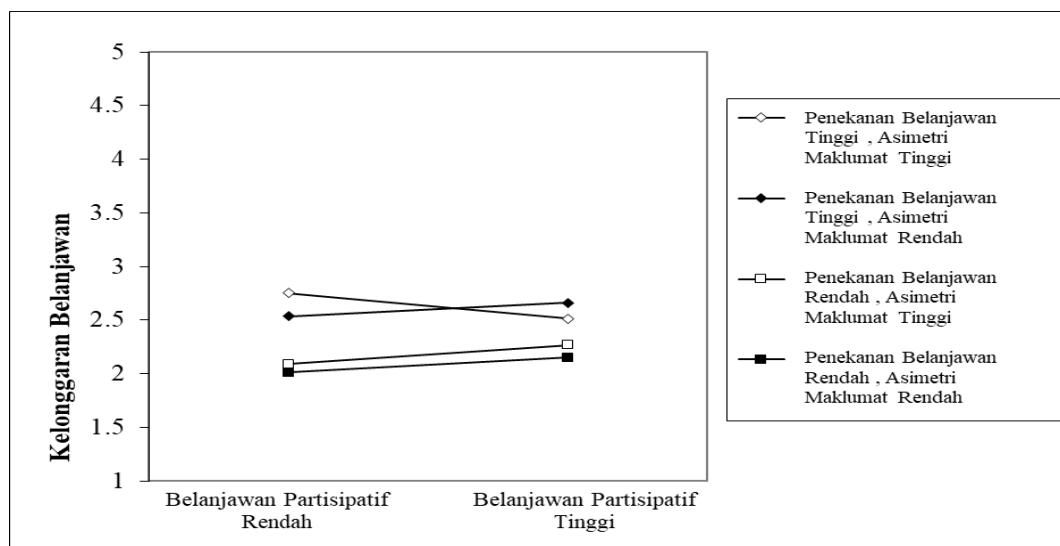
Proses bootstrapping yang dijalankan menyokong dapatan ini, di mana kesan belanjawan partisipatif terhadap kelonggaran belanjawan menjadi lebih ketara dalam keadaan penekanan belanjawan dan asimetri maklumat yang tinggi. Hasil ini menunjukkan bahawa dalam organisasi yang mempunyai penekanan belanjawan yang tinggi dan asimetri maklumat yang tidak seimbang di kalangan pekerja, belanjawan partisipatif secara signifikan mengurangkan kelonggaran belanjawan ($\beta = -0.386$, t -statistik = -4.088 , $p < 0.01$, lihat Jadual 5).

JADUAL 5. Kesan bersyarat belanjawan partisipatif pada kelonggaran belanjawan

Penekanan Belanjawan	Asimetri Maklumat	Koefisien Beta	SE	t-statistik	Nilai Signifikan	Bias and Corrected Bootstrap 95% CI	
						LL 95% CI	UL 95% CI
Tinggi	Tinggi	-0.386	0.094	-4.088	0.000	-0.571	-0.199
Tinggi	Rendah	0.244	0.089	2.761	0.006	0.070	0.419
Rendah	Tinggi	0.239	0.126	1.897	0.059	-0.010	0.487
Rendah	Rendah	0.003	0.089	0.038	0.970	-0.173	0.180

Nota: SE = Standard Error, CI = Confidence Interval, LL = Lower Limit, UL = Upper Limit

Rajah 2 menggambarkan interaksi ini secara grafik dan menunjukkan cerun negatif bagi kesan belanjawan partisipatif terhadap kelonggaran belanjawan apabila kedua-dua tahap penekanan belanjawan dan asimetri maklumat adalah tinggi. Hubungan antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan menjadi lebih lemah apabila penekanan belanjawan dan asimetri maklumat berada pada tahap yang tinggi. Oleh itu, plot interaksi ini menyokong Hipotesis 2, yang mencadangkan bahawa penekanan belanjawan dan asimetri maklumat bertindak sebagai moderator yang mengurangkan hubungan antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan.



RAJAH 2. Interaksi tiga hala (*three-way interaction*) antara belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat terhadap kelonggaran belanjawan

INTERAKSI BELANJAWAN PARTISIPATIF, PENEKANAN BELANJAWAN, ASIMETRI MAKLUMAT, DAN KAWALAN DIRI TERHADAP KELONGGARAN BELANJAWAN

Hipotesis H_3 mencadangkan bahawa dalam situasi yang dicirikan oleh asimetri maklumat yang tinggi dan penekanan belanjawan yang tinggi, terdapat hubungan negatif antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan apabila kawalan diri adalah tinggi. Untuk menguji hipotesis ini, keseluruhan sampel dibahagikan kepada dua sub-sampel berdasarkan asimetri maklumat menggunakan nilai purata 19.55 sebagai had pemotongan. Hal ini menghasilkan 73 respons dalam kumpulan asimetri maklumat rendah dan 115 respons dalam kumpulan asimetri maklumat tinggi. Sub-sampel asimetri maklumat tinggi kemudian dibahagikan lagi berdasarkan penekanan belanjawan menggunakan nilai purata 18.48 untuk membentuk kumpulan penekanan belanjawan rendah dan penekanan belanjawan tinggi. Jadual 6 menyediakan nilai purata dan sisihan piawai yang digunakan untuk mengkategorikan sampel ke dalam kumpulan rendah dan tinggi bagi setiap kategori.

JADUAL 6. Skor purata untuk mendikotomikan kumpulan ke dalam kategori tinggi dan rendah						
Pemboleh ubah	Min (Purata)	Sisihan Piawai	Julat Teoretikal		Julat Sebenar	
			Minimum	Maksimum	Minimum	Maksimum
Asimetri Maklumat	19.548	7.2	6	30	7	30
Penekanan Belanjawan	18.479	6.193	7	35	7	32

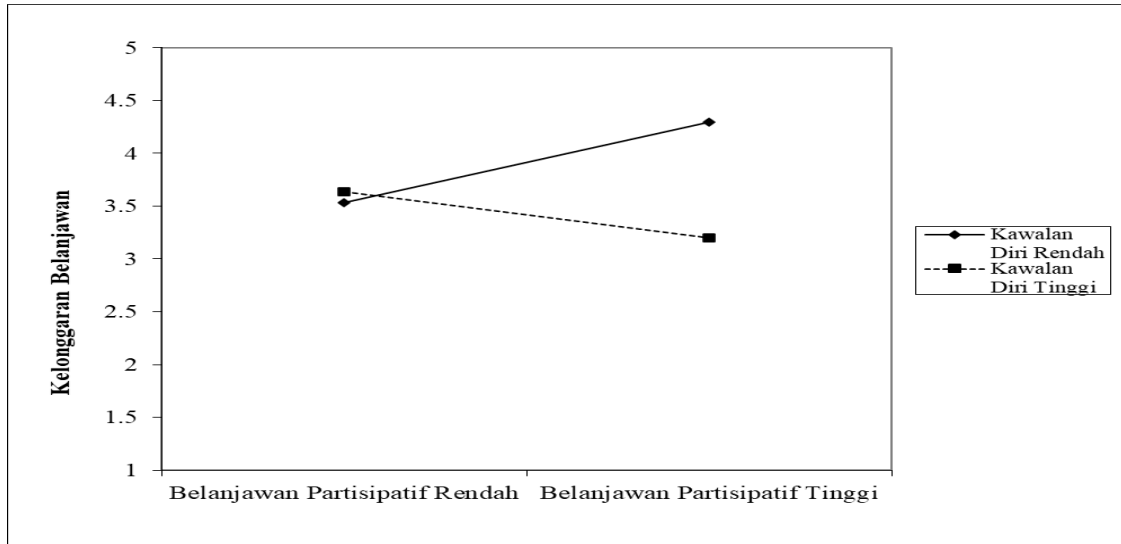
Data dalam Jadual 7 mempersembahkan hasil interaksi dua hala antara belanjawan partisipatif dan kawalan diri terhadap penciptaan kelonggaran belanjawan dalam keadaan asimetri maklumat tinggi dan penekanan belanjawan tinggi. Seperti yang dijangkakan, dalam senario dengan tumpuan yang ketara pada pencapaian sasaran belanjawan dan pengagihan maklumat yang tidak seimbang, istilah interaksi antara belanjawan partisipatif dan kawalan diri menunjukkan hubungan negatif yang signifikan dengan kelonggaran belanjawan ($\beta = -0.032$, t -statistik = -2.154 , $p < 0.05$). Penemuan ini menyokong hipotesis H_3 .

JADUAL 7. Regresi kelonggaran belanjawan pada belanjawan partisipatif dan kawalan diri untuk keadaan penekanan belanjawan tinggi dan asimetri maklumat tinggi

Model	Koefisien Beta	SE	t-statistik	Nilai Signifikan	Bias and Corrected Bootstrap 95% CI	
					LL 95% CI	UL 95% CI
Konstan	3.916	0.196	20.025	0.000	2.329	2.518
PB	0.069	0.047	1.484	0.140	-0.023	0.161
SC	-0.573	0.059	-9.806	0.000	-0.689	-0.458
H_3 : PB*SC	-0.032	0.015	-2.154	0.033	-0.120	-0.046

Note: R^2 terlaras = 0.026, Nilai F = 4.638, SE = Standard Error, BE = Penekanan Belanjawan, BS = Kelonggaran Belanjawan, IA = Asimetri Maklumat, PB = Belanjawan Partisipatif, SC = Kawalan Diri, CI = Confidence Interval, LL = Lower Limit, UL = Upper Limit

Untuk memahami interaksi ini dengan lebih mendalam, kajian ini menganalisis perbezaan antara plot kawalan diri tinggi dan rendah (lihat Rajah 3). Rajah 3 menunjukkan bahawa apabila kawalan diri berada pada tahap yang tinggi, kesan belanjawan partisipatif terhadap kelonggaran belanjawan adalah lebih rendah, iaitu semakin tinggi kawalan diri, semakin kecil kelonggaran belanjawan yang terbentuk.



RAJAH 3. Interaksi dua hala antara belanjawan partisipatif dan kawalan diri yang mempengaruhi kelonggaran belanjawan: sub-sampel penekanan belanjawan tinggi dan asimetri maklumat tinggi

Berikut adalah model regresi untuk kajian ini:

$$\text{Kelonggaran Belanjawan} = \beta_0 + \beta_1(\text{Belanjawan Partisipatif}) + \varepsilon \quad (1)$$

$$\begin{aligned} \text{Kelonggaran Belanjawan} &= \beta_0 + \beta_1(\text{Belanjawan Partisipatif}) + \beta_2(\text{Penekanan Belanjawan}) \\ &+ \beta_3(\text{Asimetri Maklumat}) + \beta_4(\text{Belanjawan Partisipatif} \times \text{Penekanan Belanjawan}) \\ &+ \beta_5(\text{Belanjawan Partisipatif} \times \text{Asimetri Maklumat}) \\ &+ \beta_6(\text{Penekanan Belanjawan} \times \text{Asimetri Maklumat}) \\ &+ \beta_7(\text{Belanjawan Partisipatif} \times \text{Penekanan Belanjawan} \times \text{Asimetri Maklumat}) + \varepsilon \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \text{Kelonggaran Belanjawan} &= \beta_0 + \beta_1(\text{Belanjawan Partisipatif}) + \beta_2(\text{Kawalan Diri}) \\ &+ \beta_3(\text{Belanjawan Partisipatif} \times \text{Kawalan Diri}) + \varepsilon \end{aligned} \quad (3)$$

β_0 adalah istilah pemalar, dan ε mewakili istilah ralat. Dalam persamaan pertama (1), kajian ini menganggarkan sama ada belanjawan partisipatif mempunyai kesan terhadap kelonggaran belanjawan. Seterusnya, dalam persamaan kedua (2), kajian ini menganggarkan pada tahap mana penekanan belanjawan dan asimetri maklumat mempengaruhi hubungan antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan. Akhir sekali, dalam persamaan ketiga (3), kajian ini menganggarkan sama ada kawalan diri mempunyai pengaruh moderasi terhadap hubungan antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan, terutamanya dalam situasi di mana penekanan belanjawan dan asimetri maklumat adalah tinggi.

PERBINCANGAN

Kajian ini bertujuan untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kecenderungan ketua jabatan dalam PBT di Semenanjung Malaysia untuk mencipta kelonggaran belanjawan. Kajian ini juga menyiasat bagaimana penekanan belanjawan, asimetri maklumat, dan kawalan diri mempengaruhi hubungan antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan.

Hasil pengujian hipotesis memberikan bukti yang memihak kepada kedua-dua H_1 dan H_2 . Hasil H_1 selaras dengan kajian terdahulu oleh Merchant (1985), Suprapti et al. (2022), dan Onsi (1973) yang menunjukkan bahawa belanjawan partisipatif mengurangkan penciptaan kelonggaran belanjawan dalam kalangan ketua jabatan kerana mereka lebih komited dan merasa lebih bertanggungjawab terhadap belanjawan yang mereka bantu untuk cipta. Penemuan H_2 juga selaras dengan kajian terdahulu oleh Lau dan Eggleton (2003), Chong dan Strauss (2017), dan Dunk (1993) yang menunjukkan bahawa penekanan belanjawan dan asimetri maklumat menyelaraskan secara negatif hubungan antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan.

Penemuan kajian ini bertentangan dengan kajian oleh Abu Bakar et al. (2015) yang memberikan bukti empirikal menyokong teori agensi. Teori agensi menyatakan bahawa pengurus, sebagai agen, sering kali bertindak demi kepentingan peribadi mereka sendiri, dan dalam konteks belanjawan bermakna mereka boleh mencipta kelonggaran belanjawan untuk memastikan mereka mencapai sasaran kewangan yang ditetapkan, sekali gus melindungi kedudukan mereka dalam organisasi. Dalam situasi seperti ini, pengurus mungkin melihat penciptaan kelonggaran sebagai satu mekanisme untuk menjamin prestasi yang kelihatan positif oleh pihak atasan, walaupun ia bermaksud mengorbankan ketelusan dalam proses belanjawan. Berdasarkan teori agensi, pengurus memanfaatkan penglibatan mendalam dalam perancangan belanjawan untuk memanipulasi anggaran, mencipta lebihan, dan mencapai sasaran dengan lebih mudah. Asimetri maklumat memberikan mereka kelebihan untuk bertindak tanpa dikesan oleh pihak atasan, manakala penekanan belanjawan meningkatkan tekanan melalui ganjaran atau sanksi yang mendorong mereka untuk memastikan sasaran kewangan tercapai. Pengurus juga melihat kelonggaran sebagai cara melindungi diri mereka daripada sanksi sambil memanfaatkan insentif yang ditawarkan.

Hasil hipotesis H₁ dan H₂ selaras dengan kajian oleh Lau dan Eggleton (2003) dan Chong dan Strauss (2017) yang menyokong teori prospek, berbeza dengan hasil kajian Abu Bakar et al. (2015) yang menemui sokongan empirikal untuk teori agensi. Teori prospek yang diperkenalkan oleh Kahneman dan Tversky (1979) menjelaskan bahawa keutamaan risiko dan tingkah laku membuat keputusan dibentuk oleh penilaian potensi keuntungan dan kerugian. Teori prospek menunjukkan kecenderungan untuk memberikan nilai lebih tinggi kepada kerugian yang berpotensi berbanding keuntungan yang setara. Hal ini menunjukkan bahawa kesan psikologi kehilangan lebih signifikan daripada keuntungan (*loss aversion*) (Novemsky & Kahneman 2005). Teori ini juga menyatakan bahawa pembuat keputusan cenderung menghindari risiko apabila berpotensi menghadapi keuntungan dan mencari risiko apabila berpotensi menghadapi kerugian, membentuk asas kesan pembingkai (*framing effect*) (Prietzel 2020; Tversky & Kahneman 1981).

Teori prospek dan teori agensi mempunyai pendapat yang bertentangan dalam menjelaskan tingkah laku pengurus. Teori prospek menyatakan bahawa pengurus cenderung menghindari kerugian seperti kehilangan kepercayaan atau hak penyertaan. Oleh itu, kemungkinan untuk mereka mencipta kelonggaran belanjawan adalah kurang kerana bimbang akan kesan negatif jangka panjang. Sebaliknya pula, teori agensi menegaskan bahawa pengurus bertindak demi kepentingan peribadi dengan memanfaatkan asimetri maklumat untuk mencipta kelonggaran belanjawan demi mencapai sasaran kewangan dan memperoleh ganjaran, walaupun perbuatan ini bakal mengorbankan ketelusan dan integriti belanjawan. Dalam kajian ini, hasil yang diperoleh bertentangan dengan kajian Abu Bakar et al. (2015) yang menyokong teori agensi, kerana penemuan kajian ini menunjukkan bahawa pengurus mungkin lebih terdorong untuk mengelakkan kelonggaran belanjawan bagi menghindari kehilangan kepercayaan dan mengekalkan hak penyertaan, selaras dengan teori prospek.

Dalam konteks kajian ini, teori prospek menjelaskan bahawa ketua jabatan yang terlibat dalam belanjawan partisipatif akan lebih cenderung untuk menghindari tindakan yang boleh membahayakan kedudukan mereka atau menyebabkan kehilangan kepercayaan daripada pihak atasan. Hal ini kerana mereka mungkin menilai bahawa kerugian dalam bentuk kehilangan kepercayaan atau hak penyertaan dalam proses belanjawan adalah lebih besar dan signifikan berbanding sebarang keuntungan jangka pendek yang mungkin diperoleh oleh mereka melalui penciptaan kelonggaran belanjawan. Dalam situasi ini, kerugian kepercayaan yang mungkin dialami oleh ketua jabatan ialah satu faktor yang sangat kritikal. Dalam organisasi yang berfungsi berdasarkan kolaborasi dan penyertaan, kehilangan kepercayaan daripada pihak atasan bukan sahaja boleh mengancam kedudukan individu dalam organisasi, malah boleh menjejaskan peluang untuk mereka terlibat dalam proses perancangan masa hadapan organisasi tersebut. Oleh itu, teori prospek menyatakan bahawa ketakutan akan kehilangan kepercayaan ini akan mendorong ketua jabatan untuk bertindak dengan lebih berhati-hati, mengurangkan kemungkinan mereka untuk terlibat dalam penciptaan kelonggaran belanjawan yang boleh menjejaskan reputasi mereka.

Namun begitu, dalam sesetengah keadaan, walaupun ketua jabatan menyedari potensi kehilangan kepercayaan, mereka mungkin tetap memilih untuk mencipta kelonggaran belanjawan jika insentif peribadi yang diperoleh melalui kelonggaran dianggap lebih besar daripada risiko kehilangan kepercayaan. Sebagai contoh, jika kelonggaran belanjawan membolehkan ketua jabatan mencapai sasaran kewangan dengan lebih mudah, ini mungkin membawa kepada bonus, ganjaran, atau kenaikan pangkat. Dalam keadaan ini, ketua jabatan mungkin menilai bahawa manfaat peribadi ini lebih bernilai daripada risiko kehilangan kepercayaan dalam jangka masa panjang. Oleh itu, dalam situasi di mana insentif kewangan atau ganjaran peribadi lain lebih besar, ada kemungkinan bahawa ketua jabatan akan tetap mencipta kelonggaran belanjawan, walaupun mereka menyedari risiko kehilangan kepercayaan. Hal ini menunjukkan bahawa faktor seperti ganjaran kewangan, tekanan untuk mencapai sasaran, dan nilai insentif peribadi mungkin memainkan peranan penting dalam menentukan sama ada ketua jabatan akan mengelak daripada mencipta kelonggaran belanjawan atau mengambil risiko untuk melakukannya.

Dari sisi lain, pengurus mungkin tidak mencipta kelonggaran semata-mata untuk kepentingan peribadi mereka, tetapi juga sebagai strategi menghadapi ketidakpastian dalam organisasi yang berisiko. Dalam persekitaran yang berubah-ubah, dengan ketidakpastian tentang pendapatan masa hadapan atau perbelanjaan yang

mungkin diperlukan, pengurus mungkin mencipta kelonggaran sebagai langkah berjaga-jaga untuk melindungi jabatan mereka daripada kemungkinan menghadapi kekurangan sumber kewangan pada masa hadapan (Elmassri & Harris 2011; Namazi & Rezaei 2023). Hal ini menunjukkan bahawa bukan semua kelonggaran belanjawan dicipta demi kepentingan peribadi, tetapi ada kalanya pengurus mengambil langkah proaktif untuk mengurus risiko yang berpotensi menjejaskan jabatan mereka.

Hasil hipotesis H₃ menyokong teori kawalan diri yang dikemukakan oleh Gottfredson dan Hirschi (1990), di mana individu yang mempunyai tahap kawalan diri yang tinggi cenderung untuk menahan godaan dan mengekalkan tingkah laku beretika walaupun berhadapan dengan peluang untuk melakukan penyelewengan, seperti mencipta kelonggaran belanjawan. Teori ini menyatakan bahawa kawalan diri bertindak sebagai satu mekanisme penting yang membantu individu membuat keputusan yang lebih bijak dan beretika, terutamanya dalam situasi yang mencabar atau di mana terdapat tekanan untuk mencapai hasil tertentu. Dalam konteks hipotesis H₃, penemuan kajian ini menunjukkan bahawa ketua jabatan yang mempunyai kawalan diri yang tinggi kurang berkemungkinan untuk mencipta kelonggaran belanjawan walaupun mereka berada dalam situasi di mana peluang untuk melakukannya wujud. Peluang ini mungkin wujud dalam bentuk asimetri maklumat—di mana mereka mempunyai maklumat yang lebih daripada pihak atasan—atau dalam situasi di mana terdapat penekanan yang tinggi pada pencapaian sasaran kewangan yang boleh mendorong tindakan seperti mencipta kelonggaran untuk memenuhi sasaran.

Walaupun teori kawalan diri menyokong dapatan bahawa individu yang mempunyai kawalan diri tinggi akan bertindak dengan lebih beretika, kajian ini juga menekankan bahawa faktor-faktor persekitaran lain mungkin turut mempengaruhi tahap kawalan diri seseorang dalam membuat keputusan belanjawan. Kawalan diri individu boleh berubah-ubah berdasarkan elemen persekitaran termasuk mood, tekanan, dan keletihan, tetapi terdapat juga sifat personaliti yang berterusan yang mempengaruhi kawalan diri (Tangney et al. 2004). Contohnya, budaya organisasi boleh membentuk norma tingkah laku dalam kalangan ketua jabatan. Dalam organisasi yang mengutamakan ketelusan dan integriti, ketua jabatan mungkin lebih terdorong untuk mengekalkan tingkah laku yang beretika walaupun mereka mempunyai kawalan diri yang lebih rendah. Sebaliknya, dalam organisasi yang kurang memberi perhatian kepada amalan etika, individu dengan kawalan diri yang lebih tinggi mungkin juga terpengaruh untuk melakukan kelonggaran jika amalan tersebut dianggap biasa dalam organisasi tersebut.

Selain itu, sistem ganjaran dalam organisasi juga memainkan peranan penting dalam mempengaruhi keputusan ketua jabatan. Sistem ganjaran yang memfokuskan kepada pencapaian sasaran kewangan jangka pendek boleh mencabar tahap kawalan diri seseorang, walaupun mereka mempunyai kecenderungan untuk mengawal tingkah laku mereka. Jika ganjaran yang ditawarkan cukup menarik, seperti bonus atau kenaikan pangkat, terdapat kemungkinan bahawa kawalan diri seseorang akan diuji, dan individu tersebut mungkin tergoda untuk mencipta kelonggaran belanjawan untuk memenuhi sasaran dan mendapat ganjaran tersebut. Oleh itu, walaupun penemuan hipotesis H₃ menyokong peranan kawalan diri dalam mengurangkan penciptaan kelonggaran belanjawan, dinamik persekitaran seperti budaya organisasi dan sistem ganjaran juga perlu dipertimbangkan sebagai faktor yang boleh mempengaruhi keputusan yang dibuat oleh ketua jabatan. Faktor-faktor ini boleh memodifikasi kesan kawalan diri terhadap keputusan, sama ada menguatkan atau melemahkan kecenderungan mereka untuk mencipta kelonggaran belanjawan. Secara keseluruhan, penemuan ini menunjukkan bahawa kawalan diri memainkan peranan penting dalam mengekang tingkah laku yang tidak beretika, namun, faktor kontekstual lain seperti norma budaya organisasi dan insentif kewangan turut mempengaruhi sejauh mana kawalan diri ini dapat dipertahankan dalam membuat keputusan belanjawan.

IMPLIKASI TEORI

Kajian ini meningkatkan pemahaman kita dengan menekankan kepentingan meneliti kesan bersama belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat terhadap penglibatan ketua jabatan dalam kelonggaran belanjawan, dan bukan menganalisis kesan individu mereka secara berasingan. Kajian empirikal terdahulu telah menunjukkan hasil yang berbeza mengenai bagaimana belanjawan partisipatif, penekanan belanjawan, dan asimetri maklumat secara langsung mempengaruhi kelonggaran belanjawan, namun hasilnya agak tidak jelas dalam perkara ini. Hal ini mendorong pengkaji untuk menyiasat implikasi terhadap pelbagai aspek pemboleh ubah ini. Mengintegrasikan belanjawan partisipatif, asimetri maklumat, dan penekanan belanjawan ke dalam satu model mewujudkan rangka kerja yang lebih logik untuk menjelaskan kelonggaran belanjawan, dengan andaian bahawa individu memberi lebih penekanan kepada kerugian berbanding keuntungan yang setara (teori prospek).

Kajian ini memperluas penyelidikan mengenai kelonggaran belanjawan dengan memasukkan kawalan diri dalam kesan gabungan asimetri maklumat dan penekanan belanjawan terhadap hubungan antara belanjawan partisipatif dan kelonggaran belanjawan. Hasil kajian ini mencadangkan bahawa organisasi harus memberi tumpuan untuk meningkatkan kawalan diri pekerja kerana skor kawalan diri yang lebih tinggi menunjukkan keupayaan yang lebih baik untuk menghalang berlakunya aktiviti yang tidak jujur dan mengurangkan penciptaan kelonggaran belanjawan oleh pekerja. Mengintegrasikan belanjawan partisipatif, asimetri maklumat, penekanan

belanjawan, dan kawalan diri ke dalam satu model mewujudkan rangka kerja yang lebih kohesif untuk memahami kewujudan kelonggaran belanjawan.

IMPLIKASI PRAKTIKAL

Hasil kajian ini berpotensi memberikan kesan yang besar terhadap cara sistem kawalan dilaksanakan dalam organisasi sektor awam, terutamanya bagi penggubal dasar, pengurus kanan, dan penyelia di peringkat PBT. Kajian ini menyediakan panduan yang berguna kepada pihak pengurusan untuk memahami bagaimana belanjawan partisipatif, asimetri maklumat, penekanan belanjawan, dan kawalan diri boleh mempengaruhi penciptaan kelonggaran belanjawan oleh ketua jabatan. Melalui pemahaman ini, pemimpin organisasi dapat menguruskan sumber kewangan dengan lebih baik melalui reka bentuk sistem kawalan dalaman yang lebih cekap dan berstruktur.

Sebagai contoh, skop *Government Integrated Financial Management Information System* (GIFMIS) boleh diperluas untuk memasukkan ciri amaran automatik. Apabila jabatan melebihi had belanjawan yang ditetapkan, amaran ini akan memberi isyarat kepada juruaudit dalaman untuk membuat semakan segera, memastikan sebarang penyimpangan dalam belanjawan disokong oleh justifikasi yang sah dan bukannya disebabkan oleh kelonggaran belanjawan. Di peringkat PBT, sistem ini boleh disesuaikan untuk memastikan hubungan yang lebih rapat antara pengurusan kewangan dan hasil prestasi. Selain itu, audit berasaskan prestasi boleh diperkenalkan untuk memastikan dana digunakan secara berkesan, di samping mencapai hasil yang diingini. Hal ini dapat membantu mengurangkan risiko berlakunya kelonggaran belanjawan dengan memastikan perbelanjaan sentiasa berkait rapat dengan sasaran prestasi yang telah ditetapkan. Selain itu, PBT disarankan untuk melaksanakan latihan wajib bagi kakitangan yang terlibat dalam proses belanjawan, termasuk modul latihan mengenai tanggungjawab etika serta prosedur yang tepat dalam menentukan sasaran kewangan.

Bagi pembuat dasar, terutamanya Kementerian Kewangan (MOF), Jabatan Audit Negara, dan Jabatan Akauntan Negara, kajian ini mencadangkan agar dilakukan pembaharuan dalam kaedah dan proses belanjawan sektor awam di Malaysia. Hal ini termasuklah memperkenalkan audit berkala untuk memantau kelonggaran dalam belanjawan dan memperkukuh akauntabiliti dalam semua peringkat. Pemantauan luaran daripada badan bebas juga boleh diperkenalkan untuk memastikan bahawa belanjawan yang disediakan tidak mengandungi kelonggaran atau penyelewengan yang berlebihan. Garis panduan yang lebih jelas juga boleh diwujudkan dalam penyediaan belanjawan untuk memastikan setiap langkah pengiraan mematuhi standard ketelusan dan akauntabiliti.

Melalui perspektif etika, kajian ini menekankan kepentingan untuk membina budaya integriti dan akauntabiliti dalam sesebuah organisasi. Kelonggaran belanjawan bukan sahaja merosakkan ketelusan kewangan, tetapi juga menunjukkan kelemahan dalam amalan etika organisasi. Oleh itu, PBT dan organisasi sektor awam lain perlu memperkenalkan program pembangunan etika yang memberi tumpuan kepada pengurusan kelonggaran belanjawan. Hal ini boleh dicapai melalui latihan berterusan yang memberi penekanan kepada pengurusan dilema etika, menangani godaan untuk menipu, dan membuat keputusan yang berasaskan integriti.

Selain itu, dalam proses pengambilan kakitangan, jabatan yang terlibat dalam penyediaan belanjawan disarankan untuk memperkenalkan penilaian tahap kawalan diri calon semasa sesi temu duga atau penilaian awal. Alat ujian psikologi boleh digunakan untuk menilai sejauh mana calon mampu mengekalkan integriti dalam situasi yang mencabar. Organisasi juga boleh membangunkan modul latihan khusus yang meliputi kawalan impuls dan komitmen etika. Melalui latihan ini, organisasi dapat mengurangkan risiko penciptaan kelonggaran belanjawan serta meningkatkan prestasi etika kakitangan.

Dengan melaksanakan latihan dan pendekatan yang menyeluruh, organisasi boleh meminimumkan risiko penciptaan kelonggaran belanjawan serta meningkatkan prestasi etika kakitangan. Kos untuk melaksanakan cadangan-cadangan ini mungkin tinggi pada permulaan, namun manfaat jangka panjangnya termasuk peningkatan kepercayaan awam, reputasi organisasi yang lebih baik, dan ketepatan maklumat kewangan, yang sangat penting dalam pengurusan sumber awam. Kos dan pelaburan awal ini juga akan menghasilkan peningkatan dalam ketelusan dan kecekapan operasi, sekali gus memastikan akauntabiliti yang lebih kukuh dalam sektor awam.

KELEMAHAN DAN CADANGAN MASA DEPAN

Walaupun kajian ini mempunyai kelebihan, ia juga mempunyai keterbatasan yang perlu diakui untuk tafsiran yang tepat dan implikasi masa depan. Kajian ini hanya memberi tumpuan kepada PBT di Semenanjung Malaysia. PBT di Malaysia mungkin berbeza daripada segi kapasiti operasi, pengagihan belanjawan, tenaga kerja, dan kutipan hasil berbanding dengan jabatan kerajaan lain di negara ini. Oleh itu, hasil kajian ini mungkin tidak boleh digunakan untuk organisasi yang berbeza dalam ciri-ciri ini. Kajian ini boleh menawarkan pemahaman yang komprehensif mengenai cabaran yang berkaitan dan implikasi praktikal untuk organisasi, terutamanya yang berada dalam sektor awam di Malaysia. Kajian masa depan boleh diperluas dengan melibatkan lebih banyak agensi kerajaan untuk mencapai pemahaman yang lebih komprehensif. Kajian masa depan juga perlu diperluas dengan melibatkan industri swasta yang mungkin mempunyai dasar yang unik mengenai birokrasi, inovasi, dan

penciptaan ketegangan untuk memenuhi sasaran yang ditetapkan, yang berpotensi untuk menyebabkan lebih banyak terjadinya keletihan kawalan diri. Kajian lanjut boleh dilakukan untuk melihat sama ada pengurus mencipta kelonggaran belanjawan untuk mengoptimumkan prestasi firma atau menyesuaikan sasaran (pengurusan pendapatan belanjawan). Hal ini boleh memberikan maklumat terperinci mengenai prevalens amalan kelonggaran belanjawan di Malaysia.

Kajian ini dijalankan di Malaysia, sebuah negara kolektivistik dengan skor jarak kuasa yang tinggi (*high power distance score*). Kajian masa depan boleh menyiasat kelonggaran belanjawan di pelbagai wilayah geografi, terutamanya di negara-negara dengan keadaan politik dan latar belakang budaya yang berbeza untuk meningkatkan kebolehgunaan hasil kajian. Kajian masa depan perlu membandingkan kejadian kelonggaran belanjawan dalam konteks silang budaya, seperti antara Malaysia dan negara-negara lain dengan ciri budaya yang serupa seperti negara-negara Asia tetapi mempunyai aspek undang-undang dan peraturan yang berbeza berkaitan dengan proses belanjawan.

Kajian ini menggunakan reka bentuk tinjauan rentas (*cross-sectional survey*) untuk pengumpulan data. Walaupun data rentas boleh membantu dalam meramalkan hubungan antara pemboleh ubah, ia tidak menawarkan perkembangan berterusan yang boleh merangkumi hubungan teori. Penyelidikan masa depan perlu memberi tumpuan kepada kajian secara longitudinal untuk menghasilkan hasil yang lebih komprehensif. Selain itu, mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai cara integrasi penyertaan belanjawan, penekanan belanjawan, asimetri maklumat, kawalan diri, dan kelonggaran belanjawan berkembang dari masa ke masa adalah sesuatu yang bermanfaat.

Pengurus biasanya dinilai berdasarkan faktor yang boleh dikawal dan tidak boleh dikawal dalam belanjawan, yang membawa kepada cabaran akauntabiliti. Tekanan memaksa mereka untuk mempertimbangkan faktor yang tidak boleh dikawal, yang membawa kepada penciptaan sumber kelonggaran dalam belanjawan. Mematuhi konsep keboleh kawalan (*controllability concept*) secara ketat dalam belanjawan bermaksud pengurus hanya bertanggungjawab untuk item di bawah kawalan mereka. Mengintegrasikan pendekatan ini dalam proses belanjawan mungkin mendorong tingkah laku beretika di kalangan pekerja dan mengurangkan peruntukan sumber yang berlebihan. Penyelidikan masa depan perlu menguji model dengan memasukkan pengaruh moderasi prinsip keboleh kawalan untuk mempromosikan tingkah laku beretika di kalangan pekerja dan mengurangkan berlakunya sumber berlebihan dalam belanjawan.

KESIMPULAN

Kajian ini menawarkan wawasan empirikal mengenai elemen-elemen yang mempengaruhi kecenderungan ketua jabatan untuk mencipta kelonggaran belanjawan di PBT di Semenanjung Malaysia. Kajian ini membangunkan dan menganalisis model dan teori yang terperinci untuk menjelaskan sebab-sebab ketua jabatan cenderung mencipta kelonggaran belanjawan, aspek penting dan mencabar dalam penyelidikan pengurusan perakaunan. Kajian ini menganalisis secara terperinci elemen-elemen yang mempengaruhi kecenderungan ketua jabatan untuk mencipta kelonggaran belanjawan. Hal ini melibatkan penilaian pengaruh belanjawan partisipatif terhadap penciptaan kelonggaran belanjawan, menilai kesan asimetri maklumat terhadap proses membuat keputusan ketua jabatan, mengkaji kesan penekanan belanjawan terhadap penciptaan kelonggaran belanjawan, dan menganalisis peranan kawalan diri dalam penciptaan kelonggaran belanjawan. Metodologi dan teori kajian mendapat sokongan yang ketara, meningkatkan kebolehpercayaan kesimpulan mereka. Hasil dapatan kajian ini boleh meningkatkan pemahaman mengenai cabaran tingkah laku yang berkaitan dengan penetapan matlamat organisasi, sama ada kewangan atau bukan kewangan. Wawasan ini penting untuk penyelidikan pengurusan perakaunan dan mempunyai kesan yang praktikal untuk PBT, membantu mereka mengurangkan kesan buruk pembentukan kelonggaran belanjawan terhadap prestasi kewangan mereka dan menggunakan sumber dengan berkesan untuk mencapai matlamat mereka.

RUJUKAN

- Abu Bakar, N.R.A.B., Amiruddin, R. & Auzair, S.M. 2015. Impact of organisational factors on budgetary slack. *Journal of Management & Muamalah* 5(2): 1-17.
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P. & Williams, K.A. 2023. Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: Two- and three-way interaction effect on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Research* 165.
- Alhasnawi, M.Y., Mohd Said, R., Mat Daud, Z. & Muhammad, H. 2023. Enhancing managerial performance through budget participation: Insights from a two-stage A PLS-SEM and artificial neural network approach (ANN). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 9(4).
- Andrews, D., Nonnecke, B. & Preece, J. 2003. Electronic survey methodology: A case study in reaching hard-to-involve internet users. *International Journal of Human-Computer Interaction* 16(2): 185-210.

- Anggraini, D.T., Amanda Salsabila, Z. & Wulandari Chairina, S. 2023. The determinants of budgetary slack with information asymmetry as a moderation. *Jurnal Penelitian Teori dan Terapan Akuntansi (PETA)* 8(1): 46-66.
- Baerdemaeker, J.D. & Bruggeman, W. 2015. The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research* 29: 1-12.
- Barclay, S., Todd, C., Finlay, I., Grande, G. & Wyatt, P. 2002. Not another questionnaire! Maximizing the response rate, predicting non-response and assessing non-response bias in postal questionnaire studies of GPs. *Family Practice* 19(1): 105-111.
- Becker, D., Bernecker, K., Guobyte, A. & Ganama, D. 2024. 'Pleasureful self-control'? A new perspective on old problems. *Current Opinion in Psychology* 60.
- Blay, A., Douthit, J. & Fulmer III, B. 2019. Why don't people lie? Negative affect intensity and preferences for honesty in budgetary reporting. *Management Accounting Research* 42: 56-65.
- Boccio, C.M. & Beaver, K.M. 2021. Low self-control, victimization, and financial hardship: Does low self-control moderate the relationship between strain and criminal involvement? *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology* 65(1): 3-23.
- Brislin, R.W. 1970. Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 1(3): 185-216.
- Brown, J.L., Fisher, J.G., Pfeffer, S.A. & Sprinkle, G.B. 2017. The effect of budget framing and budget-setting process on managerial reporting. *Journal of Management Accounting Research* 29(1): 31-44.
- Brown, J.L., Fisher, J.G., Sooy, M. & Sprinkle, G.B. 2014. The effect of rankings on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society* 39(4): 237-246.
- Busby, D.M. & Yoshida, K. 2015. Challenges with online research for couples and families: Evaluating nonrespondents and the differential impact of incentives. *Journal of Child and Family Studies* 24(2): 505-513.
- Busch, T. & Gustafsson, O. 2002. Slack in the public sector: A comparative analysis of a private and a public enterprise for refuse collection. *Public Management Review* 4(2): 167-186.
- Chen, Y.-L. & Huang, M.-C. 2021. Bottom-up (top-down) rolling budgeting and job autonomy: Consequences for the role of role overload and managerial performance. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics* 28(1): 1-21.
- Chong, V.K. & Strauss, R. 2017. Participative budgeting: The effects of budget emphasis, information asymmetry and procedural justice on slack – Additional evidence. *Asia-Pacific Management Accounting Journal* 12(1): 181-220.
- Daniel, F., Lohrke, F., Fornaciari, C. & Turner, R. A. 2004. Slack resources and firm performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research* 57: 565-574.
- Daumoser, C., Hirsch, B. & Sohn, M. 2018. Honesty in budgeting: A review of morality and control aspects in the budgetary slack literature. *Journal of Management Control* 29(2): 115-159.
- de Ridder, D.T., Lensvelt-Mulders, G., Finkenauer, C., Stok, F.M. & Baumeister, R.F. 2012. Taking stock of self-control: A meta-analysis of how trait self-control relates to a wide range of behaviors. *Personality and Social Psychology Review* 16(1): 76-99.
- Dunk, A.S. 1993. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review* 68(2): 400-410.
- Elmassri, M. & Harris, E. 2011. Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research* 12(3): 278-293.
- Fisher, J.G., Maines, L.A., Pfeffer, S.A. & Sprinkle, G.B. 2002. Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *The Accounting Review* 77(4): 847-865.
- Gottfredson, M.R. 2017. *Self-Control Theory and Crime*. Oxford University Press.
- Gottfredson, M.R. & Hirschi, T. 1990. *A General Theory of Crime*. Redwood City: Stanford University Press.
- Green, S.B. 1991. How Many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate Behavioral Research* 26(3): 499-510.
- Guo, L., Libby, T., Liu, X. & Tian, Y. 2020. Vertical pay dispersion, peer observability, and misreporting in a participative budgeting setting. *Contemporary Accounting Research* 37(1): 575-602.
- Hagger, M.S., Wood, C., Stiff, C. & Chatzisarantis, N.L. 2010. Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 136(4): 495-525.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hayes, A.F. 2022. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis a Regression-Based Approach* (Third ed.). The Guilford Press.

- Hua, C., Zhao, L., He, Q. & Chen, Z. 2023. When and how workplace ostracism leads to interpersonal deviance: The moderating effects of self-control and negative affect. *Journal of Business Research* 156.
- Ichdan, D., Yuliansyah, Y. & Maryani. 2023. Do mental model and creativity help employees to improve their job performance from their participation in the budgeting? *Cogent Business & Management* 10: 1-12.
- Isgiyarta, J., Nugroho, D.A., Ratmono, D., Helmina, M.R.A. & Pamungkas, I.D. 2019. Budgetary participation on managerial performance: commitment organization, innovation perception, and job relevant information as mediating variable. *Calitatea* 20(173): 48-53.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3: 305-360.
- Kahneman, D. & Tversky, A. 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica* 47(2): 263-291.
- Karsam. 2013. The influence of participation in budgeting on budgetary slack with information asymmetry as a moderating variable and its impact on the managerial performance (A study on Yayasan Pendidikan dan Koperasi in the Province of Banten, Indonesia). *International Journal of Applied Finance and Business Studies* 1(1): 28-38.
- Lau, C.M. & Eggleton, I.R.C. 2003. The influence of information asymmetry and budget emphasis on the relationship between participation and slack. *Accounting and Business Research* 33(2): 91-104.
- Lee, C.-L. & Wu, H.-C. 2016. How do slack resources affect the relationship between R&D expenditures and firm performance? *R&D Management* 46(S3): 958-978.
- Lowe, E.A. & Shaw, R.W. 1968. An analysis of managerial biasing: Evidence from a company's budgeting process. *Journal of Management Studies* 5(3): 304-315.
- Lukka, K. 1988. Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society* 13(3): 281-301.
- Maiga, A.S., Nilsson, A. & Jacobs, F.A. 2014. Assessing the impact of budgetary participation on budgetary outcomes: The role of information technology for enhanced communication and activity-based costing. *Journal of Management Control* 25: 5-32.
- Manaf, H.A., Mohamed, A.M. & Harvey, W.S. 2023. Citizen perceptions and public servant accountability of local government service delivery in Malaysia. *International Journal of Public Administration* 46(12): 823-832.
- Memon, M., Ting, H., Hwa, C., Ramayah, T., Chuah, F. & Cham, T.-H. 2020. Sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling* 4(2): i-xx.
- Merchant, K.A. 1985. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society* 10(2): 201-210.
- Milani, K. 1975. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review* 50(2): 274-284.
- Miller, D.C. & Salkind, N.J. 2002. *Handbook of Research Design and Social Measurement*. Sage.
- Mohd Sairazi, N.S.A., Mukhtar, D. & Che Razak, R. 2021. Challenges to reduce budgetary slack creation in developing economies. In *The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic Diversity in Developing Countries*. ICBT 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, 355-361. Springer.
- Namazi, M. & Rezaei, G. 2023. Modelling the role of strategic planning, strategic management accounting information system, and psychological factors on the budgetary slack. *Accounting Forum* 1-28.
- Novemsky, N. & Kahneman, D. 2005. The boundaries of loss aversion. *Journal of Marketing Research* 42(2): 119-128.
- Onsi, M. 1973. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review* 48(3): 535-548.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88(5): 879-903.
- Prietzl, T.T. 2020. The effect of emotion on risky decision making in the context of prospect theory: A comprehensive literature review. *Management Review Quarterly* 70(3): 313-353.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Silva, P., Mota, J. & Moreira, A.C. 2023. Budget participation and employee performance in real estate companies: the mediating role of budget goal commitment, trust and job satisfaction. *Baltic Journal of Management* 18(2): 226-241.
- Sosik, J.J., Chun, J.U., Ete, Z., Arenas, F.J. & Scherer, J.A. 2019. Self-control puts character into action: Examining how leader character strengths and ethical leadership relate to leader outcomes. *Journal of Business Ethics* 160(3): 765-781.

- Su, M.-F., Cheng, K.-C., Chung, S.-H. & Chen, D.-F. 2018. Innovation capability configuration and its influence on the relationship between perceived innovation requirement and organizational performance: Evidence from IT manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management* 29(8): 1316-1331.
- Suprpti, S., Widyastuti, A. & Setiawan, A.B. 2022. Analysis of budgetary slack trigger determinants in state universities. *Economic Education Analysis Journal* 11(3): 233-246.
- Tangney, J.P., Baumeister, R.F. & Boone, A.L. 2004. High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality* 72(2): 271-324.
- Thien, T.H. 2014. Factors affecting the propensity to create budgetary slack evidence from Vietnamese enterprises. *Journal of Economic Development* 22(1): 100-124.
- Tuan Mat, T.Z., Mohd Saad, N.A., Arshad, R., Mat Roni, S. & Urus, S.T. 2022. Accountability through budget performance: A study on budget adequacy and participation of Malaysian local government. *International Journal of Business and Emerging Markets* 14(1): 86-105.
- Tversky, A. & Kahneman, D. 1981. The framing of decisions and the psychology of choice. *Science* 211(4481): 453-458.
- Van Der Stede, W.A. 2000. The relationship between two consequences of budgetary controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society* 25(6): 609-622.
- Young, S.M. 1985. Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research* 23(2): 829-842.

Nur Shahirah Adilah Mohd Sairazi
Fakulti Keusahawanan dan Perniagaan
Universiti Malaysia Kelantan
16100 Kota Bharu, Kelantan, MALAYSIA.
Email: nursairazi@gmail.com

Mara Ridhuan Che Abdul Rahman*
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
Email: mara@ukm.my

Dzulkifli Mukhtar
Fakulti Keusahawanan dan Perniagaan
Universiti Malaysia Kelantan
16100 Kota Bharu, Kelantan, MALAYSIA.
Email: dzulkifli@umk.edu.my

Norzawani Ibrahim
Fakulti Perniagaan dan Pengurusan
Universiti Teknologi MARA
42300 Bandar Puncak Alam, Selangor, MALAYSIA.
Email: nzawani@uitm.edu.my

Razli Che Razak
Fakulti Keusahawanan dan Perniagaan
Universiti Malaysia Kelantan
16100 Kota Bharu, Kelantan, MALAYSIA.
Email: razlicr@umk.edu.my

* Penulis koresponden