

**PENGGUNAAN SISTEM KAWALAN PENGURUSAN DAN
PRESTASI PEMBIAYAAN PERKONGSIAN UNTUNG
RUGI PERBANKAN ISLAM DI INDONESIA**

ATAINA HUDAYATI

**DISERTASI YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMENUHI SEBAHAGIAN
DARIPADA SYARAT MEMPEROLEH IJAZAH
DOKTOR PENTADBIRAN PERNIAGAAN**

**GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
BANGI**

2011

PENGGUNAAN SISTEM KAWALAN PENGURUSAN DAN PRESTASI
PEMBIAYAAN PERKONGSIAN UNTUNG RUGI
PERBANKAN ISLAM DI INDONESIA

Oleh:

ATAINA HUDAYATI

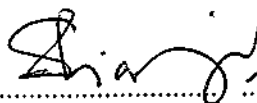
Dissertasi yang dikemukakan untuk memenuhi sebahagian
daripada syarat memperoleh ijazah
Doktor Pentadbiran Perniagaan

telah diperakukan oleh Jawatankuasa Siswazah,
Graduate School of Business
Universiti Kebangsaan Malaysia

Tarikh,

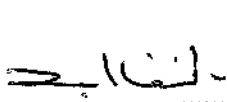
Dr. Sofiah Md. Auzair

Pengerusi Jawatankuasa

 28/3 2011

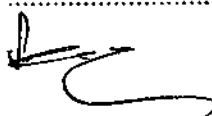
Prof. Dr. Abdul Ghafar Ismail

Ahli Jawatankuasa

 28/3 2011

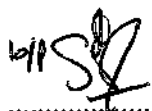
Prof. Madya Dr. Nik Mutasim Nik Ab. Rahman

Ahli Jawatankuasa

 29/3 2011

Prof. Datuk Dr. Noor Azlan Ghazali

Dekan Graduate School of Business

 30/3 2011

Mac 2011

THE USE OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM AND THE PERFORMANCE
OF PROFIT-LOSS SHARING FINANCING IN INDONESIA ISLAMIC BANK

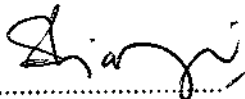
By:

ATAINA HUDAYATI

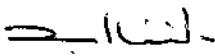
Dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Doctor of Business Administration

has been approved by Postgraduate Committee,
Graduate School of Business,
Universiti Kebangsaan Malaysia

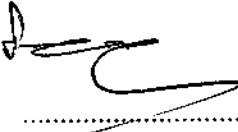
Dr. Sofiah Md. Auzair
Committee's Chairman

Date,
 28/3 2011

Prof. Dr. Abdul Ghafar Ismail
Committee's Member

 28/3 2011

Prof. Madya Nik Mutasim Nik Ab. Rahman
Committee's Member

 29/3 2011

Prof. Datuk Dr. Noor Azlan Ghazali
Dean of Graduate School of Business

 30/3 2011

March 2011

PENGAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

28 Februari 2011

ATAINA HUDAYATI
P 31304

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, segala puji syukur hanya untuk Allah Swt. , atas rahmat dan izinNya saya dapat menyempurnakan penulisan disertasi ini. Semasa pengajian dan penulisan disertasi ini saya memperoleh bantuan dari pelbagai pihak. Tanpa bantuan tersebut disertasi saya tidak dapat disudahkan dalam bentuk yang ada.

Pada kesempatan ini saya merakamkan penghargaan dan terima kasih kepada penyelia utama saya Dr. Sofiah Md. Auzair, yang telah memberikan bimbingan, tunjuk ajar dan nasihat yang tidak ternilai harganya. Terima kasih dan penghargaan juga disampaikan kepada Prof. Dr. Abdul Ghafar Ismail dan Prof. Madya Dr. Nik Mutasim Nik Abd. Rahman, selaku penyelia bersama, yang telah memberi bimbingan dan pandangan yang bernas untuk kesempurnaan disertasi ini.

Kepada Universitas Islam Indonesia yang telah menyokong pembelajaran di UKM. Terima kasih tidak lupa disampaikan kepada adik Fitri Susilowati dan Vica, atas bantuan yang begitu bermakna dalam proses pengumpulan data. Ucapan terima kasih yang tulus ikhlas untuk saudara saya Suhartini atas sokongan moral maupun material kepada saya sekeluarga selama pengajian saya. Kepada rakan-rakan seperjuangan di UKM Zuraidah Mohd. Sanusi, Zaini Bt. Embong, Radziah, Fathyah Hashim, Aulia Fuad Rahman, Awang Ideris Awang Daud, Rina Bukit, Azizan atas persahabatan yang begitu indah dan bermakna selama pengajian di UKM. Disampaikan juga ucapan terima kasih yang tulus ikhlas untuk teman-teman satu angkatan masuk UII, atas sokongan yang selalu mereka berikan selama ini.

Penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga terutama disampaikan kepada kedua orang tua saya, almarhum Bapak Ruslan Nurada, dan Ibu Sri Budiarti atas doa yang tiada putusnya dan bantuan yang telah diberikan dalam merawat ke tiga anak saya pada awal dan akhir pengajian saya. Kepada adik saya Triyana dan Isthafaina Astuty yang telah membantu menguruskan segala keperluan saya selama saya di Malaysia, atas kerepotan dan kasih sayang yang telah mereka berikan kepada anak-anak saya.

Terakhir sekali, penghargaan yang istimewa dan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya pula saya tujukan kepada suami tercinta, Achmad Tohirin di atas segala pengorbanan, kesabaran dan doa yang senantiasa diberikan. Kepada ananda tersayang Az Zahra Rachma Kanadia Tohirin, Asy Syifa Dwinanda Tohirin dan Sesarina Raichani Tohirin, atas sikap manis kalian selama ibu belajar. Mereka semua yang sentiasa mengingatkan apa sebenarnya yang “penting” dalam hidup ini.

ABSTRAK

Amalan pembiayaan perkongsian untung rugi di perbankan Islam dianggap masih rendah walaupun kontrak perkongsian untung rugi merupakan konsep asas bank Islam. Sorotan karya mendapati sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi di perbankan Islam merupakan punca rendahnya amalan ini. Kajian ini bertujuan melihat hubungan sistem kawalan pengurusan (SKP) dengan sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi untuk meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Konsep SKP yang digunakan dalam kajian ini adalah penggunaan sistem pengukuran prestasi (SPP) secara diagnostik, penggunaan SPP secara interaktif dan tegangan dinamik penggunaan SPP. Prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi pula dilihat dari sudut kuantiti dan kualiti pembiayaan. Kajian ini menggunakan kaedah survei. Soal selidik dikirimkan kepada pengurus bahagian pembiayaan cawangan bank Islam di Indonesia. Sebanyak 99 soal selidik telah dikembalikan. Dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*, kajian mendapati bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh negatif kepada sikap terhadap risiko, dan berpengaruh positif kepada pembelajaran organisasi manakala penggunaan SPP interaktif berpengaruh positif kepada sikap terhadap risiko dan kepada pembelajaran organisasi. Tegangan dinamik penggunaan SPP pula berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi. Selanjutnya, temuan kajian menunjukkan bahawa penggunaan SPP diagnostik dan interaktif dapat mempengaruhi kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi melalui sikap terhadap risiko. Manakala ketiga jenis penggunaan SPP tersebut dapat mempengaruhi kuantiti dan kualiti pembiayaan melalui pembelajaran organisasi. Kajian ini juga mendapati bahawa sikap terhadap risiko berpengaruh positif terhadap kuantiti pembiayaan, namun tidak berpengaruh ke atas kualiti pembiayaan. Dengan demikian, jangkaan kajian bahawa sikap terhadap risiko akan berpengaruh negatif ke atas kualiti pembiayaan tidak terbukti. Sesuai dengan yang dijangkakan, pembelajaran organisasi berpengaruh positif kepada kuantiti dan kualiti pembiayaan. Kajian ini mengimplicasikan bahawa *resource based view* lebih menjelaskan peranan SKP dalam meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi dibandingkan dengan teori agensi. Secara praktikal, kajian ini mengimplicasikan wujudnya peranan SKP sebagai sistem untuk mengawal kelakuan pengurus bank Islam dalam meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

**THE USE OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM AND THE
PERFORMANCE OF PROFIT-LOSS SHARING
FINANCING IN INDONESIA ISLAMIC BANK**

ABSTRACT

The practice of profit and loss sharing (PLS) financings are considered low although PLS contract is known as a basic concept of Islamic bank. Previous studies have shown that the low practice was due to low attitude toward risk and low organizational learning. Accordingly, the purpose of this study is to gain understanding on the relationship between Islamic Banks' management control system (MCS) and attitude towards risk and organizational learning that may lead to the increase of PLS financing performance. MCS is operationalized through interactive, diagnostic, and dynamic tension in the use of performance measurement system (PMS). The performance of PLS financing is operationalized in two dimensions: the quantity and the quality of financing. A survey methodology was employed. Questionnaires were sent to the financing managers of Islamic banks in Indonesia and received 99 responses. Utilizing Partial Least Square analysis, this study found that the diagnostic use of PMS is negatively associated with attitude toward risk and positively related to the organizational learning. Meanwhile, the interactive use of PMS is found to be positively associated with both attitude toward risk and organizational learning. The dynamic tension on the use of PMS was also found to significantly affect the organizational learning. The findings also showed that the interactive use and diagnostic use of PMS can affect the quantity of PLS financing through the attitude towards risk. The data also show the use of all three types of PMS can affect the quantity and quality of PLS financing through organizational learning. With regard to the relationship between attitude towards risk and financing performance, this study found that attitude towards risk positively affects the financing quantity, but it does not affect the financing quality. Hence the prediction of this study that attitude towards risk negatively affects financing quality is unproven, however, organizational learning, as predicted, positively affects financing quality and quantity. The findings of this study imply that resource based view is able to explain MCS in a better manner than agency theory. Practically, this study implies the presence of MCS role as a system to control the behavior of the Islamic bank managers in enhancing the performance of PLS financing.

KANDUNGAN

		Halaman
PENAKUAN		ii
PENGHARGAAN		iii
ABSTRAK		iv
ABSTRACT		v
KANDUNGAN		vi
SENARAI JADUAL		xi
SENARAI RAJAH		xiii
SENARAI ISTILAH		xiv
BAB I	PENDAHULUAN	
1.1	Pengenalan	1
1.2	Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi	2
1.3	Prestasi Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi	3
1.4	Peranan Sistem Kawalan Pengurusan	5
1.5	Sikap Terhadap Risiko dan Pembelajaran Organisasi	6
1.6	Motivasi Kajian	7
1.7	Persoalan Kajian	8
1.8	Tujuan Kajian	11
1.9	Rasional Kajian	12
1.10	Sumbangan Kajian	14
	1.10.1 Aspek Teori	14
	1.10.2 Aspek Praktikal	16
	1.10.3 Aspek Metodologi	16
1.11	Susunan Disertasi	17
BAB II	ULASAN KARYA: SISTEM KAWALAN PENGURUSAN	
2.1	Pengenalan	19
2.2	Pengertian Sistem Kawalan Pengurusan	19
2.3	Skop Sistem Kawalan Pengurusan	22
2.4	Penggunaan Sistem Pengukuran Prestasi Secara	

	Diagnostik dan Interaktif	23
2.5	Peranan Sistem Kawalan Pengurusan	25
2.6	Peranan SKP Berdasarkan Teori Agensi	28
	2.6.1 Teori Agensi	28
	2.6.2 Teori Agensi dan Peranan Sistem Kawalan Pengurusan	29
	2.6.3 SKP dan Permasalahan Agensi:Kajian Empirikal Berkaitan	31
	2.6.4 Sikap Terhadap Risiko Berdasarkan Teori Kelakuan dan Teori Pengambilan Keputusan	33
2.7	Peranan SKP Berdasarkan <i>Resource Based View</i>	35
2.8	Rumusan	36
BAB III	ULASAN KARYA: PEMBIAYAAN PERKONGSIAN UNTUNG RUGI, SIKAP TERHADAP RISIKO DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI	
3.1	Pengenalan	39
3.2	Prestasi Pembiayaan Bank dan Sistem Kawalan	40
	3.2.1 Prestasi Pembiayaan Bank	40
	3.2.2 Prestasi Pembiayaan Bank dan Sistem Kawalan Pengurusan	41
	3.2.3 Prestasi Pembiayaan dan Pelbagai Faktor Lain	44
3.3	Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi	45
	3.3.1 Kelebihan Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi	46
	3.3.2 Ciri Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi serta Sistem Kawalan yang Diperlukan	49
	3.3.3 Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi dan Sistem Kawalan	51
3.4	Sikap Terhadap Risiko	54
	3.4.1 Pengertian Risiko dan Sikap Terhadap Risiko	54
	3.4.2 Pandangan Islam Terhadap Risiko	56
	3.4.3 Sikap Terhadap Risiko dan Faktor yang Mempengaruhinya	58
	3.4.4 Sikap Terhadap Risiko dan Prestasi Syarikat	60
3.5	Pembelajaran Organisasi	61
	3.5.1 Definisi dan Pengukuran Pembelajaran Organisasi	61
	3.5.2 Pembelajaran Organisasi dalam Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi	63
	3.5.3 Pembelajaran Organisasi dan Faktor yang Mempengaruhi	65
	3.5.4 Pembelajaran Organisasi dan Akibatnya	66

3.6	Rumusan	67
BAB IV KERANGKA KERJA KAJIAN DAN HIPOTESIS		
4.1	Pengenalan	69
4.2	Kerangka Kerja Kajian	69
4.3	Model Kajian	75
4.4	Hipotesis	75
	4.4.1 Hipotesis Berdasarkan Teori Agensi	76
	4.4.2 Hipotesis Berdasarkan <i>Resource-Based View</i>	81
	4.4.3 Pengaruh Tegangan Dinamik Penggunaan SPP ke atas Sikap Terhadap Risiko dan Pembelajaran Organisasi	85
4.5	Pemboleh Ubah Kawalan	87
4.6	Ringkasan Hipotesis	88
BAB V REKA BENTUK DAN METODOLOGI KAJIAN		
5.1	Pengenalan	89
5.2	Reka bentuk dan Objek Kajian	90
5.3	Pentadbiran Soal Selidik	92
5.4	Pengoperasian dan Pengukuran Pemboleh Ubah	93
	5.4.1 Prestasi Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi	94
	5.4.2 Sikap Terhadap Risiko	98
	5.4.3 Pembelajaran Organisasi	100
	5.4.4 Penggunaan SPP Diagnostik dan Interaktif	101
	5.4.5 Tegangan Dinamik Penggunaan SPP	104
	5.4.6 Pemboleh Ubah Kawalan	105
5.5	Penganalisan Data	105
	5.5.1 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	106
5.6	Pemboleh Ubah Reflektif dan Formatif	108
5.7	Pengukuran Pemboleh Ubah	111
	5.7.1 Kesahan	111
	5.7.2 Kebolehpercayaan Instrumen	112
5.8	Rumusan	113
BAB VII ANALISIS DATA DAN HASIL KAJIAN		
6.1	Pengenalan	115
6.2	Analisis Peringkat Awal	115
	6.2.1 Sampel Kajian	116

6.2.2	Demografi Responden	116
6.2.3	Data Tidak Lengkap	117
6.2.4	Analisis Bias Tanpa-Respon	117
6.2.5	Statistik Deskriptif	119
6.2.6	Kajian Rintis	120
6.3	Pengujian Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen	120
6.3.1	Kesahan Konvergen	120
6.3.2	Kesahan Diskriminan	124
6.3.3	Kebolehpercayaan Instrumen	125
6.4	Pengujian Hipotesis	126
6.4.1	Pengaruh Penggunaan SKP Ke atas Sikap Terhadap Risiko	129
6.4.2	Pengaruh Sikap Terhadap Risiko ke atas Prestasi Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi	131
6.4.3	Pengaruh Penggunaan SKP ke atas Pembelajaran Organisasi	133
6.4.4	Pengaruh Pembelajaran Organisasi ke atas Prestasi Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi	135
6.4.5	Pengaruh Tegangan Dinamik SPP ke atas Sikap Terhadap Risiko dan Pembelajaran Organisasi	136
6.4.6	Pengaruh Tidak Langsung SKP ke atas Prestasi Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi	137
6.4.7	Kesan Pemboleh Ubah Kawalan	139
6.4.8	Ketepatan Padanan Model	140
6.4.9	Uji Keteguhan Pengujian	144
6.5	Rumusan	150
BAB VII PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		
7.1	Pengenalan	152
7.2	Ringkasan Kajian	152
7.3	Perbincangan Hasil Kajian	153
7.3.1	Konsep dan Pengukuran Prestasi Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi	153
7.3.2	Hasil Kajian Berdasarkan Teori Agensi	155
7.3.3	Hasil Kajian Berdasarkan <i>RBV</i>	158
7.4	Kesimpulan	160
7.5	Implikasi	160
7.5.1	Implikasi Terhadap Model dan Teori	160
7.5.2	Implikasi Terhadap Aspek Praktikal	161
7.6	Limitasi Kajian dan Cadangan Kajian Akan Datang	162

7.7	Rumusan	166
RUJUKAN		167
LAMPIRAN		
A	SOAL SELIDIK	189
B	HASIL ANALISIS FAKTOR	193
C	FREKUENSI USIA BANK, JUMLAH PEGAWAI DAN ASET	205
D	PENGUJIAN BIAS TANPA-RESPON	209

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Halaman
2.1	Elemen sistem kawalan pengurusan	23
3.1	Pengukuran kualiti pembiayaan yang dicadangkan Lin dan Mei (2006)	41
4.1	Ringkasan hipotesis	88
5.1	Cawangan bank Islam yang menjadi objek kajian	91
5.2	Rancangan pengukuran kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi	93
5.3	Item pengukuran kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi	95
5.4	Item pengukuran kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi	96
5.5	Hasil analisis faktor kualiti pembiayaan	97
5.6	Item pengukuran sikap terhadap risiko	99
5.7	Hasil analisis faktor sikap terhadap risiko	100
5.8	Pengukuran pembelajaran organisasi	100
5.9	Hasil analisis faktor pembelajaran organisasi	101
5.10	Pengukuran penggunaan SPP diagnostik dan SPP interaktif	102
5.11	Hasil analisis faktor penggunaan SPP diagnostik	103
5.12	Hasil analisis faktor penggunaan SPP interaktif	104
5.13	Pengukuran tegangan dinamik penggunaan SPP	105
5.14	Pemboleh ubah reflektif dan formatif	111
6.1	Statistik deskriptif responden	117
6.2	Hasil analisis bias tanpa-respon	118
6.3	Statistik deskriptif skor pemboleh ubah	119
6.4	Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	121
6.5	Nilai bebanan dan nilai bebanan silang indikator terhadap pemboleh ubah	122
6.6	Korelasi pemboleh ubah dan nilai punca ganda AVE	124
6.7	Kebolehpercayaan instrument	126
6.8	Nilai koefisien alur dan nilai t (angka dalam kurungan) hubungan pemboleh ubah	127
6.9	Nilai R^2	141
6.10	Perbandingan koefisien alur model 1 dan model 2	142

6.11	Nilai R^2 kajian lepas dalam bidang sistem kawalan pengurusan	143
6.12	Perbandingan koefisien alur model 1 dan model 3	146
6.13	Perbandingan koefisien alur model 1 dan model 4	149
6.14	Ringkasan hasil pengujian hipotesis	151

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Halaman
2.1	Hubungan SKP dan prestasi syarikat berdasarkan teori agensi	30
2.2	Hubungan SKP dan prestasi syarikat berdasarkan <i>RBV</i>	36
4.1	Model kajian	75
5.1	Sifat hubungan pengantaraan	107
5.2	Pemboleh ubah reflektif	108
5.3	Pemboleh ubah formatif	109
6.1	Analisis alur hubungan pemboleh ubah	128

SENARAI ISTILAH

Bahasa Melayu	Bahasa Inggeris/ Bahasa Arab
Ada risiko ada keuntungan	Al-ghorm bil ghonm
Autoriti	Authority
Data terpiawai	Standardized data
Faktor Bebanan	Loadings factor
Faktor Bebanan Silang	Cross loading
Hipotesis pengurusan buruk	Bad management hypothesis
Kebolehpercayaan	Reliability
Kemudahan	Facility
Kerjasama ekonomi	Economic cooperation
Kesahan	Validity
Kesahan diskriminan	Discriminant validity
Kesahan konvergen	Convergent validity
Kesahan muka	Face validity
Kesan limpahan	Spillover effect
Ketepatan padanan	Goodness of fit
Koefisien alur	Path coefficient
Kos melepas	Opportunity cost
Liabiliti	Liability
Matlamat serbasama	Goal Congruence
Memori organisasi	Organizational memory
Model bank malas	Lazy bank model
Model matlamat rasional	Rational goal model
Neutral Risiko	Risk neutral
Nyahpusat	Decentralization
Pembelajaran organisasi	Organizational learning
Pemberat	Weight
Pembiayaan yang tak berbayar	Non-performing financing
Pemboleh ubah boleh diperhati	Observable variable
Pemboleh ubah tak boleh diperhati	Unobservable variable
Pemusatan	Centralization

Pengagihan maklumat	Information distribution
Pengambil risiko	Risk taker
Pengelak risiko	Risk averse
Penggunaan SPP diagnostik	Penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik
Penggunaan SPP interaktif	Penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif
Pengurusan ilmu	Knowledge management
Pentafsiran maklumat	Information interpretation
Penyahkawalseliaan	Deregulation
Penyelesaian terbaik kedua	Second-best solution
Penyelesaian terbaik pertama	First-best solution
Perisian	Software
Perkakasan	Hardware
Perolehan ilmu	Knowledge acquisition
Pusat keuntungan	Profit centre
Pusat kos	Cost centre
RBV	Resource-Based View
Rizab kerugian pembiayaan	Loan loss provision
Rizab risiko pelaburan	Investment risk reserve
Sibernetik	Cybernetic
Sistem jaminan simpanan	Deposit insurance system
Sistem perbankan berasaskan hutang	Debt-based banking system
Sistem perbankan berasaskan pembiayaan	Financing-based banking system
SKP	Sistem kawalan pengurusan
SPP	Sistem pengukuran prestasi
Susunan autoriti	Hierarchical authority
Tegangan Dinamik	Dynamic Tension
Teori kelakuan	Behavioral theory
Teori kesetaraan	Equity theory
Teori penetapan matlamat	Goal-setting theory
Teori pengharapan	Expectancy theory
Teori penyebab	Attribution theory
Tidak ada risiko tidak ada keuntungan	No risk no gain

Titik potong

Cut off point

Uji keteguhan pengujian

Robustness test

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 PENGENALAN

Kajian ini bertujuan mendalami pemahaman mengenai peranan sistem kawalan pengurusan (SKP) di perbankan Islam. Banyak kajian lepas telah menunjukkan bahawa SKP meningkatkan keberkesanan organisasi. Namun, kajian yang sistematik berkaitan dengan amalan SKP dalam perbankan Islam masih terhad, dan ini membuka ruang untuk kajian seumpamanya dilakukan. Kajian ini menumpu kepada peranan SKP khususnya penggunaan sistem pengukuran prestasi (SPP) dalam meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Secara amnya, kajian ini menyetengahkan persoalan apakah hubungan antara SKP dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi dapat diterangkan oleh sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi.

Bab pendahuluan ini memaparkan latar belakang kajian ini. Bahagian berikut ini membincangkan pengertian dan peranan pembiayaan perkongsian untung rugi dalam perbankan Islam. Ini diikuti dengan perbincangan mengenai mengapa prestasi pembiayaan berasaskan perkongsian untung rugi wajar dianggap sebagai satu ukuran keberkesanan di perbankan Islam. Seterusnya peranan sistem kawalan pengurusan (SKP), sikap terhadap risiko serta pembelajaran organisasi dalam meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi akan diperjelaskan. Bahagian selanjutnya mengemukakan motivasi kajian, persoalan kajian, tujuan kajian, rasional kajian, dan sumbangan kajian. Akhir sekali, susunan disertasi ini dipaparkan.

1.2 PEMBIAYAAN PERKONGSIAN UNTUNG RUGI

Bank merupakan satu institusi yang mempunyai peranan utama sebagai perantara kewangan antara pihak yang memerlukan dana dan pihak yang mempunyai lebih dana. Sebagai perantara kewangan, dua kategori utama aktiviti yang dilakukan bank adalah pengumpulan dana dan pembiayaan (Rose & Fraser 1988, hlm.15-17). Sebagai sebahagian daripada perkhidmatan bank, aktiviti pembiayaan merupakan faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan prestasi bank secara keseluruhan (Lin & Mei 2006).

Sama seperti bank konvensional, bank Islam juga melakukan aktiviti pembiayaan. Namun, perbezaan utama antara bank konvensional dan bank Islam adalah berkaitan kadar faedah, dimana syariat Islam mengharamkan pengenaan faedah sama ada untuk simpanan mahupun pembiayaan. Dalam bank Islam, dua jenis pembiayaan dibenarkan iaitu pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli dan pembiayaan perkongsian untung rugi (Khan 1995). Pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli merujuk kepada pembiayaan dimana pulangan yang diterima bank bersifat tetap seperti yang dipersetujui di awal perjanjian manakala pembiayaan perkongsian untung rugi iaitu pembiayaan dimana pulangan yang diterima bank bergantung kepada saiz keuntungan yang diperoleh pelanggan atas pembiayaan tersebut.

Dalam pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli, bank akan membeli aset yang diperlukan pelanggan kemudian menjual kembali aset tersebut kepada pelanggan dengan harga yang telah di tokok (*mark-up*). Seterusnya, pelanggan akan membayar kembali pembiayaan tersebut secara ansuran. Oleh kerana amaun tokokan telah dipersetujui di awal perjanjian, bank akan menerima jumlah pulangan yang tetap (Lee & Datta 2007, hlm. 78-79). Contoh pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli ialah *bay' bithaman ajil*, *murabahah*, *ijarah*, *istisna* dan *salam* (Saiful Azhar 2005, hlm. 57).

Berbeza dengan pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli yang menumpukan kepada pemilikan barang, pembiayaan perkongsian untung rugi lebih menumpukan kepada konsep pelaburan. Dalam pembiayaan ini, bank akan memberikan wang yang

diperlukan pelanggan untuk menjalankan perniagaan. Seterusnya, pelanggan akan membayar kembali pembiayaan tersebut sama dengan wang yang diberikan bank dengan ditambah bahagian keuntungan bank daripada pelaburan tersebut. Adapun bahagian keuntungan yang akan diterima bank adalah seperti yang dipersetujui di awal perjanjian (Lewis & Algaoud 2001, hlm. 39). Dengan demikian, dalam pembiayaan perkongsian untung rugi, saiz pulangan yang akan diterima bank tidak bersifat tetap, tetapi mengikut saiz keuntungan yang diperoleh pelanggan. Contoh pembiayaan perkongsian untung rugi iaitu *mudharabah* dan *musharakah* (Lewis & Algaoud 2001, hlm. 40).

1.3 PRESTASI PEMBIAYAAN PERKONGSIAN UNTUNG RUGI

Walaupun bank Islam mengamalkan dua jenis pembiayaan, tetapi ahli ekonomi Islam menyokong perkongsian untung rugi sebagai konsep asas bank Islam (Siddiqi 1983, hlm. 22; Al-Omar & Abdel-Haq 1996, hlm. 12; Lewis & Algaoud 2001, hlm. 1-3). Ini kerana terdapat beberapa kelebihan kontrak perkongsian untung rugi jika dibandingkan dengan kontrak jual beli. Kelebihan kontrak perkongsian untung rugi tersebut termasuklah a) sesuai dengan prinsip keadilan pengagihan pendapatan; b) meningkatkan kecekapan pengagihan sumber; c) lebih mewujudkan kestabilan nilai wang dan d) mendorong aktiviti pelaburan (Siddiqi 1983, hlm. 85-94). Selain itu, kelebihan kontrak perkongsian untung rugi juga merangkumi 1) sesuai dengan keadaan perekonomian yang tidak menentu, kerana pulangan yang akan diterima bank tidak bersifat tetap tetapi mengikut keuntungan yang diperoleh pelanggan (Tag El-Din 2003); 2) merupakan konsep ekonomi kerjasama yang berasaskan konsep berkongsi risiko antara bank dan pelanggan (Choudhury 1997); dan 3) sesuai dengan hakikat sebenar pengharaman riba (Al-Qaradawi 1997, hlm. 22-23). Menurut Al-Qaradawi (1997, hlm. 22-23) harta boleh berkembang melalui kerja dan usaha. Dengan demikian, hakikat daripada pengharaman riba adalah untuk memastikan keadilan antara pemilik harta dan pengusaha dan memikul segala risiko dengan berani dan penuh rasa tanggungjawab.

Selain diiktiraf sebagai konsep asas bank Islam, terdapat beberapa karya yang menyatakan bahawa kontrak perkongsian untung rugi, terutamanya pembiayaan

perkongsian untung rugi mestilah ditingkatkan (Chapra 1985; Khan 1995; Samad & Hassan 1999; Ahmed 2002a). Tujuan perbankan Islam adalah agar pembiayaan perkongsian untung rugi tersedia dalam jumlah yang wajar bagi sejumlah besar pengusaha (Chapra 1985, hlm. 56). Saiz pencapaian pembiayaan tersebut mencerminkan komitmen bank Islam terhadap pengembangan masyarakat (Samad & Hassan 1999). Ahmed (2002a) pula menyatakan bahawa pembiayaan perbankan Islam tidak semestinya seratus peratus berdasarkan perkongsian untung rugi. Meskipun demikian, hendaklah ada jumlah yang seimbang antara pembiayaan perkongsian untung rugi dan pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli.

Daripada beberapa karya yang telah dibincangkan di atas, boleh disimpulkan bahawa kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi yang tinggi merupakan salah satu ukuran prestasi bank Islam, sebagaimana dinyatakan oleh Samad dan Hassan (1999). Namun demikian, agar tingginya pembiayaan perkongsian untung rugi tersebut tidak menjejaskan prestasi kewangan bank Islam, kualiti pembiayaan tersebut mestilah juga diambil kira. Pembiayaan perkongsian untung rugi disebut berkualiti jika tingkat pembiayaan yang tak berbayar atau rizab risiko pelaburan rendah. Oleh itu, yang dimaksudkan dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi dalam kajian ini ialah pencapaian pembiayaan perkongsian untung rugi sama ada dalam aspek kuantiti mahupun kualiti pembiayaan.

Meskipun pembiayaan perkongsian untung rugi mendapat sokongan daripada para pengkaji, tetapi dalam amalan sebenar, pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli lebih banyak diamalkan. Menurut Rose dan Hudgins (2005) serta Iqbal dan Mirakhor (2007, hlm. 150), pembiayaan perkongsian untung rugi perbankan Islam di dunia hanya di sekitar 20 peratus dari jumlah pembiayaan. Bahkan di beberapa negara, contohnya Malaysia, saiz pembiayaan tersebut jauh lebih kecil. Dari tahun 2002 hingga tahun 2005, jumlah peratus pembiayaan perkongsian untung rugi hanya disekitar 0.3 peratus hingga 0.7 peratus (Bank Negara Malaysia 2002, 2003, 2004, 2005). Di Indonesia, perkembangan pembiayaan perkongsian untung rugi menunjukkan peratusan yang lebih tinggi berbanding negara lain. Contohnya, laporan tahunan bank Indonesia mulai 2004 sehingga 2007 menunjukkan jumlah peratus

pembiayaan perkongsian untung rugi di sekitar 29 peratus hingga 35.8 peratus (Bank Indonesia 2004, 2005, 2006, 2007).

Amalan pembiayaan perkongsian untung rugi yang rendah ini memberi implikasi prestasi bank Islam juga rendah apabila prestasi ini dinilai berasaskan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Malahan kelebihan-kelebihan pembiayaan perkongsian untung rugi juga sukar dilihat apabila pengamalannya sedikit. Kesan, seperti menurut Saiful Azhar dan Mohd. Afandi (2003), amalan bank Islam yang lebih menumpu kepada kontrak jual beli menyebabkan prestasi bank Islam tidak jauh berbeza berbanding bank konvensional.

1.4 PERANAN SISTEM KAWALAN PENGURUSAN

Sistem kawalan pengurusan (SKP) adalah sistem pencarian dan pengumpulan maklumat organisasi, reka bentuk tanggungjawab dan maklum balas untuk memastikan syarikat mengadaptasi perubahan dalam persekitaran dan perilaku pekerjaannya diukur berdasarkan kepada satu set matlamat organisasi supaya perbezaan di antara keduanya dapat dibuat penyesuaian dan diperbetulkan (Lowe 1971, hlm. 5). Mengikut Simons (1990, 1994, 1995) serta Malmi & Brown (2008), yang dimaksud sebagai SKP dalam kajian ini adalah sistem dan prosedur formal yang merangkumi belanjawan, sistem pengukuran prestasi, sistem ganjaran dan struktur organisasi yang digunakan dalam sebuah syarikat untuk membantu keseluruhan proses pengurusan serta untuk mengekalkan atau mengubah pola aktiviti organisasi.

Kajian lepas menunjukkan SKP dikaitkan dengan prestasi menyeluruh sesebuah organisasi (Hoque 2004; Henri 2006; Widener 2007), prestasi bahagian organisasi (Govindarajan & Fisher 1990; Johnny & Gani 2004) mahupun prestasi bahagian daripada proses organisasi (Bruggeman et al. 1994; Choe 2004; Mahama 2006). Di industri perbankan SKP juga telah dibuktikan mempunyai peranan penting (Lau & Tan 1988; Middaugh II 1988; Cobb et al. 1995) termasuk juga peranannya dalam proses pengurusan pembiayaan (Pither 1979). Meskipun demikian, sehingga kini kajian yang sistematik tentang amalan pengurusan bank Islam yang membawa kepada kejayaan bank untuk mencapai prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi

masih terhad. Perkara ini telah memberi ruang untuk menjalankan penyelidikan lanjut.

Kajian dalam pembiayaan perbankan mendapati bahawa peranan sistem kawalan berpengaruh secara tidak langsung dengan prestasi pembiayaan (Beaulieu 1994; Lawrence et al. 2002; serta Kwok 2002). Selanjutnya, sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi merupakan faktor yang dijangkakan mempengaruhi prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi (Nienhaus 1983; Kuran 1995; Lewis & Algaoud 2001, hlm. 115; Saiful Azhar 2005, hlm. 173). Daripada kajian lepas pula telah dikenal pasti bahawa SKP berpengaruh ke atas sikap terhadap risiko (Miller & Friesen 1982; Jemison 1987) dan berpengaruh ke atas pembelajaran organisasi (Griego et al. 2000; Chenhall 2005). Oleh itu, dijangkakan bahawa SKP yang diamalkan bank Islam juga seharusnya dapat meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi.

1.5 SIKAP TERHADAP RISIKO DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI

Sikap terhadap risiko merujuk kepada kesediaan organisasi untuk menerima risiko (William & Narendran 1999). Sikap terhadap risiko yang rendah yang wujud pada bank Islam menyebabkan bank tidak berani menerima projek yang sebenarnya menguntungkan (Deakins & Hussain 1994; Fletcher 1995) dan hal tersebut boleh menyebabkan rendahnya kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi (Kuran 1995; Lewis & Algaoud 2001, hlm. 115). Rendahnya sikap terhadap risiko boleh menyebabkan rendahnya pembiayaan perkongsian untung rugi kerana pembiayaan tersebut merupakan pembiayaan yang tinggi risikonya. Jika dibandingkan dengan pembiayaan dengan kontrak jual beli, pembiayaan perkongsian untung rugi tidak menjanjikan pulangan yang tetap, tetapi mengikut untung rugi perniagaan. Beberapa kajian menyatakan permasalahan rendahnya sikap terhadap risiko wujud dalam industri perbankan sama ada dalam bank konvensional mahupun bank Islam (Holt & Morrow 1992; Khan 1995; Saiful Azhar & Mohd. Afandi 2003; Saiful Azhar 2005). Meskipun beberapa karya menyatakan bahawa sikap terhadap risiko dijangkakan mempengaruhi prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, bukti empirikal hubungan tersebut masih belum ditemui dalam kajian lepas.

Pembelajaran organisasi pula merujuk kepada proses pencarian pengalaman yang berterusan dan proses perubahan pengalaman yang diperoleh tersebut menjadi pengetahuan yang siap digunakan untuk seluruh bahagian organisasi dan dapat menyokong misi organisasi yang bersangkutan (Senge 1990). Beberapa karya menyatakan bahawa keterbatasan kemampuan bank Islam dalam memilih dan menilai kelayakan projek dan pengusaha (Kuran 1995; Khan 1995; Ahmed 2003; Lewis & Algaoud 2001, hlm. 152) serta kurangnya kemampuan bank dalam melakukan pemantauan ke atas pembiayaan yang diberikan (Khan 1995; Errico & Farahbaksh 1998) dijangkakan mempengaruhi prestasi pembiayaan tersebut. Manakala Khan dan Mirakhor (1990), Samad dan Hassan (1999) serta Abdul Gafoor (2003, hlm. 48) menyatakan bahawa pembiayaan perkongsian untung rugi kurang diamalkan kerana bank Islam kurang kepakaran dan pengalaman dalam melaksanakan pembiayaan tersebut.

Sebagai jenis pembiayaan yang baru dalam industri perbankan, adanya limitasi bank dalam menjalankan pembiayaan perkongsian untung rugi nampaknya sesuatu yang dapat difahami. Berhubung dengan limitasi bank Islam dalam melaksanakan pembiayaan perkongsian untung rugi, kajian ini menjangkakan bahawa pembelajaran organisasi dapat meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Pembelajaran organisasi dijangkakan meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, kerana melalui pembelajaran organisasi, kemampuan bank Islam dalam menilai kelayakan projek dan pengusaha serta dalam melakukan pemantauan selepas pembiayaan diberikan akan meningkat (Nienhaus 1983). Meskipun demikian, belum ada kajian empirikal yang menumpukan hubungan antara pembelajaran organisasi dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi bank Islam.

1.6 MOTIVASI KAJIAN

Kepentingan perbankan Islam terhadap ekonomi dunia, merupakan satu faktor yang mendorong kajian ini. Umumnya dunia kini telah mula memberi perhatian serius terhadap kekuatan sistem kewangan Islam dan pengaruhnya terhadap ekonomi.

Pastinya, penyelidikan berkaitan dengan faktor yang boleh mempengaruhi kejayaan perbankan Islam harus dilaksanakan seiringan dengan minat dunia ini.

Selanjutnya, perbincangan di atas menunjukkan bahawa meskipun pembiayaan perkongsian untung rugi mendapat sokongan daripada para pengkaji, tetapi dalam amalan sebenar, pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli lebih banyak diamalkan. Amalan pembiayaan perkongsian untung rugi yang rendah ini memberi implikasi prestasi bank Islam juga rendah apabila prestasi ini dinilai berasaskan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Di Indonesia, perkembangan pembiayaan perkongsian untung rugi menunjukkan peratusan yang lebih tinggi berbanding negara lain. Oleh itu, motivasi kajian disertasi ini adalah mengkaji secara empirikal faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi perbankan Islam di Indonesia. Daripada penjelasan di atas dapat pula disimpulkan bahawa terdapat tiga faktor yang dijangka mempengaruhi prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi iaitu sistem kawalan pengurusan, sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi.

1.7 PERSOALAN KAJIAN

Daripada perspektif sistem kawalan pengurusan (SKP), permasalahan rendahnya sikap terhadap risiko merupakan salah satu permasalahan yang berkaitan dengan motivasi individu (Lewellen et al. 1987; Eisenhardt 1989; Zimmerman 2003) manakala permasalahan rendahnya pembelajaran organisasi pula merupakan permasalahan limitasi individu (Merchant & Van der Stede 2003, hlm. 7-10). Kajian lepas menunjukkan, permasalahan motivasi individu dan limitasi individu tersebut dapat dikurangkan melalui perancangan SKP yang berkesan (Klott 1997; Zimmerman 2003; Merchant & Van der Stede 2003, hlm. 7-10).

Banyak kajian lepas dalam bidang SKP yang menumpukan kepada permasalahan motivasi individu menggunakan teori agensi (Shield 1997; Ekanayake 2004). Namun kajian lepas yang menumpukan kepada permasalahan limitasi individu agak terhad, dan salah satunya adalah Henri (2006) yang menggunakan *resource-based view (RBV)*. Bertitik tolak dari kajian-kajian ini, di sini teori agensi dan RBV

dipilih sebagai teori yang dijangka akan dapat menerangkan peranan SKP dalam meningkatkan sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi bank Islam.

Teori agensi memandang bahawa sistem kawalan wujud untuk menurunkan permasalahan agensi, dan seterusnya meningkatkan prestasi syarikat. SKP mempunyai peranan untuk meningkatkan motivasi individu agar berkelakuan sesuai dengan kepentingan prinsipal. Zimmerman (2003, hlm.159) menyatakan bahawa sikap terhadap risiko agen yang rendah (pengelak risiko) merupakan permasalahan agensi, kerana dengan bersikap pengelak risiko tersebut agen tidak dapat memenuhi kepentingan prinsipal. Kajian lepas pula telah menemukan bahawa SKP merupakan pemboleh ubah yang dapat mempengaruhi sikap terhadap risiko (Miller & Friesen 1982; Singh 1986; Jemison 1987; Bromiley 1991). Dengan demikian dapat dijangkakan bahawa sistem kawalan pengurusan yang berkesan dapat meningkatkan sikap terhadap risiko, yang seterusnya meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

Jika teori agensi menumpukan kepada permasalahan motivasi individu dan dapat dikelaskan sebagai pandangan berasaskan insentif (*incentive-based view*), *resource-based view (RBV)* pula merupakan pandangan berasaskan kecekapan (*competence-based view*) (Foss & Klein 2005, 2006). Secara amnya, *RBV* menyatakan bahawa sumber yang dimiliki syarikat akan meningkatkan kemampuan organisasi dan seterusnya dengan meningkatnya kemampuan tersebut prestasi sesebuah syarikat akan meningkat (Wernerfelt 1984; Barney 1991). Menurut McNamara et al. (2004) SKP dipandang sebagai ilmu yang merupakan salah satu sumber yang dimiliki syarikat. Henri (2006) pula menyatakan bahawa pembelajaran organisasi merupakan salah satu jenis kemampuan organisasi yang dapat mempengaruhi prestasi syarikat. Dengan berdasarkan *RBV*, kajian ini menjangkakan bahawa SKP akan dapat meningkatkan pembelajaran organisasi dan seterusnya melalui peningkatan kecekapan ini, prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi akan meningkat.

Henri (2006) membangunkan model yang menghubungkan SKP, kemampuan organisasi dan prestasi organisasi dengan menggunakan konsep kawalan pengurusan

yang dicadangkan oleh Simons (1990, 1994, 1995) iaitu penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik (seterusnya disebut penggunaan SPP diagnostik), penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif (penggunaan SPP interaktif) serta penggunaan sistem pengukuran prestasi diagnostik dan interaktif secara bersama-sama yang disebut tegangan dinamik (*dynamic tension*) penggunaan sistem pengukuran prestasi (seterusnya disebut tegangan dinamik penggunaan SPP). Kajian ini memperpanjangkan kajian Henri (2006) dengan membangunkan model yang menghubungkan ketiga-tiga jenis penggunaan sistem pengukuran prestasi tersebut, dengan sikap terhadap risiko, pembelajaran organisasi dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

Zimmerman (2003, hlm. 171) dan Hammermeister (2005) mengelaskan SKP kepada tiga iaitu sistem pengukuran prestasi, sistem pembahagian pembuatan keputusan dan sistem ganjaran. Namun kajian ini hanya menumpu kepada sistem pengukuran prestasi. Ini kerana Otley (1994) dan Zimmerman (2003, hlm. 171) melihat bahawa sistem pengukuran prestasi merupakan elemen SKP yang mempunyai peranan utama dalam sistem kawalan pengurusan. Pentingnya peranan sistem pengukuran prestasi (SPP) dalam bidang SKP dapat dilihat apabila banyak kajian SKP menumpu kepada skop sistem pengukuran prestasi (Ansari 1977; Rotch 1993; Kloot 1997; Zimmerman 2003; Merchant & Van der Stede 2003; Malmi & Brown 2008). Tambahan pula, sistem pengukuran prestasi telah dikenali sebagai kunci perubahan organisasi serta berperanan dalam penyediaan maklum balas keberkesanan organisasi (Brignall 1997). Sistem pengukuran prestasi tidak hanya berperanan sebagai alat pemantauan tetapi juga sebagai alat membantu proses pengurusan yang lain (Amizawati & Sofiah 2003). Dengan kata lain, pendapat Brignall (1997) serta Amizawati dan Sofiah (2003) tersebut menyokong maksud kajian ini yang menjangkakan peranan sistem pengukuran prestasi dalam peranannya untuk menangani motivasi dan limitasi individu sebagaimana pendapat Merchant dan Van der Stede (2003, hlm. 7-10) yang telah dijelaskan di atas.

Daripada perbincangan di atas dapat disimpulkan bahawa pencapaian prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi boleh menjadi rendah kerana rendahnya sikap terhadap risiko dan rendahnya pembelajaran organisasi di perbankan Islam. Kajian

lepas juga mendapati bahawa SKP boleh mempengaruhi sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Setakat ini, belum ada kajian lepas yang secara sistematik menghubungkan sistem kawalan pengurusan, terutamanya penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif serta tegangan dinamik penggunaan SPP ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Oleh itu, persoalan utama kajian ini iaitu “apakah hubungan sistem kawalan pengurusan (SKP) dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi dapat diterangkan melalui sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi?” Persoalan ini mengangap SKP mempunyai hubungan tidak langsung dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui sikap bank terhadap risiko, serta melalui pembelajaran organisasi yang boleh meningkatkan kepakaran dan kemampuan bank Islam untuk melaksanakan pembiayaan perkongsian untung rugi.

Persoalan utama kajian di atas dijawab dengan menjangkakan wujudnya pengaruh secara langsung SKP ke atas sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi, serta pengaruh secara langsung sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Dalam kajian ini pula, SKP yang menjadi tumpuan kajian iaitu: penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif serta tegangan dinamik penggunaan SPP. Oleh itu, secara lebih khusus, kajian ini akan cuba menjawab dua persoalan kajian iaitu:

- 1) Pertama, apakah penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif serta tegangan dinamik penggunaan SPP berpengaruh ke atas sikap terhadap risiko dan ke atas pembelajaran organisasi?
- 2) Kedua, apakah sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi berpengaruh ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi?

1.8 TUJUAN KAJIAN

Konsisten dengan persoalan kajian, tujuan utama kajian ini ialah mengenal pasti pengaruh tidak langsung penggunaan SKP ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui pemboleh ubah sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Manakala tujuan khusus kajian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Mengenal pasti pengaruh penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif serta tegangan dinamik penggunaan SPP ke atas sikap terhadap risiko.
- 2) Mengenal pasti pengaruh sikap terhadap risiko ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.
- 3) Mengenal pasti pengaruh penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif serta tegangan dinamik penggunaan SPP ke atas pembelajaran organisasi.
- 4) Mengenal pasti pengaruh pembelajaran organisasi ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

1.9 RASIONAL KAJIAN

Khan (1995) menyatakan bahawa untuk meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, semestinya mengambil kira gelagat pihak yang memerlukan dana dan gelagat pihak yang memberikan dana (bank Islam). Kajian ini menumpukan kepada gelagat bank Islam (pemberi dana) dengan pertimbangan:

- 1) Kajian empirikal lepas menjurus kepada gelagat pengguna dana dalam mempengaruhi prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi dengan menumpukan kepada permasalahan bahaya moral yang dilakukan pelanggan (Khalil et al. 2002; Muhammad 2005).
- 2) Khan (1995) menyatakan bahawa sebagai perantara kewangan, bank mempunyai kekuatan untuk menentukan jenis pembiayaan yang akan diberikan. Oleh itu, analisis yang menumpukan kepada pihak pemberi pembiayaan perkongsian untung rugi akan melengkapkan analisis yang menumpukan kepada pihak penerima dana.

Selain daripada itu, kajian ini menggunakan dua perspektif peranan SKP (berdasarkan teori agensi dan *RBV*) yang diharapkan akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan luas terhadap peranan SKP. Model yang dibangun berdasarkan teori agensi dapat menyokong bahawa SKP berperanan sebagai alat untuk memotivasi anggota organisasi. Teori agensi banyak digunakan oleh pengkaji

pembiayaan perkongsian untung rugi yang menumpukan kepada kelakuan negatif penerima dana (Sarker 1999; Ahmed 2002b; Khalil et al. 2002; Sadr & Iqbal 2002; Muhammad 2005). Model kajian berdasarkan teori *RBV* pula dapat menyokong bahawa SKP berguna untuk mengurangkan kekangan individu. Tambahan pula, *RBV* dan teori agensi memenuhi keperluan sebagai teori syarikat menurut pendapat Foss dan Klein (2005, 2006).

Perbezaan peranan SKP menurut teori agensi dan *RBV* ialah andaian yang berkenaan dengan faktor yang menyebabkan prestasi syarikat meningkat. Teori agensi mengandaikan bahawa prestasi syarikat akan meningkat jika permasalahan agensi rendah manakala *RBV* mengandaikan bahawa prestasi syarikat meningkat jika kemampuan organisasi tinggi. Teori agensi menumpukan kepada permasalahan insentif iaitu bagaimana sistem kawalan dapat dirancang untuk menurunkan permasalahan agensi. Bagaimanapun, menurut Van der Stede (2000), pandangan yang menumpukan kepada permasalahan insentif tersebut mempunyai kelemahan. Ini kerana ada kemungkinan jika sesebuah perancangan sistem kawalan dapat menurunkan sesuatu jenis permasalahan agensi akan wujud kesan limpahan (Van der Stede 2000). Kesan limpahan bermaksud dengan menurunnya salah satu kelakuan negatif akan mengakibatkan wujud kelakuan negatif yang berlainan. Sebagai contoh, kajian Van der Stede (2000) menyatakan bahawa siasatan varians ke atas belanjawan akan menurunkan regangan belanjawan. Namun pada saat yang sama penurunan regangan belanjawan tersebut menyebabkan pengurus mempunyai orientasi masa jangka pendek. Mengambil kira pandangan sedemikian, di dalam kajian ini pengkaji juga menjangkakan kesan negatif dari peningkatan sikap terhadap risiko. Dijangkakan, apabila sikap terhadap risiko meningkat, kuantiti pembiayaan juga meningkat, namun pada saat yang sama kualiti pembiayaan mungkin menurun.

Oleh itu, kajian ini berpendapat perlunya perspektif lain untuk mengkaji prestasi syarikat dengan berdasarkan kepada *RBV* yang menumpukan kepada pandangan berasaskan kecekapan. Berdasarkan pandangan kecekapan, prestasi syarikat dijangka akan meningkat dengan meningkatnya kemampuan organisasi. Bagaimanapun, pandangan berasaskan insentif yang memungkinkan wujudnya kesan limpahan, peningkatan kemampuan organisasi dijangkakan akan meningkatkan

kuantiti mahupun kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Kepentingan pandangan berasaskan kecekapan dalam perbankan telah diakui sejak tahun 1996 (Cohen & Laporte 2004). Manakala Duchessi et al. (1988) menyatakan pentingnya pandangan berasaskan kecekapan tersebut dalam proses pembiayaan. Bank Muamalat Indonesia, sebagai bank Islam pertama dan terbesar di Indonesia juga mengamalkan pengembangan sumber manusia berasaskan kecekapan (Jalal 2006) serta amalan pengurusan Islam berasaskan kecekapan (Hamidi 2006). Pandangan berasaskan kecekapan sebagai teori tentang syarikat juga disokong sebagai teori yang lebih sesuai dengan syariat Islam (Sarker 1999). Sarker (1999) berpendapat bahawa untuk meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, sebaiknya digunakan perspektif baru untuk bank Islam. Beliau mencadangkan digunakannya pandangan berasaskan kecekapan, yang menumpukan kepada proses pembelajaran dalam mengamalkan pembiayaan perkongsian untung rugi.

1.10 SUMBANGAN KAJIAN

Kajian ini diharapkan memberikan sumbangan dalam tiga aspek iaitu aspek teori, aspek praktikal dan aspek metodologi.

1.10.1 Aspek Teori

Kajian ini memberikan sumbangan kepada teori agensi dengan mengkaji kesan penurunan permasalahan agensi terhadap keberkesanan organisasi. Menurut teori agensi, peranan SKP ialah untuk mengurangkan permasalahan agensi dan seterusnya meningkatkan prestasi syarikat. Setakat ini, kajian dalam bidang SKP sebahagian besarnya lebih menumpukan kepada penurunan masalah agensi melalui penekanan SKP iaitu sama ada masalah regangan belanjawan (Merchant 1985; Chow et al. 1988; Van der Stede 2000; Webb 2002) mahupun masalah sikap terhadap risiko (Miller & Friesen 1982; Singh 1986; Jemison 1987; Eisenhardt 1989; Bromiley 1991). Namun demikian, belum banyak kajian yang mengkaji kesan penurunan permasalahan agensi tersebut untuk meningkatkan prestasi syarikat.

Selain itu, kajian ini diharapkan memberikan sumbangan berupa penemuan kajian kesan penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif serta tegangan dinamik penggunaan SPP ke atas sikap terhadap risiko. Kajian lepas yang menumpukan kesan SKP ke atas sikap terhadap risiko menggunakan elemen SKP seperti struktur pembuatan keputusan, maklumat untuk pemantauan, sistem perancangan yang bersifat formal, penggunaan sasaran dan sistem ganjaran (Miller & Friesen 1982; Eisenhardt 1985; Singh 1986; Jemison 1987; serta Eisenhardt 1989). Belum ada kajian yang menumpu kepada kesan penggunaan SPP ke atas sikap terhadap risiko.

Selanjutnya, kajian ini diharapkan menyokong gagasan perlunya imbalan atas perancangan SKP. Zimmerman (2003) berpendapat bahawa peningkatan peranan SKP untuk pembuatan keputusan dapat menyebabkan turunnya peranan SKP sebagai alat pemantauan. Berdasarkan pendapat Zimmerman (2003) tersebut, serta penemuan dari kajian Henri (2006) kajian ini berpendapat bahawa peranan SKP sebagai alat pemantauan akan mengurangkan fungsinya sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan individu. Hal ini kerana peranan SKP sebagai alat pemantauan lebih memerlukan SKP diagnostik, manakala SKP yang diagnostik tersebut tidak menyokong fungsi SKP untuk menurunkan limitasi individu sebagaimana SPP interaktif.

Ini bermakna kajian ini mencuba memberi pemahaman bahawa penggunaan SPP diagnostik dapat meningkatkan prestasi dengan cara meningkatkan motivasi individu untuk meningkatkan sikap terhadap risiko, meskipun penggunaan SPP diagnostik tersebut mempunyai kesan negatif terhadap kemampuan organisasi. Seterusnya, kajian ini juga memberikan pemahaman kesan negatif penggunaan SPP interaktif kerana ianya dapat mengurangkan motivasi individu untuk meningkatkan sikap terhadap risiko, meskipun penggunaan SPP interaktif tersebut bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan organisasi. Oleh itu, perlu ada imbalan atas kedua-dua peranan SKP.

1.10.2 Aspek Praktikal

Kajian ini memberikan sumbangan kepada pihak perbankan berupa temuan kajian peranan SKP khususnya penggunaan SPP dalam perbankan Islam. Beberapa kajian menyatakan pentingnya peranan SKP pada bank sebagai contoh Lau dan Tan (1988), Middaugh II (1988) serta Cobb et al. (1995). Pither (1979) pula menyatakan bahawa SKP berperanan penting dalam proses pemberian pembiayaan. Meskipun beberapa karya mengakui pentingnya SKP dalam aktiviti perbankan serta dalam proses pembiayaan, tidak banyak kajian empirikal yang menumpukan kepada peranan SKP tersebut dalam meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi di bank Islam.

1.10.3 Aspek Metodologi

a. Objek kajian

Daripada aspek metodologi, kajian ini diharapkan memberikan sumbangan berupa temuan kajian peranan penggunaan SPP di cawangan bank Islam. Kajian lepas menyatakan pentingnya pengaruh cawangan bank ke atas prestasi bank secara keseluruhan (Avkiran 1997; Moutinho et al. 1997). Pentingnya peranan cawangan bank Islam juga dikemukakan oleh Alam (2005) dan Sarker (1999). Alam (2005) menemukan bukti empirikal bahawa bank Islam mengamalkan struktur pembuatan keputusan disentralisasi, sehingga tingkat kebebasan pengurus lebih tinggi berbanding bank konvensional. Dengan demikian dapat dikatakan bahawa peranan cawangan dalam perbankan Islam memang penting. Sarker (1999) pula menyokong perlunya aktiviti cawangan bank Islam diperhatikan dan dilakukan pemantauan dengan saksama.

Meskipun demikian, kajian lepas di perbankan Islam menumpukan kepada prestasi keseluruhan organisasi (Bashir 1999; Samad & Hassan 1999; Hassan & Bashir 2003; Saiful Azhar & Mohd. Afandi 2003). Belum ditemukan kajian lepas yang menumpukan kepada peranan SKP dalam cawangan bank Islam, terlebih peranan SKP dalam meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

b. Pengukuran prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi

Kajian ini membangunkan pengukuran prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi yang merangkumi kuantiti pembiayaan dan kualiti pembiayaan. Untuk mengukur kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi, kajian ini menggunakan model matlamat rasional yang dinyatakan dalam produk yang maksima dalam erti jumlah peratus pencapaian pembiayaan perkongsian untung dibandingkan keseluruhan pembiayaan.

Selain daripada itu, prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi akan dilihat daripada model proses internal (*internal process model*) yang dinyatakan dalam kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Pengukuran kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi menumpukan kualiti pengurus dalam melakukan proses penyaringan aplikasi permohonan pembiayaan, proses pentadbiran pembiayaan serta proses selepas pembiayaan diberikan berdasarkan item yang dicadangkan Lin dan Mei (2006). Item yang dicadangkan Lin dan Mei (2006) tersebut setakat pengetahuan pengkaji belum dilakukan pengujian secara empirikal oleh mana-mana pengkaji.

c. Penggunaan survei lapangan dalam teori agensi

Kajian ini memberikan sumbangan dalam aspek metodologi melalui kaedah survei yang digunakan. Kajian lepas berdasarkan teori agensi menumpukan kepada analisis matematik. Namun bagi bidang SKP, analisis secara matematik ini menyebabkan fenomena yang dikaji sukar diamati kerana terlalu konseptual (Baiman 1990). Menurut Merchant et al. (2003) kajian berasaskan teori agensi yang menggunakan kaedah survei hanya sekitar 10% daripada kajian yang diteliti.

1.11 SUSUNAN DISERTASI

Susun atur bab dalam kajian ini adalah sebagai berikut: bab pendahuluan ini disusuli dengan Bab II yang membincangkan ulasan karya yang berkaitan dengan sistem kawalan pengurusan (SKP). Perbincangan dalam Bab II merangkumi: definisi, skop dan peranan SKP menurut perspektif teori agensi dan *resource-based view*. Bab III

pula membicarakan ulasan karya yang berkaitan dengan pembiayaan perkongsian untung rugi, sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Antara perkara yang disentuh ialah pembiayaan dalam perbankan konvensional dan sistem kawalan, pembiayaan perkongsian untung rugi dan sistem kawalan, serta anteseden dan akibat sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Selanjutnya, Bab IV membicarakan kerangka kerja kajian dan hipotesis. Reka bentuk dan metodologi kajian dibincangkan dalam Bab V. Perbincangan dalam bab ini turut meliputi reka bentuk kajian, objek kajian, pengoperasian dan pengukuran pemboleh ubah, serta analisis data. Ini disusuli dengan Bab VI yang membincangkan analisis dan keputusan kajian. Akhir sekali Bab VII menjelaskan perbincangan hasil dan kesimpulan kajian

BAB II

ULASAN KARYA: SISTEM KAWALAN PENGURUSAN

2.1 PENGENALAN

Dalam bab ini, karya lepas di bidang SKP akan diulas bermula dari perbincangan mengenai definisi, skop SKP, sehingga kepada pemilihan elemen SKP yang akan ditumpukan dalam kajian ini, iaitu penggunaan sistem pengukuran prestasi (SPP). Perbincangan akan difokuskan kepada peranan SKP sebagai alat untuk memotivasi individu dan peranan SKP untuk mengurangkan limitasi individu. Peranan SKP untuk memotivasi individu dilihat daripada perspektif teori agensi manakala peranan SKP untuk mengurangkan limitasi individu dilihat daripada perspektif *resource-based view*.

Secara lebih terperinci, ulasan karya dalam Bab II ini dimulai dengan perbincangan mengenai pengertian sistem kawalan pengurusan (SKP) serta skop sistem kawalan pengurusan. Selanjutnya, pengertian dan ciri penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik dan interaktif turut diperbincangkan. Manakala perbincangan seterusnya menumpu kepada peranan SKP sama ada peranannya sebagai alat untuk memotivasi individu serta alat untuk mengurangkan limitasi individu. Ulasan karya ini diakhiri dengan bahagian rumusan.

2.2 PENGERTIAN SISTEM KAWALAN PENGURUSAN

Anthony (1965) mendefinisikan sistem kawalan pengurusan (SKP) sebagai “proses (yang merangkumi aktiviti pemantauan) dimana para pengurus memastikan sumber-sumber yang diperolehi digunakan secara berkesan dan cekap bagi mencapai

objektif organisasi". Lowe dan Puxty (1989) telah mengkritik definisi ini atas hujah bahawa ia menyebabkan fokus kajian di bidang SKP menjadi tertumpu kepada kawalan organisasi berdasarkan perakaunan. Kloot (1997) menambah dan menyatakan bahawa definisi tersebut hanya memberi fokus kepada peranan SKP di tahap akhir sistem kawalan iaitu dalam proses pemantauan dan kurang kepada proses perancangan.

Namun begitu Otley (1994) tidak menyangkal aspek positif definisi SKP Anthony (1965) yang memberi tumpuan kepada aspek sistematik daripada kawalan pengurusan dan definisi tersebut dirancang untuk mendapatkan kaitan yang logik ke atas aktiviti organisasi. Selain itu, definisi tersebut turut memberikan kerangka berfikir yang menumpukan perhatian kepada aktiviti pengurus agar mencapai objektif organisasi. Walau bagaimanapun, Otley (1994) menganggap definisi Anthony (1965) sebagai terlalu sempit dan ketinggalan zaman, tidak mencukupi dan perlu diperluaskan. Definisi tersebut perlu disemak semula untuk memenuhi perubahan yang berlaku dalam amalan pengurusan dan struktur organisasi seperti ketidakpastian dan saiz organisasi. Oleh itu, sebaiknya definisi sistem kawalan pengurusan diperluaskan seperti yang didefinisikan oleh Lowe (1971, hlm 5). Lowe (1971, hlm. 5) mendefinisikan SKP sebagai sistem pengumpulan maklumat organisasi, reka bentuk kebertanggungjawaban dan maklum balas untuk memastikan syarikat mengadaptasi perubahan dalam persekitaran dan perilaku pekerjaannya diukur berdasarkan satu set matlamat operasi supaya perbezaan antara keduanya dapat diselaraskan dan diperbetulkan.

Definisi Lowe (1971, hlm. 5) disokong oleh Otley (1994) yang mencadangkan bahawa SKP berperanan sebagai satu set mekanisma kawalan yang luas yang dibentuk untuk membantu organisasi mengatur diri mereka sendiri. Definisi ini memadai untuk mencakupi aspek amalan pengurusan dalam SKP. Meskipun nampak lebih konservatif tetapi pandangan ini penting untuk mengimbangi keperluan untuk rangkuman SKP yang lebih luas.

Selanjutnya Horngren dan Foster (1991, hlm. 426) memperluas definisi SKP yang dirumuskan oleh Anthony (1965) dengan turut merangkumi proses perancangan

dan pemantauan. Menurut Horngren dan Foster (1991, hlm. 26) SKP ialah alat pengumpulan data bagi membantu dan mengkoordinasi proses pembuatan perancangan dan proses kawalan dalam sesuatu organisasi.

Dari sudut lain, Simons (1990, 1995) mendefinisikan SKP sebagai prosedur dan sistem formal yang menggunakan maklumat untuk mengekalkan atau mengubah pola aktiviti organisasi. Menurut beliau, terdapat beberapa ciri penting SKP, diantaranya: 1) prosedur yang rutin dan formal seperti perancangan, bajet, dan sistem pemantauan; 2) sistem berasaskan maklumat, yang bermaksud pengurus menggunakan maklumat untuk mengkomunikasi perancangan, dan memantau pencapaian perancangan; dan 3) ia mengenai sistem kawalan yang digunakan oleh pengurus, bukan sistem kawalan yang digunakan di peringkat bawahan. Definisi SKP yang dikemukakan Simons (1990, 1995) menganggap SKP sebagai sesuatu yang aktif, sebagaimana dicadangkan oleh Chenhall (2003).

Merchant (1998) melihat SKP sebagai langkah yang dilaksanakan pengurus untuk memastikan bahawa para pekerja organisasi membuat yang terbaik untuk organisasi mereka. Fisher (1998) melihatnya sebagai kawalan yang dilakukan pengurus ke atas pengurus lain, dan merupakan proses dimana pengurus korporat memastikan pengurus pertengahan melaksanakan objektif dan strategi organisasi.

Daripada pelbagai definisi SKP yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahawa dalam mendefinisi SKP pengkaji menumpukan kepada skop dan fungsi SKP yang berbeza-beza. Definisi SKP menurut Anthony (1965) umpamanya bersifat sempit dan membataskan skop SKP kepada hanya sistem perakaunan kewangan dan fungsi SKP di tahap pemantauan. Manakala Horngren dan Foster (1991, hlm. 26) cuba memperluaskan lagi fungsi SKP untuk tidak hanya menumpukan kepada tahap pemantauan tetapi juga kepada tahap perancangan.

Definisi yang dikemukakan Lowe (1971, hlm. 5) dan Merchant (1998) pula telah mengambil kira perubahan dalam persekitaran dan menganggap SKP sebagai alat untuk mengaplikasi strategi organisasi. Dengan dikembangkan definisi ini, skop SKP yang pada mulanya hanya menumpukan kepada maklumat kewangan,

kemudiannya menjadi lebih luas untuk turut merangkumi maklumat bukan kewangan dan maklumat luaran organisasi. Selanjutnya, definisi SKP yang dikembangkan Simons (1990, 1995) membayangkan bahawa SKP tidak hanya digunakan untuk mengimplementasi strategi organisasi tetapi juga membangunkan strategi baru. Perkembangan definisi SKP membawa kesan kepada perluasan skop dan peranan SKP yang akan dibincangkan dalam Bahagian 2.3 dan 2.5. Bahagian 2.4 pula membincangkan elemen SKP yang ditumpukan dalam kajian ini iaitu penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik dan interaktif.

2.3 SKOP SISTEM KAWALAN PENGURUSAN

Beberapa pengkaji SKP menjelaskan skop SKP secara berbeza-beza seperti yang dapat dilihat dalam Jadual 2.1. Dalam Jadual 2.1 tersebut perkara yang perlu diteliti ialah sistem pengukuran prestasi (SPP) merupakan elemen SKP yang selalu disebutkan sebagai salah satu elemen SKP menurut mana-mana pengkaji. Hal ini kemungkinan sesuai dengan pendapat Zimmerman (2003) yang menyatakan bahawa sistem pengukuran prestasi merupakan elemen SKP yang paling dominan kerana sistem pengukuran prestasi tersebut mencerminkan peranan utama sistem perakaunan.

Sistem pengukuran prestasi didefinisikan sebagai sekumpulan alat ukur yang digunakan untuk mengkuantitikan kecekapan dan keberkesanan sesebuah aktiviti (Neely et al. 2005). Kajian lepas telah mengakui peranan sistem pengukuran prestasi (SPP) sebagai faktor keberhasilan dalam proses perubahan organisasi dan peranannya dalam menyediakan maklum balas ke atas kecekapan dan keberkesanan sesebuah aktiviti dalam syarikat (Brignall 1997). Peranan sistem pengukuran prestasi tidak hanya terhad sebagai alat pemantauan tetapi juga berperanan dalam pelaksanaan fungsi pengurusan yang lebih luas (Amizawati & Sofiah 2003).

Jadual 2.1 Elemen sistem kawalan pengurusan

Pengkaji (Tahun)	Elemen Sistem Kawalan Pengurusan
Simons (1990)	Sistem keyakinan; sistem sempadan; sistem pengukuran prestasi.
Ansari (1977)	Sistem penilaian prestasi yang merangkumi sistem pengukuran prestasi dan sistem ganjaran; sosialisasi (sekumpulan nilai, sikap, pengetahuan untuk meningkatkan matlamat kongruens di antara anggota organisasi).
Rotch (1993)	Struktur organisasi (contoh: pusat keuntungan; pusat kos; pemusatan; desentralisasi); sistem pengukuran prestasi (contoh: ukuran kewangan atau bukan kewangan; ukuran kualitatif atau kuantitatif); sistem insentif (insentif kewangan dan insentif bukan kewangan).
Kloot (1997)	Maklumat dalaman (prosedur dan laporan); maklumat luaran (maklumat pesaing; maklumat pelanggan); sistem pengukuran prestasi (ukuran kewangan dan bukan kewangan); penyertaan dalam pengambilan keputusan serta kawalan peribadi (latihan dan pembangunan pegawai).
Zimmerman (2003)	Sistem pengukuran prestasi, sistem ganjaran dan sistem pembahagian hak pengambilan keputusan.
Merchant & Van der Stede (2003)	Kawalan hasil (sistem pengukuran prestasi; sistem ganjaran); kawalan tindakan (contoh: penggunaan kata laluan; autoriti pengambilan keputusan; penilaian ke atas aktiviti yang akan dilakukan serta pertanggungjawaban pelaksanaan aktiviti); kawalan peribadi (contoh: pemilihan dan latihan pegawai) serta kawalan budaya (contoh: visi misi organisasi; dan kod etika.
Malmi & Brown (2008)	Perancangan; kawalan siberetik (belanjawan dan sistem pengukuran prestasi); sistem ganjaran; sistem kawalan administratif (struktur organisasi; polisi organisasi dan prosedur); kawalan budaya (nilai-nilai organisasi).

2.4 PENGGUNAAN SISTEM PENGUKURAN PRESTASI SECARA DIAGNOSTIK DAN INTERAKTIF

Bertitik tolak dari sorotan definisi dan elemen SKP, bahagian ini akan mengulas sistem pengukuran prestasi sebagai elemen yang dianggap utama dalam kebanyakan kajian lepas. Sistem pengukuran prestasi (SPP) yang akan ditumpukan merujuk kepada cadangan Simons (1990, 1995) iaitu penggunaan SPP secara diagnostik dan secara interaktif.

Penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik (penggunaan SPP diagnostik) melaporkan maklumat tentang faktor penting yang mempengaruhi prestasi, dan mendorong pengurus menumpukan kepada faktor penting tersebut. Penggunaan SPP diagnostik juga memberi peluang untuk pengurus membandingkan apa yang telah dicapai dengan apa yang mesti dicapai. Penggunaan SPP diagnostik merupakan pemantauan *ex post* yang diamalkan agar pengurus memberikan perhatian kepada faktor penting yang mempengaruhi prestasi mahupun sasaran tertentu (Simons 1994, 1995). Oleh kerana sistem kawalan yang diagnostik menumpukan kepada pencapaian matlamat organisasi, ia seharusnya membolehkan pengukuran hasil dilakukan yang seterusnya dibandingkan dengan piawai yang ditetapkan. Burchell et al. (1980) menyifatkan penggunaan SPP diagnostik sebagai sistem kawalan yang tradisional kerana bersifat sempit dan pasif (sebagai *answering machine*).

Daripada penjelasan di atas dapat disimpulkan bahawa penggunaan SPP diagnostik mempunyai 3 ciri iaitu: 1) kemampuan untuk mengukur hasil kegiatan; 2) adanya piawai yang telah ditetapkan sebelumnya yang memungkinkan dilakukan perbandingan hasil dan piawai; 3) adanya kemungkinan untuk melakukan proses perbaikan jika pencapaian hasil tidak sesuai dengan piawai (Iwaarden et al. 2006).

Penggunaan SPP interaktif pula lebih menumpukan kepada apa yang berlaku pada masa hadapan dan mempunyai ciri wujudnya perbincangan yang aktif dan kerap di antara pengurus. Penggunaan SPP interaktif menumpukan kepada proses mendorong wujudnya gagasan mahupun strategi baru. Dengan sistem yang interaktif, sistem kawalan dapat berfungsi dalam proses perbincangan, pembelajaran dan pembentukan gagasan baru (Burchell et al. 1980). Penggunaan SPP interaktif merangkumi tidak hanya proses penyertaan pengurus dari pelbagai tahap tetapi lebih kepada proses perbincangan yang terus menerus. Dalam konteks ini, sistem kawalan berperanan sebagai pangkalan data yang menyokong proses pembelajaran organisasi. Sistem kawalan digunakan oleh pengurus atasan sebagai alat untuk campur tangan terhadap aktiviti yang dilakukan pengurus bawahan. Proses campur tangan ini memungkinkan pengurus yang lebih tinggi melakukan perbincangan ke atas data yang ada, oleh itu sistem kawalan yang interaktif ini menghendaki perhatian yang

terus menerus ke atas aktiviti yang dilakukan pelbagai tahap organisasi (Simons 1990).

Alaudin et al. (2009) menyatakan pentingnya peranan sistem pengukuran prestasi dalam perbankan Islam. Dalam kajiannya penulis menyatakan bahawa sistem pengukuran prestasi kewangan yang bersifat formal (sistem penganggaran) mempunyai peranan penting dalam kaitannya dengan pemberian ganjaran. Temuan kajian Alaudin et al. (2009) tersebut membayangkan pentingnya penggunaan SPP diagnostik dan interaktif yang oleh Simons (1990, 1994) merujuk kepada sistem pengukuran prestasi yang bersifat formal. Dalam perbankan Islam, khususnya dalam penilaian prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, penggunaan SPP diagnostik dilakukan melalui penggunaan pengukuran prestasi yang membandingkan antara kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi dengan kuantiti sebenar yang dicapai. Jika kuantiti sebenar melebihi sasaran, maka prestasi sesebuah bank dikatakan baik. Jika perbezaan di antara sasaran dengan amalan digunakan sebagai dasar penilaian prestasi, maka dikatakan bahawa pengukuran prestasi tersebut digunakan secara diagnostik. Tetapi jika sesebuah bank masih diberi kesempatan untuk melakukan perbincangan atas prestasi di bawah sasaran, dapat dikatakan bahawa penggunaan pengukuran prestasi tersebut digunakan secara interaktif. Penggunaan SPP interaktif tersebut dapat menyebabkan bank akan dinilai tidak berdasarkan kepada pengukuran prestasi tetapi berdasarkan hasil perbincangan antara pengurus dan pemilik atau perbincangan antara pengurus yang lebih tinggi dan pengurus bawahan. Meskipun demikian, kelebihan penggunaan SPP interaktif memungkinkan pengurus yang lebih tinggi memahami mengapa pengurus bawahan tidak dapat memenuhi sasaran yang telah ditentukan.

2.5 PERANAN SISTEM KAWALAN PENGURUSAN

Kloot (1997) berpendapat bahawa SKP semestinya dapat membantu keseluruhan fungsi pengurusan yang merangkumi perancangan, pengambilan keputusan, pemberian motivasi, pengarahan, komunikasi objektif syarikat, pemberian maklum balas dan penyatuan aktiviti dalam organisasi yang kompleks. Meskipun secara umum peranan SKP ialah sebagaimana dijelaskan oleh Kloot (1997) namun

Zimmerman (2003) menumpukan pembahasannya kepada dua peranan SKP iaitu sebagai alat pengambilan keputusan dan sebagai alat pemantauan. Zimmerman (2003) menggunakan konsep kos melepas dalam membincangkan fungsi SKP sebagai alat pengambilan keputusan, sedangkan dalam membincangkan fungsi SKP sebagai alat pemantauan (mengurangkan kelakuan negatif anggota organisasi) berdasarkan teori agensi.

Fungsi SKP sebagai alat pemantauan bermaksud, ianya meningkatkan matlamat serbasama di antara anggota organisasi dimana SKP sepatutnya mengarahkan anggota organisasi untuk berkelakuan sesuai dengan objektif syarikat. Fungsi SKP sebagai alat pemantauan juga bermakna bagaimana sistem tersebut mengukur prestasi pengurus dan mengurangkan kelakuan negatif anggota organisasi. Fungsi SKP sebagai alat pengambilan keputusan pula bermaksud fungsi SKP yang menumpukan kepada fungsinya memberikan maklumat untuk mengurangkan ketidakpastian dalam proses pembuatan keputusan, seperti pengambilan keputusan penentuan harga jual, atau pengambilan keputusan pelaburan.

Dalam pembahasan Zimmerman (2003) tersebut, hal yang menarik diperhatikan ialah beliau menekankan bahawa SKP yang dirancang untuk membantu proses pembuatan keputusan, kemungkinan akan berkurang fungsinya untuk membantu proses pemantauan. Oleh itu, proses perancangan SKP dalam suatu syarikat perlu mengambil kira kedua peranan tersebut serta perluimbangan di antara keduanya. Peranan apa yang lebih diutamakan mestinya disesuaikan dengan permasalahan yang lebih penting yang dihadapi organisasi ataupun disesuaikan dengan tahap organisasi dimana SKP digunakan.

Selanjutnya, Merchant dan Van der Stede (2003) menjelaskan tiga punca SKP diperlukan iaitu kurang pengarahan, masalah motivasi dan limitasi individu. Kurang pengarahan bermakna anggota organisasi kurang faham apa yang organisasi jangkakan daripada mereka. Contoh, prestasi rendah kerana tidak tahu apa yang organisasi kehendaki. Oleh itu, peranan SKP memberitahu pekerja bagaimana mereka dapat menyumbang kepada pencapaian objektif organisasi. Masalah motivasi bermaksud adakah para pekerja akan bekerja keras secara konsisten dan cuba

melakukan apa yang diharapkan. Contoh masalah motivasi ialah objektif individu dan organisasi berbeza, masalah penipuan dan kecurian. Oleh itu, peranan SKP ialah untuk memelihara organisasi daripada perilaku sedemikian. Masalah limitasi individu bermakna adakah para pekerja mampu melakukan apa yang diharapkan organisasi. Contoh masalah limitasi individu ialah kurang kemampuan dan latihan, kurang pengalaman, stamina kerja yang rendah serta pengetahuan mengenai kerja yang rendah.

Terakhir, Merchant et al. (2003) menjelaskan dua punca peranan SKP iaitu untuk meningkatkan motivasi individu (tujuan motivasi) dan tujuan bukan motivasi. Tujuan bukan motivasi contohnya ialah meningkatkan kualiti pegawai, menghasilkan keuntungan dan aliran tunai yang rata. Peranan sistem kawalan pengurusan untuk meningkatkan kualiti pegawai tersebut mirip dengan peranan sistem kawalan untuk mengurangkan limitasi individu sebagaimana pendapat Merchant dan Van der Stede (2003).

Daripada perbincangan peranan SKP, Kloot (1997) menumpukan kepada peranan SKP yang luas yang merangkumi fungsi SKP dalam proses perancangan, pengambilan keputusan, pemberian motivasi, pengarah, komunikasi objektif syarikat, pemberian maklum balas dan penyatuan aktiviti dalam organisasi yang kompleks. Pengkaji seterusnya memberikan tumpuan kepada fungsi SKP sebagai alat pemberian motivasi individu (Zimmerman 2003; Merchant & Van der Stede 2003; Merchant et al. 2003), alat pengambil keputusan (Zimmerman 2003); serta alat pemberian pengarah (Merchant & Van der Stede 2003). Manakala Merchant dan Van der Stede (2003) serta Merchant et al. (2003) menambahkan pendapat Kloot (1997) dengan menumpukan fungsi SKP sebagai alat mengurangkan limitasi individu.

Perbincangan peranan SKP tersebut menunjukkan bahawa, daripada pelbagai peranan tersebut, beberapa pengkaji selalunya menyatakan bahawa peranan SKP adalah sebagai alat untuk memberikan motivasi. Keadaan ini membayangkan, peranan SKP sebagai alat memberikan motivasi individu sangat penting dan banyak mendapat tumpuan para pengkaji (Merchant et al. 2003). Salah satu aliran kajian yang

mendasarkan fungsi SKP dalam meningkatkan motivasi individu ialah kajian berdasarkan teori agensi.

2.6 PERANAN SKP BERDASARKAN TEORI AGENSI

Bahagian ini bertujuan menjelaskan ciri sistem kawalan pengurusan (SKP) yang mempengaruhi motivasi individu untuk meningkatkan sikap terhadap risiko. Untuk itu, perbincangan dimulakan dengan menjelaskan dua permasalahan asas yang menjadi tumpuan teori agensi iaitu permasalahan kerjasama dan perkongsian risiko. Selanjutnya, andaian teori agensi berkaitan kelakuan manusia dan bagaimana sistem kawalan dapat dirancang untuk menyelesaikan kedua permasalahan asas tersebut, dibincangkan. Perbincangan selanjutnya ialah mengenai peranan teori agensi dalam menerangkan peningkatan prestasi syarikat melalui pengurangan permasalahan agensi. Terakhir, pembahasan akan ditumpukan kepada hasil kajian lepas yang berkaitan dengan peranan SKP dalam mengurangkan permasalahan agensi.

2.6.1 Teori Agensi

Berdasarkan teori agensi terdapat dua permasalahan yang dihadapi organisasi. Pertama ialah permasalahan wujudnya perbezaan kepentingan di antara agen dan prinsipal kerana agen bersifat pengelak kerja dan kedua adalah wujudnya permasalahan perkongsian risiko kerana agen bersifat pengelak risiko (Eisenhardt 1985).

Permasalahan perkongsian risiko dalam organisasi sebenarnya sudah mendapat perhatian daripada para pengkaji sejak tahun 1960an (Wilson 1968). Permasalahan perkongsian risiko tersebut disebabkan oleh wujudnya ketidakpastian hasil yang akan diperoleh syarikat di masa datang. Selanjutnya, Ross (1973) serta Jensen dan Meckling (1976) memperluas kajian tentang perkongsian risiko tersebut dengan menambah permasalahan tentang wujudnya perbezaan kepentingan di antara pihak yang bekerjasama. Hasil pemikiran Ross (1973) serta Jensen dan Meckling (1976) tersebut kemudian dikenal dengan sebutan teori agensi.

Dengan demikian teori agensi menumpukan kepada permasalahan yang wujud atas hubungan kerjasama jika terdapat perbezaan sikap terhadap risiko di antara agen dan prinsipal serta perbezaan kepentingan kerana agen yang bersifat pengelak kerja. Hubungan kerjasama tersebut selanjutnya disebut hubungan agensi. Ross (1973) menyatakan bahawa hubungan agensi wujud di antara dua pihak atau lebih apabila salah satu pihak (agen) bertindak sebagai wakil pihak lain (prinsipal) untuk melakukan suatu proses pembuatan keputusan atas suatu permasalahan tertentu. Hubungan agensi tersebut bersifat luas yang merangkumi hubungan pemilik-pengurus, majikan-pekerja, peguam-klien, penjual-pembeli dan hubungan agen yang lain (Ross 1973; Eisenhardt 1989).

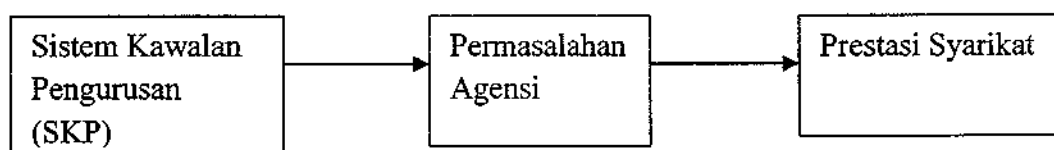
2.6.2 Teori Agensi dan Peranan Sistem Kawalan Pengurusan

Teori agensi memandang syarikat sebagai pusat kontrak antara agen dan prinsipal (Jensen & Meckling 1976). Secara lebih khusus, teori ini mengandaikan bahawa agen bersikap oportunistik, mementingkan diri, pengelak risiko¹ dan pengelak kerja (Ross 1973; Jensen & Meckling 1976; Eisenhardt 1989). Andaian kelakuan agen tersebut, ditambah dengan adanya ketaksamarataan maklumat antara agen dan prinsipal mengakibatkan wujudnya permasalahan agensi (Kunz & Pfaff 2002). Pengertian permasalahan agensi iaitu permasalahan yang disebabkan oleh kelakuan agen yang mementingkan diri dan menyebabkan agen bertindak tidak sesuai dengan kepentingan prinsipal (Zimmerman 2003, hlm. 159). Contoh permasalahan agensi diantaranya: masalah “penumpang percuma” dalam kerja kelompok; agen yang menumpukan kepada kepentingan jangka pendek serta permasalahan penciptaan regangan belanjawan.

Kajian dalam bidang SKP yang menumpukan kepada teori agensi mendasarkan andaian bahawa sistem kawalan wujud apabila ada permasalahan agensi (Eisenhardt 1989; Baiman 1990). Selanjutnya, SKP diperlukan untuk mengurangkan

¹ Dalam teori agensi, agen dianggap pengelak risiko dan prinsipal neutral risiko. Agen dianggap pengelak risiko kerana agen tidak dapat mempelbagaikan tempat di mana dia bekerja sedangkan prinsipal yang mempunyai kemampuan untuk mempelbagaikan pelaburan semestinya bersikap neutral risiko.

permasalahan agensi tersebut serta mendorong kelakuan agen supaya sesuai dengan tujuan organisasi sehingga prestasi syarikat meningkat. Peranan SKP berdasarkan teori agensi dapat digambarkan dalam Rajah 2.1. Eisenhardt (1985, 1989) dan Ekanayake (2004) pula menyatakan bahawa SKP dapat dirancang untuk mengurangkan permasalahan agensi melalui sama ada sistem ganjaran atau sistem pemantauan.



Rajah 2.1 Hubungan SKP dan prestasi syarikat berdasarkan teori agensi

Eisenhardt (1985) menambah bahawa teori agensi menumpukan jenis kawalan yang paling berkesan dalam hubungan agensi tersebut, sama ada sistem kawalan berdasarkan kelakuan atau berdasarkan hasil. Untuk memilih jenis kawalan yang berkesan, terdapat dua alternatif mekanisma yang dapat dilakukan (Holmstrom 1979). Pertama, prinsipal menggunakan sistem kawalan untuk mengukur kelakuan agen, dan memberi ganjaran agen berdasarkan kelakuan tersebut, 2) prinsipal memberi ganjaran agen berdasarkan hasil. Oleh itu, peranan sistem pengukuran prestasi dalam teori agensi terutamanya untuk mengukur kelakuan dan mengukur hasil. Selanjutnya hasil proses pengukuran tersebut akan menentukan saiz ganjaran yang akan diterima anggota organisasi. Tambahan pula, daripada perspektif teori agensi, terdapat hubungan langsung antara sistem pengukuran prestasi dan ganjaran yang diterima agen (Baiman 1990).

Contoh kajian sistem kawalan pengurusan dengan menggunakan teori agensi diantaranya: 1) kesan jenis maklumat, jenis kawalan dalaman, serta sistem pampasan pengurus untuk mengurangkan masalah agensi, 2) pengaruh wujudnya permasalahan agensi kepada perancangan jenis maklumat, jenis kawalan dan sistem pampasan, 3) kajian jenis pengukuran prestasi sama ada kewangan dan bukan kewangan, 4) sistem

ganjaran yang optimal pada keadaan tertentu, serta 5) pemusatan dan nyahpusat keputusan pelaburan (Shield 1997; Verstegen 2001; Ekanayake 2004).

2.6.3 SKP dan Permasalahan Agensi: Kajian Empirikal Berkaitan

a. SKP dan regangan belanjawan

Terdapat beberapa kajian empirikal yang mendapati SKP yang dirancang dalam sesebuah organisasi dapat menangani permasalahan agensi melalui penurunan regangan belanjawan. Sebagai contoh, Merchant (1985) dan Van der Stede (2000) mendapati bahawa regangan belanjawan berhubungan negatif dengan penekanan terhadap sasaran belanjawan. Kajian Waller (1988) serta Chow et al. (1988) menumpukan kepada sistem ganjaran sebagai pemboleh ubah yang dijangkakan dapat menangani regangan belanjawan. Kedua kajian mendapati bahawa sistem ganjaran *truth-inducing scheme* menyebabkan individu kurang cenderung untuk membuat regangan belanjawan berbanding sistem ganjaran *slack inducing pay scheme*. Manakala Kren (1993) mendapati sistem kawalan berhubungan negatif dengan regangan belanjawan. Seterusnya, Webb (2002) pula mendapati siasatan varians mengurangkan regangan belanjawan.

Namun begitu, terdapat kajian lepas yang membayangkan peningkatan permasalahan agensi akibat SKP yang diamalkan, misalnya hasil kajian Young (1985) mendapati bahawa penyertaan belanjawan berhubungan positif dengan regangan belanjawan. Meskipun demikian, hasil kajian Lal et al. (1996) ke atas hubungan antara penyertaan belanjawan dan regangan belanjawan menunjukkan adanya hubungan negatif manakala hasil kajian beliau ke atas hubungan antara pentingnya sasaran belanjawan dan regangan belanjawan berhubungan positif. Dengan demikian, hasil kajian Lal et al. (1996) bercanggah dengan dapatan kajian Young (1985), Merchant (1985), serta Van der Stede (2000).

Daripada beberapa kajian peranan SKP terhadap regangan belanjawan dapat disimpulkan bahawa penyertaan belanjawan merupakan jenis sistem kawalan yang mungkin menyebabkan meningkatnya permasalahan agensi, meskipun beberapa

kajian menunjukkan dapatan yang sebaliknya. Hal yang sama berlaku pula dengan jenis SKP yang lain iaitu pentingnya sasaran belanjawan. Manakala SKP yang berupa siasatan varians serta sistem ganjaran *truth-inducing scheme* didapati dapat mengurangkan permasalahan agensi.

b. SKP dan masalah orientasi masa

Bentuk permasalahan agensi lain yang mendapat perhatian pengkaji adalah perbezaan kepentingan antara prinsipal dan agen. Perbezaan kepentingan ini diwujudkan dalam bentuk perbezaan orientasi masa dalam proses pengambilan keputusan. Teori agensi mengandaikan bahawa pengurus lebih mempunyai orientasi pengambilan keputusan jangka pendek berbanding prinsipal. Andaian bahawa pengurus mempunyai orientasi pengambilan keputusan jangka pendek adalah kerana masa kerja pengurus dalam syarikat terhad. Peranan sistem kawalan pengurusan untuk mengurangkan masalah orientasi masa ini melalui sistem ganjaran berdasarkan hasil, sebagaimana dengan permasalahan agensi kerana wujudnya adanya perbezaan sikap terhadap risiko. Jika ganjaran yang akan diterima agen berdasarkan hasil, pengurus akan menumpukan untuk mengambil keputusan lebih berorientasi jangka panjang. Hipotesis tersebut dibuktikan oleh Larcker (1983), Lewellen et al. (1987), serta Dechow dan Sloan (1991). Hasil kajian Larcker (1983), Lewellen et al. (1987), serta Dechow dan Sloan (1991) mendapati bahawa sistem pampasan meningkatkan orientasi masa pengurus.

c. SKP dan sikap terhadap risiko

Meskipun dalam teori agensi secara amnya di andaikan bahawa agen adalah bersikap pengelak risiko, beberapa kajian menyatakan bahawa sikap agen terhadap risiko tersebut dapat dipengaruhi oleh sistem pemantauan atau sistem ganjaran (Eisenhardt 1985; Miller & Chen 2004). Dengan kata lain, kajian dalam teori agensi berkembang dengan memandangkan sikap agen terhadap risiko dapat diubah (Eisenhardt 1989; Kunz & Pfaff 2002). Zimmerman (2003, hlm.159) pula menyatakan bahawa sikap terhadap risiko agen yang rendah (pengelak risiko) merupakan masalah agensi, kerana dengan bersikap pengelak risiko tersebut agen tidak dapat memenuhi kepentingan prinsipal.

Kajian empirikal yang sistematik yang menumpukan kepada kesan SKP ke atas sikap terhadap risiko belum banyak dilakukan, meskipun sebenarnya pandangan awal teori agensi adalah kepada permasalahan perkongsian risiko antara agen dan prinsipal sebagaimana telah dibincangkan di atas (Eisenhardt 1985; Ekanayake 2004). Beberapa kajian SKP ke atas sikap terhadap risiko yang sudah dilakukan misalnya Kim (1992) dan Young (1985) yang menumpukan kesan sikap terhadap risiko terhadap kecenderungan agen membuat regangan belanjawan.

Sehubungan dengan peranan SKP untuk meningkatkan sikap terhadap risiko, Eisenhardt (1989) menghipotesiskan bahawa jika agen bersikap kurang pengelak risiko, prinsipal akan tertarik untuk melakukan pembahagian risiko kepada agen dengan cara memberikan ganjaran berdasarkan hasil. Sebaliknya jika agen bersikap lebih pengelak risiko, prinsipal tidak tertarik untuk melakukan perkongsian risiko sehingga sistem ganjaran yang digunakan menggunakan sistem ganjaran berasaskan kelakuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa SKP berasaskan hasil dapat meningkatkan sikap terhadap risiko berbanding dengan SKP berasaskan kelakuan. Pendapat Eisenhardt (1989) tersebut disokong oleh Govindarajan dan Fisher (1990) yang menyatakan bahawa sistem kawalan berdasarkan hasil dapat digunakan untuk memindahkan risiko kepada agen. Dengan merancang sistem kawalan berdasarkan hasil, agen akan terdorong untuk meningkatkan sikap terhadap risiko agar hasil yang diharapkan prinsipal dapat dicapai.

2.6.4 Sikap Terhadap Risiko Berdasarkan Teori Kelakuan dan Teori Pengambilan Keputusan

Kajian yang menumpukan kepada peranan SKP dalam mengurangkan permasalahan agensi khususnya permasalahan sikap agen terhadap risiko yang rendah menumpukan kepada tahap individu sebagaimana telah dibincangkan dalam Bahagian 2.6.3. Oleh itu, dalam bahagian ini teori kelakuan organisasi dan teori pengambilan keputusan individu digunakan bagi memantapkan penggunaan teori agensi dalam kajian SKP pada tahap syarikat. Daripada teori kelakuan organisasi dan teori pengambilan keputusan individu dapat dinyatakan bahawa sikap terhadap risiko antara individu dan syarikat tidak berbeza (Cyret & March 1963; Kahneman & Tversky 1979; Miller & Chen 2004). Tambahan pula, beberapa pengkaji mendasarkan kepada teori agensi

untuk mengkaji peranan SKP pada tahap organisasi sebagai contoh Larcker (1983), Eisenhardt (1985), Lewellen et al. (1987), Govindarajan & Fisher (1990), Dechow & Sloan (1991) serta Verbeeten (2008).

a. Teori kelakuan organisasi dan teori pengambilan keputusan individu

Cyret dan March (1963) membangunkan model mengenai faktor yang mempengaruhi sikap organisasi terhadap risiko, berdasarkan teori kelakuan organisasi. Hasil kajian Cyret dan March (1963) menunjukkan bahawa perubahan reka bentuk organisasi serta sasaran mempunyai kesan ke atas sikap terhadap risiko. Tambahan pula, teori ini menjangkakan bahawa syarikat yang prestasi di bawah sasaran akan bersikap lebih menyukai risiko berbanding dengan syarikat yang prestasinya di atas sasaran.

Selanjutnya, sikap individu terhadap risiko pertamanya dipelajari dalam teori pengambilan keputusan individu yang dibangunkan oleh Kahneman dan Tversky (1979) yang disebut *prospect theory*. Secara amnya teori tersebut menyatakan bahawa jika prestasi individu dibawah piawai, ianya bersikap penanggung risiko namun jika prestasi di atas piawai ianya bersikap pengelak risiko.

Hasil kajian Kahneman dan Tversky tersebut konsisten dengan kajian Cyret dan March (1963). Oleh itu dapat dinyatakan bahawa sikap individu dan syarikat terhadap risiko tidak berbeza, sebagaimana dinyatakan oleh (Libby & Fishburn 1977.) Tambahan pula, pengkaji lain memperluas kajian sikap individu terhadap risiko daripada tahap individu ke tahap syarikat, sebagai contoh Bowman (1982, 1984), Fiegenbaum dan Thomas (1986, 1988), Fiegenbaum (1990), Bromiley (1991) dan Singh (1986).

Selepas perbincangan peranan SKP untuk meningkatkan motivasi individu, bahagian selanjutnya menumpukan pembahasan peranan SKP untuk meningkatkan kemampuan individu berdasarkan *resource-based view*.

2.7 PERANAN SKP BERDASARKAN *RESOURCE-BASED VIEW*

Resource-based view (RBV) ialah teori mengenai syarikat yang memandang bahawa sebab kewujudan syarikat iaitu ianya memberikan keunggulan daya saing, melalui sumber yang dimiliki syarikat (Wernerfelt 1984; Prahalad & Hamel 1990; Grant 1991; Barney 1991; Barney & Ketchen 2001). Jika teori agensi (didasarkan kepada ilmu ekonomi) lebih menumpukan kepada pengurangan masalah agensi, *RBV* (didasarkan kepada ilmu pengurusan strategi) lebih menumpukan kepada aktiviti proses pengeluaran yang sesuai dengan sumber yang dimiliki organisasi. Secara amnya, *RBV* mengandaikan bahawa sumber yang dimiliki syarikat akan meningkatkan kemampuan organisasi, dan selanjutnya dengan kemampuan tersebut keunggulan daya saing syarikat akan meningkat (Grant 1991; Barney 1991). Kemampuan organisasi yang menjadi tumpuan dalam kajian SKP diantaranya: pembelajaran organisasi (Kloot 1997; Chenhall 2005; Henri 2006), kerjasama (Mahama 2006); orientasi pasaran (Henri 2006); inovasi produk (Bisbe & Otley 2004; Henri 2006) serta keusahawanan (Henri 2006).

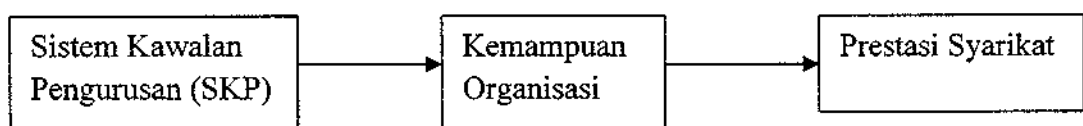
Dalam *RBV*, sumber adalah segala sesuatu yang merupakan kekuatan sesebuah organisasi. Sumber terdiri dari aset ketara seperti mesin-mesin, gedung dan tanah dan aset tak ketara seperti kesetiaan pekerja, kemampuan pengurus, teknologi, pengetahuan/pengalaman syarikat. Prestasi syarikat sangat dipengaruhi sumber yang dimiliki (Wernerfelt 1984). Sumber yang menjadi tumpuan dalam *RBV* iaitu pengetahuan, sehingga *RBV* sering juga disebut teori berasaskan pengetahuan (*knowledge-based theory*). Pengetahuan yang membezakan satu syarikat dengan yang lain. Teori tentang syarikat mestinya mengambil kira peranan pengetahuan berbanding galakan (*incentives*) dan andaian oportunistik. Pengetahuan tersebut selanjutnya akan menyebabkan perbezaan kemampuan antara organisasi (Khun & Ashcraft 2003; Foss & Klein 2005, 2006).

Atas perbezaan *RBV* dengan teori agensi, Wernerfelt (1984) menyatakan bahawa *RBV* memandang syarikat daripada perspektif sumber yang dimiliki sedangkan teori agensi memandang syarikat daripada perspektif produk. *RBV* mempunyai matlamat untuk melihat fungsi pengeluaran secara lebih mendalam

dimana fungsi pengeluaran tersebut dalam perspektif teori agensi dianggap sebagai kotak hitam (Spender 1996).

Kajian peranan sistem kawalan pengurusan (SKP) dengan menggunakan perspektif *RBV* belum banyak dilakukan. Di antara yang ditemui adalah Henri (2006). Henri (2006) membangunkan model yang menghubungkan antara penggunaan SPP diagnostik, SPP interaktif dan tegangan dinamik penggunaan SPP terhadap kemampuan organisasi. Selanjutnya, kemampuan organisasi (pembelajaran organisasi, inovasi produk, keusahawanan dan orientasi pasaran) dijangkakan berhubung positif dengan prestasi syarikat. Hasil kajian mendapati bahawa penggunaan SPP diagnostik berhubung negatif dengan kemampuan organisasi, manakala penggunaan SPP interaktif dan tegangan dinamik berhubung positif dengan kemampuan organisasi. Daripada keempat kemampuan organisasi yang dikaji, hanya orientasi pasaran yang berpengaruh ke atas prestasi.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahawa menurut *RBV*, sistem kawalan pengurusan (SKP) akan dapat meningkatkan kemampuan organisasi. Dan selanjutnya, peningkatan kemampuan organisasi akan meningkatkan prestasi syarikat (Grant 1991; Chenhall 2005; Henri 2006). Adapun model konseptual peranan SKP menurut *RBV* dapat dipersembahkan seperti Rajah 2.2.



Rajah 2.2 Hubungan SKP dan prestasi syarikat berdasarkan *RBV*

2.8 RUMUSAN

Perkembangan ke atas peranan yang diharapkan daripada SKP, membawa implikasi kepada perkembangan definisi dan skop SKP. Awal perkembangannya, SKP ditumpukan untuk membantu proses pemantauan. Akibatnya, skop SKP terhad

kepada maklumat perakaunan. Dengan semakin berkembangnya persekitaran dalam dunia perniagaan, cabaran yang dihadapi pengurus juga meningkat. Oleh itu, SKP diharapkan meningkat peranannya untuk dapat membantu seluruh proses kepengurusan. Tambahan pula, SKP diharapkan dapat membantu syarikat dalam menghadapi perubahan yang cepat dalam persekitaran. Oleh itu, selain dapat membantu seluruh proses kepengurusan, SKP diharapkan dapat membantu pengurus sama ada akan mengekalkan atau mengubah pola aktiviti organisasi. Mengikut Simons (1990, 1994, 1995) serta Malmi & Brown (2008), yang dimaksud SKP dalam kajian ini iaitu sistem dan prosedur formal yang merangkumi belanjawan, sistem pengukuran prestasi, sistem ganjaran dan struktur organisasi yang digunakan dalam sebuah syarikat untuk membantu keseluruhan proses pengurusan serta untuk mengekalkan atau mengubah pola aktiviti organisasi.

Untuk meningkatkan peranan SKP, Simons (1990, 1994, 1995) membangun konsep penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik dan secara interaktif. Konsep penggunaan sistem pengukuran prestasi yang dibangunkan oleh Simons tersebut memandang SKP untuk mengekalkan atau mengubah pola aktiviti organisasi. Fungsi SKP untuk mengekalkan pola aktiviti organisasi menumpukan kepada proses untuk menilai keberkesanan aktiviti yang telah dipilih, dan dalam hal ini SKP berfungsi sebagai alat pemantauan atau alat memotivasi individu. Manakala fungsi SKP untuk mengubah pola aktiviti organisasi dilakukan melalui perubahan kemampuan organisasi, dan dalam hal ini SKP berfungsi sebagai alat untuk mengurangkan limitasi individu.

Kajian ini menumpukan peranan SKP untuk memotivasi individu (berdasarkan teori agensi) dan peranan SKP untuk mengurangkan limitasi individu (berdasarkan *RBV*). Dari perspektif teori agensi SKP mampu mengurangkan masalah agensi, dan seterusnya meningkatkan prestasi syarikat. Meskipun teori agensi menumpukan kepada permasalahan perkongsian risiko di antara prinsipal dan agen, kajian empirikal yang menguji kesan SKP ke atas sikap terhadap risiko belum meluas dilakukan. Kajian yang menumpukan kepada peranan SKP dalam mengurangkan masalah agensi menumpukan kajian pada tahap individu. Oleh itu, dalam ulasan karya ini teori kelakuan digunakan bagi memantapkan penggunaan teori agensi dalam

kajian SKP pada tahap syarikat. Selanjutnya, Bab III akan membincangkan ulasan karya yang berkaitan dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi.

BAB III

ULASAN KARYA: PEMBIAYAAN PERKONGSIAN UNTUNG RUGI, SIKAP TERHADAP RISIKO DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI

3.1 PENGENALAN

Bab ini akan membicarakan karya berkaitan sistem kawalan pengurusan dalam bidang pembiayaan serta hubungannya dengan prestasi pembiayaan bank konvensional dan pembiayaan perkongsian untung rugi. Sifat hubungan tersebut juga akan diteliti, sama ada hubungan tersebut bersifat hubungan langsung atau tidak langsung. Seterusnya, perbincangan dilanjutkan dengan menjelaskan kesan sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

Ulasan karya bab ini akan dimulakan dengan perbincangan mengenai hubungan sistem kawalan dalam perbankan beserta faktor-faktor lain seperti kepakaran dan pengalaman pengurus bank dengan prestasi pembiayaan dalam perbankan konvensional. Seterusnya perbincangan akan ditumpukan kepada pengertian pembiayaan perkongsian untung rugi, permasalahan yang wujud dalam pembiayaan tersebut serta peranan sistem kawalan dalam meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Bahagian selanjutnya, membincangkan peranan sikap terhadap risiko serta peranan pembelajaran organisasi dalam meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Akhir sekali, rumusan bab ini akan dibincangkan.

3.2 PRESTASI PEMBIAYAAN BANK DAN SISTEM KAWALAN

Pembiayaan bank merupakan proses yang dilakukan bank untuk menyalurkan dana kepada pelanggan. Proses ini dianggap sangat kritikal. Menurut Rose dan Hudgins (2005, hlm. 197), strategi pengurusan bank pada mulanya menumpukan kepada aset bank (strategi pengurusan aset) terutamanya pembiayaan. Strategi ini mendapat perhatian kerana bank tidak dapat mengawal sumber pemerolehan dana. Antara tahun 1960an sehingga 1970an, dengan wujudnya amalan penyahkawalseliaan dalam bidang perbankan, terjadi perubahan strategi pengurusan bank dengan tumpuan berubah kepada pengurusan aset dan liabiliti (strategi pengurusan aset dan liabiliti), iaitu ianya menumpukan kepada proses pemerolehan dana dan proses pembiayaan.

3.2.1 Prestasi Pembiayaan Bank

Memandangkan pembiayaan menjadi punca utama keuntungan sesebuah bank, bank akan memastikan kos menguruskan pembiayaan dan pembayaran balik pembiayaan tersebut tidak melebihi keuntungan daripada pemberian pembiayaan (Lin & Mei 2006). Selain memastikan bahawa kos pembiayaan tidak melebihi keuntungan, sistem kawalan mesti dilakukan agar pembiayaan bank berkualiti. Kualiti pembiayaan, merupakan salah satu ukuran prestasi bank disamping ukuran prestasi lain yang merangkumi kecukupan modal, kualiti pengurusan, keuntungan, posisi kecairan serta sensitiviti kepada risiko pasaran (Rose & Hudgins 2005, hlm. 529).

Mengikut pandangan model matlamat rasional, prestasi sesebuah organisasi dan proses organisasi diukur berdasarkan kuantiti pencapaian hasil (Cameron 1986; Lewin & Minten 1986). Aplikasi pengukuran prestasi menurut model tersebut adalah melalui memaksimumkan produk atau meminimalkan kos. Dengan demikian, prestasi proses pembiayaan dapat diukur berdasarkan kuantiti dan kualiti pembiayaan. Kuantiti pembiayaan diukur berdasarkan pencapaian saiz pembiayaan tersebut. Manakala kualiti pembiayaan yang tinggi mencerminkan rendahnya jangkaan kos atau kerugian yang disebabkan wujudnya pembiayaan yang tidak terbayar yang biasanya diukur dengan saiz pembiayaan yang tak terbayar. Lin dan Mei (2006) mencadangkan pengukuran alternatif pembiayaan tak terbayar yang merangkumi

kualiti keseluruhan proses pembiayaan dalam bank konvensional yang dimulai daripada proses analisis pembiayaan sehingga proses selepas pembiayaan diberikan. Pengukuran kualiti pembiayaan yang dicadangkan oleh Lin dan Mei (2006) tersebut merangkumi 10 item yang dapat dilihat dalam Jadual 3.1.

Jadual 3.1 Pengukuran kualiti pembiayaan yang dicadangkan Lin dan Mei (2006)

No	Indikator
Proses Sebelum Pembiayaan Diberikan	
1	Proses pengumpulan maklumat yang berkaitan dengan keperluan 5C
2	Proses analisis 5C dalam membuat cadangan pemberian pembiayaan.
3	Proses penjelasan dalam menjangkakan keadaan kewangan pelanggan sebagai bahan membuat cadangan pemberian pembiayaan (diantaranya: penentuan tahap kadar faedah)
Proses Pentadbiran Pembiayaan	
1	Proses penelitian terhadap ketepatan dokumen pembiayaan.
2	Proses yang memastikan bahawa keperluan dokumen telah dilengkapi sesuai keputusan pemberian pembiayaan.
3	Proses yang memastikan kerelevanan dokumen operasi pembiayaan
4	Proses yang memastikan kerelevanan dokumen pembiayaan.
Proses Selepas Pembiayaan Diberikan	
1	Proses yang memastikan adanya tindakan yang diambil jika terjadi pembayaran kembali pembiayaan yang tidak sesuai dengan kontrak.
2	Proses dalam menyemak keperluan 5C secara periodik.
3	Proses yang memastikan adanya tindak lanjut ke atas hasil semakan 5C.

3.2.2 Prestasi Pembiayaan Bank dan Sistem Kawalan Pengurusan

Terdapat pelbagai definisi dan pengertian sistem kawalan, salah satunya merujuk kepada sistem kawalan sebagai kuasa atau alat untuk mengawal kelakuan individu yang dilakukan oleh individu yang lain (Ouchi 1979). Dalam konteks yang hampir sama, sistem kawalan diertikan sebagai proses penciptaan dan pemantauan peraturan-peraturan melalui susunan autoriti, reka bentuk organisasi, yang menumpukan kepada hubungan di antara pengurus atasan dan bawahan. Daripada pengertian sistem kawalan tersebut, sistem kawalan sesebuah organisasi merujuk kepada reka bentuk organisasi yang formal, yang dilakukan oleh seorang individu atau sekelompok individu yang mempunyai kuasa untuk mengawal kelakuan individu lain yang berada pada kedudukan lebih rendah.

Dalam bidang perbankan, prestasi pembiayaan terutamanya dikawal melalui sistem kawalan yang disebut sebagai keperluan 5C. 5C merujuk kepada *character* (peribadi), *capacity* (kemampuan), *capital* (modal), *condition* (keadaan perniagaan) dan *collateral* (cagaran) (Beaulieu 1994). Manakala keperluan 5C merujuk kepada pelbagai prosedur yang dilakukan bank untuk menilai 5C pelanggan. Jika proses pemberian pembiayaan dilaksanakan sesuai dengan keperluan 5C, hal tersebut akan dapat mengurangkan amaun hutang tidak terbayar sehingga akhirnya menyebabkan kualiti dan kuantiti pembiayaan meningkat. Dengan perkataan lain, 5C tersebut bertujuan untuk meningkatkan prestasi pembiayaan. Merujuk kepada SKP yang telah dibincangkan dalam Bab II, dapat disimpulkan bahawa 5C tersebut merupakan salah satu elemen SKP.

Dalam keperluan 5C, *Character* merujuk kepada keperibadian penerima dana yang merangkumi sifat integriti, kestabilan dan kejujuran. *Capacity* bererti kemampuan penerima dana untuk dapat menjalankan perniagaan yang dapat menghasilkan keuntungan. *Capacity* diukur terutamanya melalui laporan kewangan, dan faktor lain iaitu pengalaman penerima dana dalam menjalankan perniagaan. *Capital* pula bermaksud tersedianya dana untuk menjalankan perniagaan. Untuk menilai *capital*, bank merujuk kepada jumlah pelaburan ekuiti yang dinyatakan dalam laporan kewangan pelanggan. Manakala *condition* bererti kitaran perniagaan pelanggan yang dapat dilihat daripada laporan kewangan. Selanjutnya *collateral* (cagaran) bererti alternatif pembayaran balik pembiayaan. Jika pelanggan tidak dapat mengembalikan pembiayaan, cagaran digunakan sebagai pembayaran balik pembiayaan.

Dengan adanya keperluan 5C, cagaran dan laporan kewangan pelanggan merupakan faktor yang mempengaruhi keputusan pembiayaan. Cagaran mempengaruhi keputusan pembiayaan kerana cagaran menunjukkan kualiti penerima dana (Bester 1985; Yuk-Shee & Kanatas 1985; Besanko & Thakor 1987 serta Boot et al. 1991). Dengan adanya cagaran tersebut, kemungkinan hutang tak terbayar berkurang sehingga kualiti pembiayaan meningkat.

Yuk-Shee dan Kanatas (1985) menyatakan bahawa tingkat ketaksamarataan maklumat mengenai tingkat kemampuan kredit penerima dana (antara bank dan penerima dana) berhubungan positif dengan saiz cagaran. Semakin tinggi tahap ketaksamarataan maklumat, semakin ketat kawalan dikenakan melalui permintaan cagaran yang lebih besar. Selari dengan Yuk-Shee dan Kanatas (1985), Bester (1985) serta Besanko dan Thakor (1987) menyatakan bahawa dalam keadaan ketaksamarataan maklumat, cagaran berperanan sebagai alat untuk menunjukkan kualiti penerima dana dengan melihat tingkat risiko pembiayaan. Penerima dana yang mempunyai tahap kemungkinan bankrap rendah akan memilih pembiayaan dengan kadar faedah rendah dan tingkat cagaran yang tinggi. Sebaliknya penerima dana dengan tahap kemungkinan bankrap tinggi akan memilih pembiayaan dengan kadar faedah tinggi dan tingkat cagaran rendah. Boot et al. (1991) pula berpendapat bahawa cagaran digunakan secara meluas malahan tingkat penggunaannya dijangka akan meningkat.

Meskipun cagaran berperanan penting dalam proses pembiayaan, penggunaannya mempunyai pengaruh negatif. Demikian pendapat Manove et al. (2001) melalui modelnya yang disebut model bank malas. Dalam model tersebut beliau membuktikan bahawa cagaran dapat menurunkan kecekapan pasaran pembiayaan. Hal ini berlaku kerana dengan meningkatnya jumlah cagaran, bank "malas" untuk melakukan proses penyaringan secara saksama kerana lebih mempercayai kepada peranan cagaran.

Laporan kewangan pelanggan mempunyai peranan penting untuk melihat kemampuan, modal dan keadaan perniagaan pelanggan tersebut (Beaulieu 1994). Beberapa kajian mengenai keputusan pembiayaan menilai peranan laporan kewangan serta kebolehpercayaan laporan kewangan dalam mempengaruhi keputusan pembiayaan (Libby 1979; Johnson & Pany 1984). Kajian yang menumpukan kepada kebolehpercayaan laporan kewangan melihat peranan juru audit dalam mempengaruhi keputusan pembiayaan. Libby (1979) dalam satu kajian empirikal mendapati bahawa juru bank mengambil kira maklumat juru audit dalam membuat keputusan pembiayaan. Johnson dan Pany (1984) pula memperluas kajian Libby (1979) dan

dalam kajian mereka mendapati peranan juru audit berhubungan positif dengan keyakinan juru bank bahawa laporan kewangan bebas daripada kesalahan.

Beberapa kajian telah menumpukan perhatian kepada peranan laporan kewangan serta jenis maklumat dalam keputusan pembiayaan, diantaranya ialah Beaulieu (1994), Deakins dan Hussain (1994), Kwok (2002), serta Lawrence et al. (2002). Dalam kajian empirikalnya, Deakins dan Hussain (1994) mendapati bahawa juru bank mengutamakan maklumat aset kewangan sama ada aset peribadi mahupun aset perniagaan berbanding maklumat kemampuan pengurusan pelanggan, maklumat latihan perniagaan, pengetahuan teknikal dan kecekapan menggunakan sumber.

Beaulieu (1994) mengkaji hubungan interaksi antara pengalaman juru bank, peribadi penerima dana dan maklumat perakaunan dengan keputusan pembiayaan. Beliau mendapati bahawa hubungan peribadi penerima dana dan keputusan pembiayaan dipengaruhi oleh maklumat perakaunan, tetapi hubungan tersebut tidak dipengaruhi oleh pengalaman juru bank. Meskipun demikian, kajian menunjukkan bahawa juru bank yang berpengalaman dan tidak berpengalaman bertindak balas secara berbeza atas maklumat perakaunan yang negatif. Juru bank yang berpengalaman, tidak akan melakukan penyaringan atas peribadi penerima dana jika maklumat perakaunan negatif. Sebaliknya juru bank yang tidak berpengalaman.

Selanjutnya Kwok (2002) mengkaji pengaruh jenis maklumat perakaunan ke atas keputusan pembiayaan. Hasil kajian menunjukkan bahawa juru bank tidak mendasarkan keputusan kepada penyata aliran tunai tetapi kepada laporan kewangan berasaskan akruan.

3.2.3 Prestasi Pembiayaan dan Pelbagai Faktor Lain

Selain keperluan 5C, prestasi pembiayaan dipengaruhi oleh saiz bank, peraturan kerajaan, serta kepakaran pengurus bank (Rose & Hudgins 2005, hlm. 525-527). Saiz bank mempengaruhi komposisi pembiayaan bank kerana saiz bank mempengaruhi kemampuan bank untuk memberikan pembiayaan. Lawrence et al. (2002) mengkaji perbezaan bank besar dan bank kecil dalam membuat keputusan pembiayaan. Hasil

kajian empirikalnya menyatakan bahawa bank besar cenderung mengambil keputusan pembiayaan berdasarkan maklumat perakaunan sedangkan bank kecil berdasarkan peribadi penerima dana. Peraturan kerajaan pula mempengaruhi jumlah pembiayaan contohnya peraturan mengenai had maksima pemberian pembiayaan. Manakala Fabi et al. (2005) menyokong pendapat yang menyatakan bahawa peraturan kerajaan terutamanya tentang keperluan modal bank mempengaruhi pembiayaan.

Dalam hubungannya dengan kepakaran pengurus bank, Williams (2004) menguji hipotesis pengurusan buruk yang dikemukakan oleh Berger dan DeYoung (1997). Pengurusan buruk bermaksud kualiti pengurusan yang buruk yang mempunyai beberapa kecenderungan seperti memilih pelaburan dengan pulangan rendah bahkan pulangan negatif, tidak melakukan penilaian dengan benar ke atas cagaran, serta tidak melakukan pemantauan ke atas pelanggan agar mematuhi kontrak pembiayaan. Hasil kajian Williams (2004) mendapati bahawa kualiti pengurusan yang buruk akan memberi kesan kepada kenaikan secara kumulatif rizab kerugian pembiayaan selama empat tahun sebanyak 12%. Kualiti pengurusan yang buruk akan memberi kesan secara langsung kepada kualiti pembiayaan, dan dalam jangka panjang akan menurunkan kuantiti pembiayaan.

3.3 PEMBIAYAAN PERKONGSIAN UNTUNG RUGI

Selepas perbincangan mengenai pembiayaan dalam perbankan konvensional, selanjutnya akan diulas pembiayaan diperbankan Islam yang menjadi objek kajian iaitu pembiayaan perkongsian untung rugi. Pembiayaan perkongsian untung rugi adalah pembiayaan dimana penerima dana akan membayar pulangan kepada bank sesuai dengan keuntungan yang diperoleh. Namun, jumlah peratus pembahagian untung atau kerugian telah dipersetujui di awal perjanjian (Lewis & Algoud 2001, hlm. 39). Secara amnya dua bentuk kontrak di bawah pembiayaan perkongsian untung rugi yang biasa diamalkan adalah *mudharabah* dan *musharakah*.

Mudharabah ialah kontrak di antara pemilik modal (bank) dan pengusaha dimana bank menyumbang 100% modal yang diperlukan suatu projek. Pengusaha hanya memberikan kepakarannya. *Mudharabah* juga disebut kontrak yang

berdasarkan kepercayaan kerana bank tidak boleh meminta cagaran daripada pengusaha atas dana yang telah diserahkan dan tidak boleh terlibat dalam pengurusan projek/perniagaan. Pihak bank akan menanggung segala kerugian jika berlaku sebarang kegagalan kerana dana disumbangkan sepenuhnya oleh bank. Pengusaha hanya menanggung risiko atas waktu dan tenaga yang diberikan untuk mengurus projek tersebut. Namun apabila dapat dibuktikan terjadi kecuaiian mengurus, pengusaha harus bertanggung jawab ke atas dana yang telah diterimanya. Kontrak *mudharabah* dinamakan kontrak perkongsian untung, kerana keuntungan yang diperoleh pengusaha akan dibahagikan kepada bank dalam peratus yang telah dipersetujui di awal kontrak. Kerugian pula akan ditanggung pemilik modal, sehingga *mudharabah* ini sering disebut perkongsian untung (Sjahdeini 1999, hlm. 26-51).

Kontrak pembiayaan perkongsian untung rugi yang kedua adalah *musharakah*. *Musharakah* adalah kerjasama antara bank dan pelanggan untuk sama-sama memberikan modal atas suatu projek. Hasil keuntungan projek dibahagikan sesuai dengan perjanjian di awal kontrak. Kontrak *musharakah* mempunyai persamaan dengan *mudharabah* kerana keduanya merupakan kontrak berdasarkan perkongsian untung. Perbezaan di antara keduanya ialah dalam *musharakah*, kedua-dua pihak bank dan pengusaha akan menanggung risiko kewangan dan bank mempunyai hak untuk diwakili dalam lembaga pengarah syarikat yang bersangkutan dan mempunyai hak bersuara (Sjahdeini 1999, hlm. 57-58).

3.3.1 Kelebihan Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi

Ramai penulis di bidang ekonomi Islam menyatakan bahawa kontrak perkongsian untung rugi merupakan ciri asas sesebuah bank Islam (Siddiqi 1983, hlm. 22; Al Omar & Abdel-Haq 1996:12; Lewis & Algaoud 2001, hlm. 1-3). Siddiqi (1983, hlm. 22) menyatakan bahawa pemikiran sistem perbankan tanpa faedah adalah berasaskan konsep *mudharabah*. *Mudharabah* merupakan kontrak paling tepat kerana sesuai dengan fungsi utama bank sebagai perantara kewangan tanpa campur tangan bank dalam pengurusan projek. Model awal bank Islam adalah berdasarkan *mudharabah* dua hala dimana *mudharabah* digunakan dalam proses penerimaan dana mahupun

proses pembiayaan. Model *mudharabah* dua hala tersebut kemudian dikembangkan lebih lanjut dengan kontrak *musharakah*.

Pendapat yang menyokong sistem perkongsian untung rugi sebagai asas sesebuah bank Islam melihat kelebihan sistem tersebut dari aspek sosio-ekonomi berhubung larangan terhadap kadar faedah. Sistem kewangan dengan kadar faedah mempunyai kecenderungan ke arah pengumpulan kekayaan di tangan sekelompok orang sahaja, sedangkan sistem perkongsian untung rugi menumpukan pembahagian kekayaan kepada seramai mungkin pengusaha. Siddiqi (1983, hlm. 85-94) menyenaraikan kelebihan sistem perkongsian untung rugi berbanding dengan sistem berdasarkan pembayaran pulangan tetap sama ada sistem faedah mahupun sistem berdasarkan kontrak jual beli. Beliau menyatakan bahawa:

- 1) Kontrak perkongsian untung rugi sesuai dengan prinsip keadilan pengagihan pendapatan. Berdasarkan pembahagian risiko antara bank dan pelanggan, kontrak tersebut mencerminkan prinsip keadilan sesuai dengan syariah Islam. Jumlah maksima kerugian yang ditanggung pengusaha adalah dia tidak mendapatkan ganjaran atas usaha yang telah dilakukan. Dengan kata lain, syarikat yang tidak berjaya, tidak akan memindahkan kekayaannya kepada pemilik modal, sebagaimana yang berlaku pada sistem faedah. Sebaliknya, syarikat yang berjaya akan memindah keuntungan yang telah diperoleh mengikut peratus yang dipersetujui di awal kontrak. Dalam sistem berdasarkan kadar faedah, pengusaha hanya mendapatkan sisa keuntungan yang telah dibahagikan kepada pemilik modal. Sistem perkongsian untung rugi mencegah pemindahan kekayaan yang sedia ada yang dimiliki pengusaha kepada pemilik modal. Pemindahan kekayaan yang akan diterima pemilik modal berasal daripada tambahan kekayaan pengusaha sebagai akibat daripada aktiviti produktif atas pengurusan modal pemilik. Kekayaan yang dimiliki pemilik modal hanya akan bertambah jika modal untuk projek menghasilkan tambahan kekayaan. Dengan demikian, dalam sistem perkongsian untung rugi tidak akan terjadi penurunan kualiti pengagihan kekayaan di masyarakat sebagaimana terjadi dalam kes sistem berdasarkan kadar faedah. Dalam kes sistem

berdasarkan kadar faedah, pemilik modal tetap akan menerima pemindahan kekayaan meskipun modal tersebut tidak menghasilkan tambahan kekayaan.

Pendapat Siddiqi yang menyatakan bahawa kontrak perkongsian untung rugi sesuai dengan prinsip keadilan disokong oleh Al-Qaradawi (1997, hlm. 22-23). Al-Qaradawi (1997, hlm. 22-23) menyatakan bahawa hikmah yang sebenar daripada pengharaman riba iaitu harta pada hakikatnya tidak boleh melahirkan harta. Begitu juga wang tidak boleh menghasilkan wang. Harta seharusnya berkembang melalui kerja dan usaha. Islam menggalakkan kerjasama dalam modal dan juga kerja. Dengan kerjasama ini, maka kedua-dua belah pihak menanggung setiap risiko yang mungkin terjadi sama ada untung atau rugi. Sekiranya berlaku kerugian maka pemilik harta rugi harta manakala pengusaha menanggung rugi segala usahanya. Kontrak perkongsian untung rugi mencerminkan prinsip keadilan yang ditunjukkan oleh Islam.

- 2) Kontrak perkongsian untung rugi meningkatkan kecekapan pengagihan sumber. Dalam memberikan pembiayaan, bank tidak bergantung kepada kemampuan penerima dana untuk mengembackan pembiayaan mahupun membayar faedah, tetapi berdasarkan kelayakan projek dan kecekapan pengusaha. Di pihak yang lain, pengusaha dapat memaksimakan pulangan dengan cara memaksimakan keuntungan atas modal yang diperoleh daripada bank. Dalam perkongsian untung rugi, kepakaran bank bersama-sama dengan kepakaran pengusaha menjamin pengurusan yang cekap atas projek. Sistem perkongsian untung rugi akan mendorong bank untuk menumpukan perhatian kepada aktiviti pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan kemampuan pengurus dalam melakukan transaksi dengan pelanggan.
- 3) Kontrak perkongsian untung rugi mewujudkan kestabilan nilai wang. Sistem perekonomian berdasarkan kadar faedah cenderung mewujudkan inflasi kerana penciptaan wang tidak berhubungan secara langsung dengan pelaburan yang produktif. Bank dapat memperbesar kredit dan mencipta wang baru, tetapi wang baru tersebut tidak dapat dicipta melalui sistem perekonomian berdasarkan kadar faedah. Wang baru akan tercipta apabila wujudnya

peningkatan dalam jumlah barang dan perhidmatan. Dengan demikian sistem perkongsian untung rugi memungkinkan adanya keseimbangan antara sektor kewangan dengan sektor sebenar.

- 4) Kontrak perkongsian untung rugi mendorong aktiviti pelaburan. Pembiayaan berdasarkan kepada pembayaran pulangan yang tetap tidak mendorong pengusaha untuk berani mengambil risiko. Dalam sistem perkongsian untung rugi, projek hanya akan dipilih hanya jika jangkaan keuntungan melebihi jangkaan risiko kerugian. Dalam sistem ini, pengusaha akan didorong untuk meningkatkan keuntungan kerana pulangan pengusaha akan dipengaruhi oleh saiz keuntungan yang diperoleh. Dengan demikian, permintaan atas sesebuah pelaburan akan lebih tinggi dalam sistem perkongsian untung rugi berbanding sistem pembahagian pulangan secara tetap.

Selain empat kelebihan yang dijelaskan di atas, terdapat beberapa lagi kelebihan kontrak perkongsian untung rugi (Choudhury 1997; Tag El-Din 2003). Choudhury (1997) berpendapat bahawa sistem perkongsian untung rugi merupakan konsep kerjasama ekonomi. Sehubungan dengan risiko yang tinggi atas pembiayaan tersebut, Choudhury (1997) berpendapat, risiko atas pembiayaan perkongsian untung rugi dapat dikurangkan dengan mengagihkan jumlah pembiayaan yang diberikan kepada semakin ramai pengusaha. Dengan tersebarnya pembiayaan yang diberikan (tidak terkumpul dalam satu pengusaha) semakin besar pengurangan risiko. Manakala Tag El-Din (2003) menyatakan bahawa kontrak perkongsian untung rugi sesuai dengan keadaan perekonomian yang tidak pasti, kerana pulangan yang dibayarkan pengusaha kepada bank berdasarkan saiz keuntungan yang diperoleh daripada pembiayaan tersebut.

3.3.2 Ciri Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi serta Sistem Kawalan yang Diperlukan

Daripada pengertian pembiayaan perkongsian untung rugi yang telah dibincangkan di atas, dapat dikenal pasti persamaan di antara kedua jenis pembiayaan tersebut. Melalui kontrak pembiayaan perkongsian untung rugi sama ada *mudharabah* atau *musharakah*, bank tidak akan menerima keuntungan secara tetap sebagaimana

berlaku pada pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli. Dengan melihat daripada perspektif jumlah pulangan yang akan diterima, bank akan menanggung kerugian jika keuntungan daripada pembiayaan kurang daripada jangkaan. Sebaliknya bank kemungkinan akan menerima keuntungan yang lebih tinggi jika keuntungan yang diperoleh pengusaha juga tinggi. Daripada perspektif pulangan yang diterima, risiko pembiayaan perkongsian untung rugi lebih tinggi berbanding dengan kontrak berdasarkan jual beli kerana secara relatif, sisihan piawai atas pulangan yang diterima bank juga tinggi. Tingginya sisihan piawai atas pulangan yang diterima tersebut nampaknya mendasari *Islamic Financial Service Board* (2005) untuk memberikan pemberat risiko yang sama (400%) atas kedua jenis pembiayaan tersebut. Dengan pertimbangan bahawa secara amnya risiko pembiayaan perkongsian untung rugi lebih tinggi berbanding dengan kontrak berdasarkan jual beli, sistem kawalan yang akan meningkatkan sikap terhadap risiko bank Islam merupakan sistem yang perlu dirancang untuk meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

Dalam pembiayaan berdasarkan perkongsian untung rugi, pulangan yang akan diterima bank sesuai dengan keuntungan sebenar yang diperoleh pengusaha. Oleh itu, kemampuan bank dalam melihat prospek perniagaan pelanggan lebih memerlukan perhatian kerana prospek perniagaan pelanggan tersebut selain dapat menunjukkan kemampuan pelanggan membayar kembali pembiayaan, juga akan menunjukkan kepastian aliran tunai atas pulangan yang akan diterima bank. Selain menunjukkan kepastian atas aliran tunai, analisis atas kemampuan pengusaha tersebut juga perlu lebih ditumpukan kerana pada dasarnya bank tidak boleh bergantung kepada peranan cagaran dalam melaksanakan pembiayaan perkongsian untung rugi.

Sebagaimana yang telah dibincangkan dalam Bahagian 3.2, bank konvensional sangat bergantung kepada penggunaan cagaran untuk mengawal prestasi pembiayaan (Bester 1985; Yuk-Shee & Kanatas 1985; Besanko & Thakor 1987; Boot et al. 1991). Disebabkan peranan cagaran yang begitu penting, beberapa pengkaji menyatakan bahawa keputusan pembiayaan dalam perbankan konvensional lebih mendasarkan kepada cagaran yang dimiliki pelanggan (penyelesaian terbaik kedua) dan bukannya kemampuan pengusaha untuk memperoleh keuntungan

(penyelesaian terbaik pertama). Oleh itu, agar pembiayaan perkongsian untung dapat dijalankan dengan tetap mematuhi peraturan syariah (tidak menggunakan cagaran), perlu dilakukan perancangan ke atas sistem kawalan yang dapat meningkatkan pembelajaran organisasi bank Islam sehingga bank Islam tersebut mempunyai kemampuan melakukan analisis pembiayaan. Dengan demikian, keputusan pemberian pembiayaan dapat dilakukan semata-mata berdasarkan penyelesaian terbaik pertama.

3.3.3 Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi dan Sistem Kawalan

Karya lepas dalam pembiayaan perkongsian untung rugi telahpun mengakui peranan sistem kawalan pengurusan (keperluan 5C) dalam meningkatkan prestasi pembiayaan tersebut. Keperluan 5C juga digunakan dalam pembiayaan perkongsian untung rugi tetapi tanpa mengambil kira unsur cagaran. Oleh itu, dalam konteks pembiayaan perkongsian untung rugi perbankan Islam, keperluan 5C akan disebut keperluan 4C dalam kajian ini. Tanpa adanya cagaran, bank mendasarkan keputusan pada kelayakan projek. Proses penyaringan *condition*, *capital*, *capacity* serta *character* calon pelanggan besar pengaruhnya dalam mendapatkan pembiayaan yang berkualiti.

Yosri Ahmad (2003) menyatakan bahawa dalam kontrak *mudharabah*, bank terlebih dahulu harus menilai peribadi calon pelanggan, motivasi pencapaian, kepakaran pengurusan, pengalaman dan reputasi. Selanjutnya bank melakukan kajian kelayakan bagi mengenal pasti jangkaan tahap keuntungan projek yang munasabah dengan tahap risiko yang boleh diterima. Pengkaji juga mencadangkan pembayaran pembiayaan secara berkala sesuai dengan perkembangan projek dan selepas pembiayaan diberikan pelanggan mesti menyerahkan laporan berkala kemajuan projek. Dengan demikian, dalam pembiayaan *mudharabah* yang berasaskan kepada konsep kepercayaan, proses penilaian tetap harus dilakukan sebelum kepercayaan diberikan kepada pelanggan.

Berhubung dengan aplikasi keperluan 4C dalam kontrak *mudharabah*, Khalil et al. (2002) mengkaji pelbagai ciri pengusaha yang mempengaruhi pembiayaan *mudharabah*. Sampel kajian ialah 52 bank Islam di seluruh dunia. Hasil kajian menunjukkan bahawa tiga faktor iaitu ciri projek, ciri pelanggan serta kesesuaian

projek dengan aturan syariah berhubungan secara signifikan dengan keputusan bank untuk menerima atau menolak cadangan pembiayaan. Selain itu, kajian juga mendapati terdapat sembilan faktor yang dikenal pasti sebagai sebab rendahnya minat bank untuk mengamalkan pembiayaan perkongsian untung, iaitu 1) manipulasi laporan kewangan oleh pelanggan, 2) ketidakpastian hasil, 3) bank menanggung risiko kerugian, 4) kos pemantauan tinggi, 5) ketiadaan peraturan berkaitan keperluan pembayaran kembali pembiayaan, 6) ketiadaan hak untuk melakukan pemantauan, 7) ketiadaan hak untuk mendapatkan maklumat daripada pelanggan, 8) risiko rendahnya keuntungan, dan 9) memerlukan sistem perakaunan yang kukuh. Manipulasi laporan kewangan merupakan faktor yang mempunyai skor paling tinggi, manakala ditangga kedua ialah ketidakpastian hasil.

Muhammad (2005) memperluas kajian Khalil et al. (2002) dengan mengenal pasti kesan empat faktor terhadap keputusan pembiayaan. Empat faktor yang digunakan adalah ciri projek, ciri pengusaha, kepatuhan bank terhadap prinsip syariah dan *incentive compatible constraint* (sebagai contoh: peratus bagi keuntungan untuk pengusaha, hadiah yang diberikan kepada bank, denda yang dikenakan kepada pengusaha, barang/cagaran yang diberikan oleh pengusaha, perniagaan dengan risiko rendah, pelaksanaan audit, batas minimum margin untung serta pemantauan rutin). Hasil kajian mendapati bahawa ciri pengusaha, ciri projek, kepatuhan dengan syariah, nisbah bagi hasil, perniagaan dengan risiko rendah dan had margin untung minima dan cagaran mempunyai hubungan signifikan dengan keputusan pembiayaan.

Jika kajian Khalil et al. (2002) dan Muhammad (2005) menumpukan kepada sistem kawalan pengurusan berupa keperluan 4C, Sadr dan Iqbal (2002) mengkaji kesan sistem kawalan pengurusan berupa prosedur dalam kontrak perkongsian untung rugi, serta sumber dalam pemprosesan dan pencarian maklumat. Pengkaji berpendapat bahawa kecekapan dalam mengamalkan pembiayaan perkongsian untung rugi memerlukan tambahan sumber dalam pemprosesan dan pencarian maklumat. Pengkaji berpendapat bahawa manfaat yang akan diperoleh lebih besar daripada tambahan kos dimana, peningkatan jumlah dan kualiti maklumat akan meningkatkan keupayaan bank untuk menilai keadaan pasaran dan persaingan.

Secara lebih terperinci, hasil kajian Sadr dan Iqbal (2002) menunjukkan beberapa penemuan. Pada awal tahun 1990an, pengurus bank memutuskan untuk meningkatkan kualiti perhidmatan kepada pelanggan, meningkatkan kecekapan dan keuntungan. Untuk mencapai matlamat tersebut, pelbagai usaha dilakukan di antaranya pelaburan dalam proses pemantauan, pelaburan dalam penyelidikan dan pengembangan serta penurunan kos dengan cara pengurangan pelbagai prosedur. Dengan pelbagai usaha tersebut terjadi peningkatan perkongsian maklumat serta kualiti pemantauan yang menyebabkan aset bank yang berasal daripada kontrak perkongsian untung rugi khususnya musharakah meningkat secara signifikan. Kajian menunjukkan terdapat pengurangan waktu pengurusan kontrak musharakah sebanyak 36% untuk kontrak tahun 1995 berbanding tahun 1990. Jumlah pengurangan prosedur pula adalah sebanyak 41% untuk kontrak tahun 1995 berbanding 1990. Melalui pemantauan yang berterusan, bank dapat mewujudkan hubungan yang kukuh dengan pelanggan. Bank dapat belajar untuk menilai kesempatan pelaburan yang menguntungkan.

Kawalan yang diberikan atas pembiayaan perkongsian untung rugi tidak hanya berasal dari dalam bank sama ada melalui keperluan 4C mahupun sistem kawalan pengurusan, sebagaimana telah dibincangkan sebelumnya, tetapi juga dilakukan oleh pihak yang mempunyai autoriti, sebagai contoh Islamic Financial Service Board (2005). Menurut *Islamic Financial Service Board* (2005), pemberat risiko pembiayaan perkongsian untung rugi adalah 400% sedangkan jenis pembiayaan yang lain disekitar 20%-150%. Tingginya tingkat pemberat risiko atas pembiayaan perkongsian untung rugi merupakan salah satu bentuk kawalan yang bertujuan agar bank lebih berhati-hati dalam memberikan pembiayaan tersebut. Daripada peraturan ini dapat disimpulkan bahawa semakin tinggi tingkat risiko pembiayaan, semakin ketat pemantauan yang diberikan. Al Omar dan Abdel-Haq (1996, hlm. 29) menyatakan bahawa bank pusat sebaiknya mengawasi bank Islam tentang amalan pembiayaan perkongsian untung rugi. Cadangan Al Omar dan Abdel-Haq tersebut telah disambut oleh Bank Negara Malaysia dengan mengeluarkan "Guidelines on musharakah and mudharabah contracts for Islamic banking institution (BNM 2007)".

3.4 SIKAP TERHADAP RISIKO

Pada mulanya, risiko dihubungkan dengan faktor alam yang berlaku diluar kawalan manusia. Wujudnya faham rasionalisme pada abad ke 17 mencadangkan bahawa apa yang terjadi dalam persekitaran kita dapat dijangkakan dan dielakkan. Perspektif ini mengubah pandangan terhadap risiko daripada merupakan sesuatu yang berlaku kerana faktor alam dan kehendak Tuhan menjadi sesuatu yang berlaku kerana kesalahan manusia yang tidak berusaha berjaga-jaga atas apa yang akan berlaku pada masa hadapan (Spira & Page 2003). Disebabkan oleh perubahan tersebut, pengurusan risiko menjadi penting sebagai salah satu faktor penyumbang ke arah keberkesanan organisasi. Individu yang secara semulajadi diandaikan bersifat pengelak risiko berubah ke sifat yang lebih menyukai risiko sama ada ianya neutral risiko atau pengambil risiko. Sikap terhadap risiko yang semulajadi sebagai faktor yang tidak dapat dikawal berubah menjadi faktor yang dapat diubah dengan sistem kawalan yang bersesuaian.

3.4.1 Pengertian Risiko dan Sikap Terhadap Risiko

Definisi risiko yang kebanyakan digunakan para pengkaji merujuk kepada varians kemungkinan laba atau rugi (Chiles & McMackin 1996). Dengan menggunakan definisi tersebut pengukuran risiko yang digunakan iaitu besarnya varians atas pulangan yang diperoleh syarikat dalam tempoh tertentu. Meskipun demikian, definisi tersebut mendapat kritik daripada karya lain seperti March dan Shapira (1987). Oleh itu dalam kajian ini risiko didefinisikan sebagai kemungkinan rugi digunakan dalam Chiles dan McMackin (1996). Konsisten dengan Chiles dan McMackin (1996), Baker dan Reid (2005, hlm. 2) mendefinisi risiko sebagai kemungkinan berlakunya sesuatu yang tidak menyenangkan yang dapat menyebabkan kesan negatif kepada matlamat organisasi. Definisi risiko yang merujuk kepada kemungkinan rugi tersebut sesuai dengan pandangan William dan Narendran (1999) yang menyatakan bahawa risiko mengandungi tiga elemen penting iaitu 1) kemungkinan rugi; 2) pentingnya kemungkinan rugi tersebut; dan 3) ketidakpastian kemungkinan rugi. Kerana risiko merupakan sesuatu yang dapat merugikan syarikat, risiko yang mungkin wujud mestilah dihilangkan ataupun dikurangkan (Baker & Reid

2005, hlm. 2). Dan dalam kenyataannya, risiko akan selalu ada dalam pelbagai bidang khususnya perniagaan. Oleh itu, sikap terhadap risiko yang tepat memungkinkan syarikat bersiap sedia dengan kemungkinan risiko yang wujud, dan boleh jadi adanya risiko dalam perniagaan tersebut merupakan kesan adanya kesempatan untuk meningkatkan proses mencapai matlamat organisasi.

Selanjutnya, pengertian sikap terhadap risiko ialah kesediaan organisasi untuk menerima risiko sebagaimana dinyatakan oleh William dan Narendran (1999). Terdapat beberapa jenis pengukuran sikap terhadap risiko yang digunakan dalam kajian lepas. Miller dan Friesen (1982) membangunkan dua item untuk mengukur sikap terhadap risiko sesebuah organisasi. Item pengukuran pertama adalah organisasi tersebut mempunyai kecenderungan untuk memilih projek dengan risiko tinggi dan item kedua ialah tindakan memilih jenis projek yang bermacam-macam dan berani dianggap biasa dan berguna dalam organisasi yang bersangkutan. Selanjutnya, Singh (1986) mengemukakan enam item untuk mengukur sikap terhadap risiko diantaranya: kemampuan berinovasi; pembiayaan dengan hutang; kos penelitian dan pengembangan tinggi; serta pelaburan dengan risiko tinggi. William dan Narendran (1999) pula menggunakan satu item pengukuran sikap terhadap risiko yang merujuk kepada seberapa besar kesediaan organisasi untuk menerima risiko jika dibandingkan dengan organisasi yang lain.

Teori pengambilan keputusan daripada kajian kelakuan menyatakan bahawa sikap individu terhadap risiko dapat dikelaskan kepada tiga kategori iaitu pengelak risiko, pengambil risiko dan neutral risiko (Nickel & Rodriguez 2002). Individu yang bersifat pengelak risiko lebih cenderung kepada pelaburan berisiko rendah jika jangkaan keuntungan rendah, atau pelaburan berisiko tinggi jika jangkaan keuntungan tinggi. Individu yang bersifat pengambil risiko pula sanggup menerima pelaburan dengan tingkat risiko yang tinggi walaupun jangkaan keuntungannya rendah. Adapun individu yang bersifat neutral risiko mengharapkan jangkaan keuntungan yang tinggi tanpa mengambil kira tingkat risiko.

3.4.2 Pandangan Islam Terhadap Risiko

Menurut Saiful Azhar (2005, hlm. 23) Islam menggalakkan pembuat keputusan untuk berani mengambil risiko kerana adanya prinsip ada risiko ada keuntungan dan tidak menyokong sikap pengelakan risiko. Menurut Saiful Azhar (2005) pula, keuntungan boleh diakui dalam Islam jika menghasilkan nilai tambah, dilakukan dengan kerja/usaha; serta ada unsur risiko yang mesti ditanggung. Meskipun demikian, Islam melarang pengambil keputusan mengambil risiko yang berlebihan yang dinamakan gharar.

Dengan demikian, pembiayaan dengan prinsip perkongsian untung rugi lebih sesuai dengan prinsip muamalat, kerana pemilik modal akan menanggung risiko kerugian jika keuntungan tidak sesuai dengan jangkaan, tetapi tidak sampai ke peringkat gharar. Pembiayaan dengan kontrak jual beli dipandang tidak memenuhi prinsip ada risiko ada keuntungan kerana pulangan yang diterima bank bersifat tetap sehingga bank tidak menanggung risiko atas pembiayaan yang diberikan.

Prinsip bahawa Islam menerima pengambilan risiko yang munasabah disokong oleh Al-Qaradawi (1997, hlm. 22-23); Hasan (2003) serta Hasan dan Bashir (2003). Al-Qaradawi (1997, hlm. 22-23) menyatakan bahawa hikmat yang sebenar daripada pengharaman riba ialah harta pada hakikatnya tidak boleh melahirkan harta. Begitu juga wang tidak boleh menghasilkan wang. Islam membenarkan kerjasama dalam modal dan kerja. Dengan kerjasama, kedua-dua belah pihak akan menanggung risiko yang mungkin terjadi sama ada untung atau rugi. Sekiranya berlaku kerugian maka pemilik modal akan rugi dari sudut harta manakala pengusaha menanggung rugi dari sudut usahanya. Kontrak perkongsian untung rugi mencerminkan prinsip keadilan yang ditunjukkan oleh Islam. Dengan demikian hikmat yang jelas daripada pengharaman riba adalah untuk memastikan keadilan antara harta dan juga usaha dan memikul segala risiko dengan berani dan penuh rasa tanggungjawab.

Hasan (2003) berpendapat bahawa salah satu sebab mengapa faedah adalah riba kerana pemilik modal tidak menanggung risiko atas modal yang dilaburkan. Faedah tidak memenuhi prinsip tidak ada risiko tidak ada keuntungan. Adanya

prinsip ini yang menyebabkan ulama menyokong sistem perkongsian untung rugi sebagai kontrak utama menggantikan faedah. Menurut Hassan dan Bashir (2003) bank Islam sepatutnya mendapatkan peluang pelaburan yang mempunyai pulangan yang kompetitif dengan tingkat risiko yang munasabah. Ini kerana sebahagian aset bank Islam berasal daripada kontrak pembahagian keuntungan, jangkaan keadaan perekonomian sangat penting untuk mengetahui kemampuan pengusaha memperoleh keuntungan dan mengembalikan pembiayaan kepada bank.

Meskipun demikian, tidak semua sepakat dengan prinsip tidak ada risiko tidak ada keuntungan tersebut. Sebagai contoh Ismail (2002) yang mempersoalkan prinsip tersebut sebagai asas menyokong kontrak perkongsian untung rugi. Menurut penulis, tidak semua keuntungan diperoleh daripada sikap pengambil risiko. Kontrak diperbolehkan dengan syarat: 1) semua diperbolehkan kecuali yang dilarang, dan 2) kontrak jual beli diperbolehkan. Ismail (2002) menyokong penggunaan mekanisme pembiayaan dengan risiko yang rendah (pembiayaan dengan kontrak jual beli) sehingga menyebabkan pengurus bank Islam lebih bersifat pengelak risiko.

Berdasarkan kepada pendapat kebanyakan penulis dapat disimpulkan bahawa Islam menyokong pengambil keputusan mengambil risiko yang munasabah. Amalan pembiayaan perkongsian untung rugi yang rendah menunjukkan jangkaan teori agensi yang menyatakan bahawa agen bersifat pengelak risiko mungkin benar. Dengan demikian, untuk meningkatkan amalan pembiayaan perkongsian untung rugi, mestilah dirancang sistem kawalan yang dapat meningkatkan sikap terhadap risiko bank Islam.

Andaian bahawa pengurus bank Islam adalah pengelak risiko mungkin juga disebabkan adanya pandangan daripada pengurus bank Islam tersebut yang berpendapat bahawa fungsi utama bank adalah memberikan pinjaman bukan pembiayaan sebagaimana dinyatakan oleh Tag El-Din (2002). Tag El-Din (2002) menyatakan bahawa pandangan pengurus bank Islam masih cenderung ke arah kontrak hutang (sistem perbankan berasaskan hutang). Sistem perbankan berasaskan pembiayaan yang memandang bahawa pembiayaan yang mestinya diberikan bank Islam dalam bentuk pelaburan belum banyak diamalkan. Pandangan sistem

perbankan berasaskan hutang inilah yang menyebabkan pengurus bank Islam kurang berani mengambil risiko.

3.4.3 Sikap Terhadap Risiko dan Faktor yang Mempengaruhinya

Secara amnya, kajian menggunakan pendekatan teori agensi menumpukan kepada kesan pemantauan dan sistem ganjaran ke atas sikap terhadap risiko (Willman 2002). Adapun kajian dalam bidang ilmu kelakuan menumpukan kepada konteks pengambilan keputusan serta faktor-faktor individu.

Misalnya, Miller dan Friesen (1982) mengkaji maklumat untuk pemantauan di firma yang bersifat konservatif dan firma yang bersifat keusahawanan. Firma yang bersifat konservatif merupakan syarikat yang kurang menumpukan kepada inovasi produk serta bersifat pengelak risiko. Firma yang bersifat keusahawanan pula adalah syarikat yang menumpukan kepada inovasi produk dan bersifat pengambil risiko. Dalam firma yang bersifat konservatif, permasalahan yang dihadapi organisasi ialah syarikat lambat berkembang kerana rendahnya keinginan untuk melakukan inovasi dan mengambil risiko. Untuk meningkatkan sikap terhadap risiko dan keinginan melakukan inovasi, digunakan maklumat yang berfungsi sebagai alat pemantauan. Dalam firma yang bersifat keusahawanan, permasalahan yang berlaku ialah terlalu tingginya sikap terhadap risiko yang menyebabkan inovasi produk yang kurang berhati-hati. Untuk itu, sistem kawalan yang berfungsi sebagai alat pemantauan dicadangkan dapat mengurangkan sikap terhadap risiko yang berlebihan tersebut. Daripada hasil kajian mereka, dapat disimpulkan bahawa maklumat untuk pemantauan berfungsi meningkatkan sikap terhadap risiko dalam firma yang bersifat konservatif dan berfungsi mengurangkan sikap terhadap risiko dalam firma yang bersifat keusahawanan.

Singh (1986) pula mengkaji hubungan disentralisasi dalam pengambilan keputusan dengan sikap terhadap risiko. Disentralisasi bermaksud lebih penglibatan pengurusan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Hasil kajian mendapati wujudnya hubungan positif antara disentralisasi dan sikap terhadap risiko tetapi tidak signifikan.

Seterusnya Jemison (1987) mengkaji hubungan proses organisasi yang merangkumi pengambilan keputusan secara berpusat, formalisasi sistem perancangan dan kebergantungan antara jabatan dengan sikap terhadap risiko di industri perbankan. Hasil kajian menunjukkan bahawa formalisasi sistem perancangan serta kebergantungan antara jabatan berhubungan dengan sikap terhadap risiko yang rendah. Namun, kajian tidak menyokong jangkaan adanya hubungan positif antara pengambilan keputusan secara berpusat dan sikap terhadap risiko.

Beberapa karya telah mengkaji hubungan prestasi lepas dan risiko. Miller dan Bromiley (1990) mengkaji kesan prestasi lepas dengan sikap terhadap risiko. Hasil kajian menemukan bahawa prestasi yang tinggi dan rendah berhubungan dengan sikap terhadap risiko yang rendah adapun prestasi yang sederhana berhubungan dengan sikap terhadap risiko yang tinggi. Bromiley (1991) mengkaji hubungan prestasi lepas, jangkaan atas tingkat keuntungan serta aspirasi (sasaran), dan sikap terhadap risiko. Hasil kajian menunjukkan bahawa prestasi lepas berhubungan secara negatif dengan sikap terhadap risiko manakala jangkaan atas tingkat keuntungan dan aspirasi berhubungan secara positif dengan sikap terhadap risiko. Hasil kajian Bromiley (1991) atas hubungan positif antara sasaran untuk mencapai pulangan tertentu dan sikap terhadap risiko konsisten dengan temuan Payne et al. (1980). Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa sasaran untuk mencapai matlamat organisasi akan mendorong individu untuk bersikap lebih menyukai risiko.

Karya dalam sistem kawalan pengurusan pula telah mencadangkan bahawa sistem ganjaran berdasarkan hasil dijangkakan dapat meningkatkan sikap terhadap risiko (Eisenhardt 1985, 1989). Meskipun demikian, pendapat tersebut belum disokong bukti empirikal.

Daripada perbincangan di atas dapat disimpulkan bahawa, kajian lepas atas faktor yang mempengaruhi sikap terhadap risiko merangkumi struktur pengambilan keputusan, maklumat pemantauan, formalisasi sistem perancangan, prestasi lepas, jangkaan atas keuntungan, aspirasi (sasaran) serta sistem ganjaran. Struktur pengambilan keputusan, maklumat pemantauan, sistem perancangan serta sistem ganjaran merupakan bahagian daripada sistem kawalan pengurusan (SKP)

sebagaimana dijelaskan oleh Zimmerman (2003), Merchant dan Van der Stede (2003) serta Malmi dan Brown (2008). Hal ini membayangkan hubungan yang wujud antara sikap terhadap risiko dan SKP walaupun kajian secara eksplisit antara penggunaan pengukuran prestasi secara diagnostik dan interaktif tidak dapat ditemui dalam ulasan karya kajian lepas.

3.4.4 Sikap Terhadap Risiko dan Prestasi Syarikat

Kajian yang menumpukan hubungan antara risiko dan prestasi merangkumi kajian dalam bidang kewangan, bidang kelakuan dan pengurusan strategi. Menurut teori kewangan, terdapat hubungan positif antara risiko dan prestasi (Nickel & Rodriquez 2002). Hubungan positif antara risiko dan prestasi berasaskan pemikiran bahawa sebahagian besar pengambil keputusan bersikap pengelak risiko. Teori agensi pula menyokong wujudnya hubungan positif antara risiko dan prestasi (Amit & Wernerfelt 1990; Willman 2002). Teori agensi mengandaikan bahawa pengurus yang merupakan agen pemegang saham bersikap pengelak risiko kerana agen berkepentingan untuk mengurangkan kemungkinan syarikat bankrap sehingga keamanan dalam bekerja akan dapat diwujudkan. Oleh itu, agen berkepentingan dengan risiko pasaran dan risiko perniagaan. Pemegang saham yang dapat mempelbagaikan pelaburannya lebih memberi perhatian terhadap risiko pasaran dan ini membuatkan pemegang saham lebih bersikap neutral risiko. Dengan demikian, secara teori terdapat konsistensi antara teori daripada bidang kewangan, teori pengambilan keputusan dan teori agensi.

Meskipun hubungan positif antara risiko dan keuntungan disokong oleh teori, namun hasil kajian empirikal masih bercanggah, seperti dinyatakan dalam beberapa karya yang mengulas kajian risiko dan keuntungan (Fiegenbaum & Thomas 1988; Nickel & Rodriquez 2002). Kajian empirikal dalam bidang kewangan menyokong teori yang menyatakan wujudnya hubungan positif antara risiko dan keuntungan. Meskipun demikian, kajian dalam bidang kewangan selepas Fama dan French (1992) menunjukkan kesimpulan yang bertentangan. Karya popular yang berlawanan dengan teori kewangan iaitu kajian Bowman (1980) menemukan hubungan negatif antara risiko dan keuntungan. Nickel dan Rodriquez (2002) berpendapat, hubungan negatif tersebut wujud kerana kemungkinan andaian teori kewangan yang menyatakan

bahawa sebahagian besar individu bersikap kehindaran risiko tidak benar, tetapi kebanyakan bersikap pengambil risiko. Kerana kebanyakan pengambil keputusan bersikap pengambil risiko, wujudlah temuan kajian yang menunjukkan hubungan negatif antara risiko dan keuntungan.

3.5 PEMBELAJARAN ORGANISASI

Pembelajaran organisasi merupakan topik yang penting dalam kajian di bidang pengurusan. Meskipun demikian, konsep pembelajaran organisasi tersebut sering bertindan dengan konsep organisasi pembelajaran dan pengurusan ilmu. Pembelajaran organisasi merupakan kajian yang menumpukan kepada proses pembelajaran dalam atau hubungan antara organisasi manakala organisasi pembelajaran iaitu suatu bentuk organisasi yang mempunyai kapasiti untuk belajar. Pengurusan ilmu pula merupakan bidang kajian yang membangun pendekatan teknikal dalam proses pemerolehan dan penyebaran ilmu. Dengan demikian, pembelajaran organisasi, organisasi pembelajaran dan pengurusan ilmu merupakan bidang-bidang kajian yang saling lengkap melengkapi (Dimovski et al. 2008).

3.5.1 Definisi dan Pengukuran Pembelajaran Organisasi

Terdapat pelbagai definisi pembelajaran organisasi yang telah dikemukakan oleh pengkaji lepas. Salah satu karya yang banyak dirujuk adalah Fiol dan Lyles (1985) yang mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai proses meningkatkan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman. Selanjutnya, Senge (1990) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai proses pencarian pengalaman yang berterusan dan proses pengubahan pengalaman yang diperoleh tersebut menjadi pengetahuan yang siap digunakan untuk seluruh bahagian organisasi dan dapat menyokong misi organisasi yang bersangkutan. Nevis et al. (2000) pula menyatakan bahawa pembelajaran organisasi merupakan proses dalam organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan prestasi berdasarkan pengalaman. Manakala Lines (2005) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai pengembangan dan penyebaran pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan untuk meningkatkan prestasi organisasi. Mengikut Fiol dan Lyles (1985), Senge (1990), Nevis et al. (1995) serta

Lines (2005) dalam kajian ini pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai proses dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan tindakan melalui pengembangan dan penyebaran pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan, untuk meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

Meskipun pembelajaran organisasi dilakukan melalui individu, ini tidak berarti bahawa pembelajaran organisasi tidak berlaku. Organisasi itu sendiri sememangnya tidak boleh berfikir, akan tetapi ia memiliki sistem kognitif dan memori (Cook & Yanow 1995). Jika dalam melakukan proses pembelajaran individu mengembangkan personalitinya, kebiasaan dan keyakinannya, organisasi pula mengembangkan pandangan dunia dan ideologi. Anggota organisasi dan kepemimpinan dapat berganti tetapi memori organisasi tetap tersimpan yang akan membangunkan gelagat organisasi, peta minda, norma dan nilai sepanjang waktu (Yeung et al. 1999, hlm. 9).

Huber (1996) menjelaskan bahawa pembelajaran organisasi mempunyai empat elemen iaitu perolehan ilmu, pengagihan maklumat, pentafsiran maklumat dan memori organisasi. Perolehan ilmu berarti proses bagaimana pengetahuan diperoleh. Manakala pengagihan maklumat merupakan proses bagaimana pengetahuan yang telah diperoleh diagihkan kepada seluruh bahagian organisasi. Elemen yang kedua ini akan menciptakan pemahaman baru bagi seluruh anggota organisasi. Pentafsiran maklumat berarti proses bagaimana maklumat yang telah diterima seluruh anggota organisasi akan diinterpretasikan. Dan yang terakhir, memori organisasi merupakan alat yang digunakan untuk menyimpan maklumat mahupun pengetahuan baru. Daripada pengetahuan yang baru tersebut, kemampuan berinovasi akan meningkat yang selanjutnya prestasi akan meningkat. Kemampuan berinovasi tersebut merangkumi pembangunan produk mahupun proses organisasi yang baru (Garcia-Morales et al. 2007).

Terdapat pelbagai pengukuran pembelajaran organisasi yang telah dikembangkan oleh pengkaji lepas. Pengukuran pembelajaran organisasi oleh Hult (1998) misalnya menggunakan empat item pengukuran yang merangkumi: kemampuan belajar merupakan kunci kejayaan, pembelajaran merupakan nilai dasar

yang dipandang penting, organisasi berpandangan bahawa jika meninggalkan proses pembelajaran, hal tersebut mengancam masa depan organisasi, terakhir, pembelajaran yang dilakukan pegawai merupakan suatu pelaburan, bukan pemborosan. Carter (2005) pula menggunakan tiga item pengukuran pembelajaran organisasi iaitu proses pembelajaran yang berkaitan dengan proses produksi, proses pembelajaran yang berkaitan dengan pelanggan dalaman serta proses pembelajaran yang berkaitan dengan pelanggan luaran. Kajian Carter (2005) dilakukan dalam konteks pengaruh pembelajaran organisasi terhadap prestasi pembekal. Selanjutnya, Garcia-Morales et al. (2007) menggunakan empat item pengukuran yang merangkumi perolehan pengetahuan baru dan relevan bagi organisasi, perolehan kepakaran yang penting bagi anggota organisasi, prestasi syarikat dipengaruhi oleh pembelajaran yang baru, unsur keempat iaitu organisasi yang bersangkutan adalah organisasi pembelajaran. Kajian ini dilakukan dalam bidang keusahawanan yang di antaranya mengkaji kesan kemampuan individu, jenis kepemimpinan, perkongsian visi, serta sifat yang proaktif terhadap pembelajaran organisasi. Manakala Jiang dan Li (2007) menggunakan tiga item pengukuran iaitu teknik baru dalam pengembangan produk, proses pengeluaran baru serta kepakaran pemasaran baru.

3.5.2 Pembelajaran Organisasi dalam Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi

Dibandingkan dengan pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli, pembiayaan perkongsian untung rugi mempunyai ciri yang jauh berbeza dengan pembiayaan dalam perbankan konvensional. Oleh itu, sebagai jenis pembiayaan yang baru bagi industri perbankan, kemampuan pembelajaran organisasi mungkin merupakan faktor yang mempengaruhi prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Beberapa pengkaji menyatakan terdapat beberapa aspek yang perlu dipelajari dalam meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi (Nienhaus 1983; Al Omar & Haq 1996, hlm. 14; Hassan & Bashir 2003).

Lebih dua dekad yang lalu, Nienhaus (1983) menyatakan perlunya mempelajari proses mencari peluang pelaburan dengan jangkaan keuntungan yang tinggi, untuk meningkatkan pembiayaan perkongsian untung rugi. Untuk mendapatkan kemampuan tersebut, bank Islam hendaklah melakukan proses

pembelajaran dengan pengkhususan ke atas sektor-sektor tertentu. Dengan menumpukan kepada pencarian peluang pelaburan di sektor tertentu, bank Islam akan dapat melakukan jangkaan keuntungan sesuatu projek dengan lebih tepat di sektor yang bersangkutan. Proses pembelajaran yang dilakukan bank Islam tersebut akan menyebabkan pengetahuan bank Islam semakin bertambah dan mereka akan lebih yakin untuk melakukan pembiayaan perkongsian untung rugi dengan memilih pengusaha yang sesuai dengan ciri projek yang akan dilaksanakan.

Selanjutnya, dalam pembiayaan perkongsian untung rugi, pulangan yang akan diterima bank tidak bersifat tetap tetapi mengikut keuntungan yang diperoleh pengusaha. Tambahan pula, dalam pembiayaan perkongsian untung rugi, cagaran tidak boleh digunakan sebagai dasar untuk memberikan pembiayaan. Oleh itu, bank Islam harus menilai cadangan pembiayaan pengusaha dengan teliti, serta menilai kualiti individu yang dapat dipercayai. Lebih lanjut, bank harus mencari dan membangun mekanisma untuk menurunkan manipulasi keuntungan yang diperolehi (Al Omar & Haq 1996, hlm. 14).

Hassan dan Bashir (2003) pula menyatakan bahawa bank Islam sepatutnya mendapatkan peluang pelaburan yang mempunyai pulangan yang kompetitif dengan tingkat risiko yang munasabah. Sebahagian aset bank Islam berasal daripada kontrak perkongsian untung rugi, oleh itu jangkaan keadaan perekonomian sangat penting untuk mengetahui kemampuan pengusaha memperoleh keuntungan dan mengembalikan modal kepada bank. Dalam keadaan ekonomi yang baik, pembiayaan tak berbayar mungkin rendah. Maka keuntungan yang diperoleh pengusaha adalah tinggi dan bank akan mendapatkan bahagian keuntungan yang tinggi. Perkara yang sebaliknya akan berlaku jika keadaan ekonomi buruk.

Melalui proses pembelajaran organisasi, kajian ini menjangkakan bahawa kemampuan bank Islam dalam menilai cadangan pembiayaan, menilai kemampuan pengusaha mengembalikan modal kepada bank serta kemampuan bank dalam melakukan proses pemantauan pembiayaan akan meningkat.

3.5.3 Pembelajaran Organisasi dan Faktor yang Mempengaruhi

Kesan sistem kawalan pengurusan (SKP) khususnya sistem ganjaran ke atas pembelajaran organisasi telah dikaji oleh Griego et al. (2000). Dalam kajian tersebut, pemboleh ubah lain yang dijangkakan berpengaruh ke atas pembelajaran organisasi merangkumi latihan dan pendidikan pegawai, visi dan strategi organisasi, pengembangan pegawai serta aliran maklumat. Mereka mendapati hanya sistem ganjaran serta latihan dan pendidikan pegawai yang mempengaruhi pembelajaran organisasi.

Seterusnya, Lines (2005) menumpukan kepada pemboleh ubah penyertaan sebagai faktor yang dijangkakan mempengaruhi pembelajaran organisasi. Dalam kajian tersebut, penyertaan merujuk kepada cara bekerja di mana seluruh anggota organisasi dari pelbagai tahap pengurusan bekerjasama untuk mencapai matlamat bagi menemukan jawapan ke atas permasalahan organisasi. Penyertaan melibatkan komunikasi antara anggota organisasi dan penyertaan tersebut merupakan pendorong pembelajaran organisasi sama ada proses pembelajaran untuk membangun pengetahuan baru atau proses pembelajaran untuk menyebarkan pengetahuan baru tersebut kepada seluruh anggota organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa penyertaan berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi. Real (2006) pula menemukan bukti empirikal bahawa teknologi maklumat berkesan untuk meningkatkan pembelajaran organisasi dalam fungsinya sebagai proses untuk menciptakan pengetahuan yang baru. Dalam kajian tersebut, teknologi maklumat merangkumi sekumpulan sumber teknologi sama ada perkakasan mahupun perisian yang menyokong pelbagai aktiviti organisasi.

Manakala Garcí'a-Morales dan Llorens-Montes (2006) mengkaji kesan kepakaran peribadi, jenis kepemimpinan yang bersifat transformasi, visi perkongsian organisasi dan sikap yang proaktif terhadap pembelajaran organisasi. Kepakaran personal adalah kemampuan untuk tumbuh dan belajar seluruh anggota organisasi dan menumpukan kepada aspek pembelajaran individu. Hasil kajian menemukan bahawa pemboleh ubah yang dikaji tersebut secara signifikan berkesan dalam meningkatkan pembelajaran organisasi. Hubungan positif antara kepakaran personal dengan

pembelajaran organisasi menunjukkan adanya hubungan antara pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi. Kesan kepakaran personal ke atas pembelajaran organisasi juga ditemukan dalam kajian Garcia-Morales et al. (2007).

Daripada kajian lepas kesan faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran organisasi dapat disimpulkan bahawa sistem ganjaran, pelatihan dan pendidikan, penyertaan, teknologi maklumat, kepakaran personal, jenis kepemimpinan yang bersifat *transformational*, *organizational shared vision* dan sikap yang proaktif, mempunyai kesan yang signifikan ke atas pembelajaran organisasi. Secara amnya dapat dinyatakan bahawa faktor-faktor yang merupakan anteseden pembelajaran organisasi merangkumi sistem ganjaran, sistem pendidikan dan pengembangan pegawai yang menumpukan pada kepakaran personal mahupun sikap yang proaktif, ciri kepemimpinan, visi organisasi serta teknologi maklumat. Daripada faktor-faktor tersebut, pemboleh ubah yang dapat dikelaskan sebagai sistem kawalan pengurusan ialah sistem ganjaran. Meskipun demikian, kesan penggunaan pengukuran prestasi secara interaktif dan diagnostik telahpun dikenal pasti mempengaruhi pembelajaran organisasi sebagaimana penemuan kajian Henri (2006). Dengan wujudnya penemuan bahawa penyertaan memberi kesan yang positif ke atas pembelajaran organisasi, hal ini membayangkan bahawa sistem kawalan pengurusan yang dirancang dengan mendasarkan pada konsep penyertaan kemungkinan akan meningkatkan pembelajaran organisasi.

3.5.4 Pembelajaran Organisasi dan Akibatnya

Pentingnya pembelajaran organisasi sebagai salah satu kemampuan organisasi telah mendapat perhatian daripada ramai pengkaji. Pembelajaran organisasi dijangka tidak hanya mempengaruhi prestasi organisasi (García-Morales & Llorens-Montes 2006; Prieto & Revilla 2006; Garcia-Morales et al. 2007; Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro 2007) tetapi juga mempengaruhi kemampuan organisasi yang lain. Sebagai contoh, Hult et al. (2004), Garcia-Morales et al. (2007) serta Akgu'n (2007) menemukan bukti empirikal pengaruh pembelajaran organisasi kepada inovasi produk. Santos-Vijande et al. (2005) pula menyatakan bahawa pembelajaran organisasi mempunyai kesan positif ke atas orientasi pasaran. Tambahan pula,

pembelajaran organisasi telah dikenal pasti berpengaruh kepada prestasi proses organisasi sebagai contoh keberkesanan perhidmatan logistik (Panayides 2007), serta prestasi pembekal (Carter 2005).

3.6 RUMUSAN

Bab ini dimulakan dengan perbincangan sifat hubungan keperluan 5C (*character, capacity, capital, condition* dan *collateral*) dengan prestasi pembiayaan bank konvensional. Peranan keperluan 5C tersebut dinyatakan melalui kesan laporan juru audit, laporan kewangan pelanggan, watak peminjam serta cagaran terhadap keputusan pembiayaan. Temuan kajian menunjukkan bahawa faktor-faktor tersebut mempengaruhi keputusan pembiayaan. Seterusnya, keputusan pembiayaan yang dibuat berdasarkan keperluan 5C tersebut akan mempengaruhi kuantiti dan kualiti pembiayaan. Oleh yang sedemikian, hubungan sistem kawalan dalaman yang berupa keperluan 5C tersebut berpengaruh secara tidak langsung dengan kuantiti dan kualiti pembiayaan. Selain itu, kajian lepas pula telah mencadangkan pengukuran kualiti pembiayaan berdasarkan proses pembiayaan sebagai alternatif pengukuran kualiti berdasarkan saiz pembiayaan yang tak bertayar.

Saiz bank telah dikenal pasti mempengaruhi prestasi pembiayaan, kerana bank dengan aset besar, kemampuan memberikan pembiayaan juga meningkat. Saiz berpengaruh ke atas keputusan pembiayaan yang seterusnya berpengaruh pula ke atas kualiti pembiayaan. Faktor lain yang mempengaruhi prestasi pembiayaan termasuklah kepakaran pengurus bank. Meskipun kajian lepas telah mendapati bahawa kepakaran pengurus bank mempengaruhi kualiti dan kuantiti pembiayaan, belum banyak kajian yang menumpukan kepada peranan sistem kawalan untuk mengawal kelakuan pengurus bank yang biasa disebut sistem kawalan pengurusan (SKP).

Keperluan 5C juga diamalkan dalam bidang pembiayaan perkongsian untung rugi. Meskipun demikian, kerana pembiayaan menurut Islam, semestinya tidak boleh diberikan berdasarkan cagaran, dalam pembiayaan perkongsian untung rugi keperluan 5C tersebut menjadi keperluan 4C (*character, capacity, capital, dan condition*).

Maklumat dalaman sebagai sebahagian daripada SKP telahpun dikaji dalam kajian lepas (Sadr & Iqbal 2002) sebagai faktor yang dijangka berhubungan dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Selain maklumat dalaman, faktor lain yang mendapat perhatian pengkaji adalah pelaburan dalam proses pemantauan, pelaburan dalam penyelidikan dan pengembangan serta penurunan kos dengan cara pengurangan pelbagai prosedur. Hasil kajian kes tersebut merumuskan bahawa terdapat kenaikan yang signifikan atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi selepas kajian dilakukan. Meskipun demikian, kajian tersebut belum dapat mengenal pasti apakah kenaikan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi tersebut disebabkan oleh maklumat dalaman atautah disebabkan oleh faktor lain.

Pembiayaan perkongsian untung rugi merupakan pembiayaan dengan risiko lebih tinggi berbanding pembiayaan dengan kontrak jual beli. Oleh itu pembiayaan ini hanya dapat ditingkatkan jika sikap terhadap risiko bank Islam juga ditingkatkan. Selain sikap terhadap risiko, pembelajaran organisasi yang rendah juga merupakan faktor yang menyebabkan rendahnya amalan pembiayaan perkongsian untung rugi. Oleh yang sedemikian, sistem kawalan yang diperlukan adalah sistem kawalan yang berupaya meningkatkan sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi bank Islam dan seterusnya meningkatkan kuantiti dan kualiti pembiayaan.

SKP (yang merangkumi struktur pengambilan keputusan, maklumat pemantauan, formalisasi sistem perancangan, jangkaan atas keuntungan, sasaran serta sistem ganjaran) telah dikenal pasti dapat meningkatkan sikap terhadap risiko. Meskipun demikian, kajian secara eksplisit yang menghubungkan penggunaan sistem pengukuran prestasi (SPP) diagnostik, penggunaan SPP interaktif dan sikap terhadap risiko tidak dapat ditemui dalam kajian lepas. Manakala kesan penggunaan SPP interaktif dan diagnostik telahpun dikenal pasti mempengaruhi pembelajaran organisasi sebagaimana temuan kajian Henri (2006). Selanjutnya, dengan wujudnya penemuan bahawa penyertaan memberi kesan yang positif ke atas pembelajaran organisasi membayangkan bahawa SKP yang dirancang berdasarkan konsep penyertaan juga akan meningkatkan pembelajaran organisasi. Selanjutnya, Bab IV akan membincangkan kerangka kerja kajian dan hipotesis yang dibangun dengan mengambil kira sorotan dari kajian-kajian ini.

BAB IV

KERANGKA KERJA KAJIAN DAN HIPOTESIS

4.1 PENGENALAN

Sebagaimana yang telah dinyatakan dalam Bab I, Bahagian 1.7, tujuan utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti pengaruh tidak langsung SKP ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui pemboleh ubah sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Pengaruh tidak langsung SKP ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui sikap terhadap risiko dianalisis berdasarkan teori agensi. Pengaruh tidak langsung SKP ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui pembelajaran organisasi pula dianalisis berdasarkan *resource-based view (RBV)*.

Menurut teori agensi, SKP berpengaruh secara tidak langsung ke atas prestasi syarikat melalui permasalahan agensi. Ini bererti, SKP akan meningkatkan prestasi syarikat jika dapat menurunkan permasalahan agensi. Menurut *RBV* pula, terdapat hubungan tidak langsung antara SKP dan prestasi syarikat. SKP akan meningkatkan prestasi syarikat melalui peningkatan kemampuan organisasi. Berasaskan pendekatan ini bahagian berikut akan membincangkan pembentukan kerangka kerja kajian ini dan diikuti oleh pembentukan hipotesis.

4.2 KERANGKA KERJA KAJIAN

Daripada penjelasan dalam Bab I dan Bab III, boleh disimpulkan bahawa kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi yang tinggi merupakan salah satu petunjuk prestasi bank Islam. Namun, untuk mengelak penekanan keterlaluhan dalam mengejar

kuantiti pembiayaan sehingga memudaratkan prestasi, kualiti pembiayaan juga harus diambil kira. Oleh itu, yang dimaksud dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi dalam kajian ini adalah prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi yang dinyatakan melalui dua dimensi iaitu kuantiti pembiayaan dan kualiti pembiayaan.

Di Bab I, Bahagian 1.3 telah dijelaskan bahawa wujudnya lompang di antara tingginya harapan para pengkaji di bidang ekonomi Islam ke atas pembiayaan perkongsian untung rugi dan rendahnya amalan pembiayaan tersebut. Permasalahan tersebut telah mendorong usaha untuk meningkatkan amalan pembiayaan perkongsian untung rugi. Melalui penyelidikan, usaha ini salah satunya dapat dilakukan dengan mengenalpasti pemboleh ubah yang dijangkakan mempengaruhi prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Kajian lalu menemui SKP berperanan secara tidak langsung dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Ini menimbulkan persoalan mengenai apakah pemboleh ubah pencelah kepada hubungan ini? Daripada ulasan karya ditemui bahawa sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi dijangkakan merupakan pemboleh ubah pencelah ke atas hubungan SKP dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

Sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi merupakan dua faktor yang dijangka menyebabkan rendahnya amalan pembiayaan tersebut. Daripada perspektif sistem kawalan pengurusan (SKP), sikap terhadap risiko yang rendah merupakan salah satu punca rendahnya motivasi individu manakala rendahnya pembelajaran organisasi merupakan permasalahan limitasi individu. Permasalahan motivasi individu dan limitasi individu tersebut dapat dikawal melalui sistem kawalan pengurusan (SKP). Dalam kajian ini, permasalahan motivasi individu yang wujud pada pembiayaan perkongsian untung rugi akan dianalisis berdasarkan teori agensi manakala permasalahan limitasi individu akan dianalisis berdasarkan *RBV*.

Selain teori agensi, teori lain yang dapat digunakan dalam kajian permasalahan motivasi individu ialah teori berdasarkan ilmu psikologi atau sosiologi yang merangkumi teori pengharapan, teori penetapan matlamat, teori kesetaraan dan

teori penyebab (Merchant et al. 2003). Namun disertasi ini menggunakan teori agensi kerana:

- a) Teori agensi merupakan teori yang mengandaikan bahawa kelakuan individu didorong oleh ganjaran yang sifatnya ekstrinsik seperti ganjaran berupa wang dan mengabaikan motivasi intrinsik. Manakala teori berdasarkan ilmu psikologi dan sosiologi mengambil kira motivasi intrinsik tersebut (Kunz & Pfaff 2002). Kajian ini mengandaikan bahawa motivasi ekstrinsik lebih dominan dalam mempengaruhi kelakuan pengurus bank Islam. Hal ini kerana dalam bidang perbankan pengukuran prestasi kewangan merupakan alat pengukur prestasi yang dominan (Hussain et al. 2002; Hussain & Gunasekaran 2002; Hussain & Haqoe 2002).
- b) Menurut Ekanayake (2004) teori agensi merupakan salah satu teori yang sangat berpengaruh dalam kajian bidang sistem kawalan pengurusan (SKP). Tambahan pula, kajian ke atas karya dalam bidang SKP yang dilakukan oleh Shields (1997) menyatakan bahawa daripada 152 karya yang dikaji, 50% menggunakan teori agensi. Oleh itu, teori agensi merupakan teori yang dominan yang telah digunakan oleh pengkaji lepas dalam bidang sistem kawalan pengurusan.
- c) Teori agensi pula banyak digunakan oleh pengkaji pembiayaan perkongsian untung rugi yang menumpukan kepada kelakuan negatif penerima dana (Sarker 1999; Ahmed 2002b; Khalil et al. 2002; Sadr & Iqbal 2002; Muhammad 2005). Oleh yang demikian, kajian ini menjangkakan teori agensi pula dapat menjelaskan gelagat negatif bank Islam dalam menjalankan pembiayaan perkongsian untung rugi.
- d) Teori agensi dan juga *resource-based view* memenuhi syarat sebagai teori tentang syarikat menurut pendapat Foss dan Klein (2005, 2006) serta Khun dan Ashcraft (2003).

Banyak kajian SKP yang menumpukan kepada permasalahan motivasi individu. Namun, kajian yang menumpukan kepada limitasi individu agak terhad dan

salah satunya adalah Henri (2006) dengan menggunakan *resource-based view (RBV)*. Oleh itu, *RBV* dipilih untuk mengenalpasti peranan SKP untuk mengurangkan limitasi individu.

Berdasarkan teori agensi, kajian ini menjangkakan bahawa SKP akan meningkatkan sikap terhadap risiko manakala berdasarkan *RBV*, SKP dijangka akan meningkatkan pembelajaran organisasi. Selanjutnya, kenaikan sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi tersebut akan meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Oleh itu, kajian ini memandang bahawa hubungan SKP dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi merupakan hubungan tidak langsung melalui pemboleh ubah sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Beberapa pertimbangan telah diambil kira dalam menjangkakan hubungan ini.

Pertama, kajian ini boleh dianggap kajian peneroka yang melihat hubungan SKP dan kuantiti dan kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Oleh kerana terhadnya kajian kesan sistem kawalan, terutamanya kesan sistem kawalan pengurusan dalam meningkatkan kuantiti mahupun kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi, kajian ini memperluas ulasan karya peranan sistem kawalan dalam pembiayaan perbankan konvensional. Daripada sorotan karya kajian dalam perbankan konvensional, sistem kawalan didapati berkait langsung dengan prestasi pembiayaan iaitu peraturan daripada kerajaan tentang had maksima pemberian pembiayaan serta peraturan modal minima. Manakala sistem kawalan dalam perbankan iaitu keperluan 5C berpengaruh secara tidak langsung dengan prestasi pembiayaan.

Keperluan 5C merupakan sekumpulan prosedur untuk mengawal kelakuan pegawai dan pengurus bank dalam memberikan pembiayaan. Merujuk kepada skop dan definisi SKP yang dikemukakan Simons (1990), Kloot (1997), serta Malmi dan Brown (2008), prosedur yang dirancang dalam sesebuah syarikat merupakan elemen SKP, meskipun kajian lepas yang berkaitan dengan keperluan 5C bukan berasal daripada kajian bidang SKP. Daripada aspek sistem kawalan, keperluan 5C merupakan sistem kawalan yang berasal dari dalam syarikat, sebagaimana dengan SKP. Kajian ini memandang SKP mirip keperluan 5C, oleh itu, SKP dijangkakan mempunyai hubungan tidak langsung dengan prestasi pembiayaan perkongsian

untung rugi. Tambahan pula, dua teori yang menjadi asas kajian ini (teori agensi dan RBV) juga menyokong hubungan tidak langsung antara SKP dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

Seterusnya, merujuk kepada permasalahan limitasi individu, Henri (2006) membangunkan model yang menghubungkan antara SKP, kemampuan organisasi dengan menggunakan konsep SKP yang dicadangkan oleh Simons (1990, 1994, 1995) iaitu penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik, penggunaan pengukuran prestasi secara interaktif serta penggunaan pengukuran prestasi secara diagnostik dan interaktif secara bersama-sama yang disebut dengan tegangan dinamik penggunaan sistem pengukuran prestasi. Kajian yang dilakukan Henri (2006) tersebut menumpukan kepada kesan positif penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif ke atas kemampuan organisasi yang salah satunya adalah pembelajaran organisasi, serta menumpukan kepada kesan negatif penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik ke atas kemampuan organisasi.

Merujuk kepada pemikiran bahawa perancangan SKP yang digunakan untuk tujuan meningkatkan motivasi individu berkemungkinan mewujudkan kesan negatif ke atas fungsi SKP untuk tujuan yang lain seperti pengambilan keputusan (Zimmerman 2003), kajian ini berpandangan adanya kesan negatif SKP yang digunakan untuk meningkatkan limitasi individu terhadap fungsi SKP terhadap motivasi individu. Kajian ini memperpanjangkan kajian Henri (2006). Secara lebih khusus, selain menumpukan kepada kesan positif penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif dan kesan negatif penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik ke atas pembelajaran organisasi, kajian ini juga melihat kemungkinan adanya kesan positif atas penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik dan kesan negatif penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif untuk meningkatkan motivasi individu.

Meskipun kajian ini memperpanjangkan kajian Henri (2006), terdapat perbezaan kajian dalam disertasi ini dengan Henri (2006). Henri (2006) menumpukan kepada peranan SKP dalam meningkatkan prestasi syarikat, manakala kajian dalam disertasi ini menumpukan kepada prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

Lebih lanjut, kajian dalam disertasi Henri (2006) menumpukan kepada empat jenis kemampuan organisasi iaitu pembelajaran organisasi, kemampuan inovasi, orientasi pasaran serta keusahawanan.

Di dalam kajian ini, pembelajaran organisasi dipilih kerana:

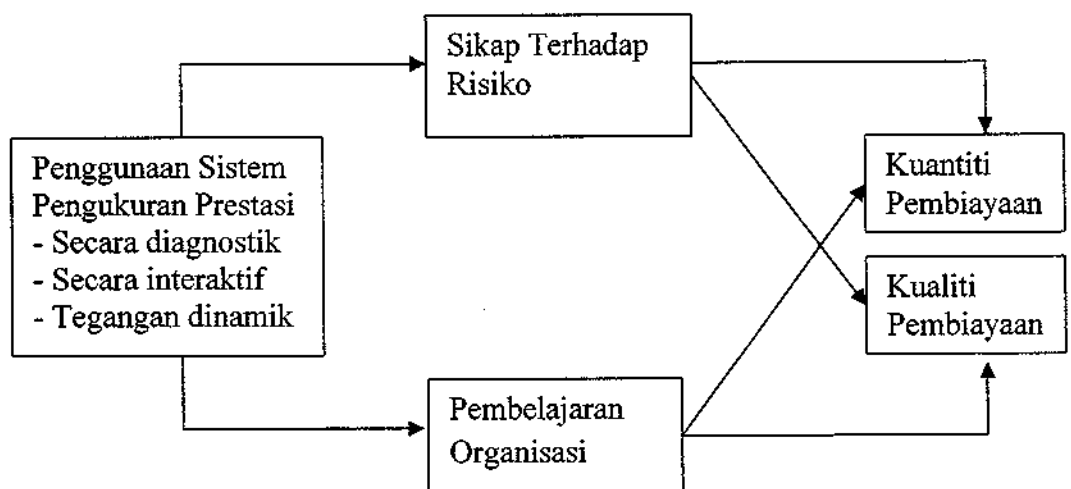
- a. Daripada keempat-empat kemampuan organisasi dalam kajian Henri (2006), pembelajaran organisasi merupakan kemampuan organisasi yang paling penting kerana pembelajaran organisasi mempengaruhi kemampuan organisasi lain, sebagai contoh mempengaruhi inovasi produk (Hult et al. 2004), serta mempengaruhi orientasi pasaran (Santos-Vijande et al. 2005). Tambahan pula, industri perbankan Islam merupakan industri yang secara relatif masih baru. Oleh itu, kemampuan pembelajaran organisasi merupakan pemboleh ubah yang akan lebih menentukan bank Islam untuk mendapatkan keunggulan daya saing.
- b. Kajian dalam disertasi ini menumpukan cawangan bank sebagai objek kajian. Oleh kerana inovasi produk lebih dipengaruhi oleh ibu pejabat, maka kemungkinan cawangan bank tidak mempunyai autoriti untuk mengawal inovasinya. Oleh kerana pemboleh ubah keusahawanan merupakan gabungan antara inovasi produk dan sikap terhadap risiko yang tinggi, kajian ini berpendapat, pemboleh ubah keusahawanan merupakan pemboleh ubah yang banyak dikawal oleh ibu pejabat dan dengan itu, tidak relevan untuk kajian ini. Daripada kajian lepas seperti Miller dan Friesen (1982), sikap terhadap risiko yang tinggi merupakan kemampuan organisasi dengan andaian bahawa inovasi produk juga tinggi. Kajian ini berpendapat sikap terhadap risiko merupakan pemboleh ubah yang dapat dikelaskan dalam pemboleh ubah yang menunjukkan permasalahan agensi, berdasarkan kepada teori agensi yang telah dibincangkan dalam bahagian teori agensi (Rujuk Bab II, Bahagian 2.6.2).

Simons (1990, 1994, 1995) mengkelaskan SKP kepada sistem sempadan, sistem nilai dan sistem pengukuran prestasi. Simons (1995) menyatakan bahawa belief systems (sistem nilai) merupakan nilai asas organisasi, tujuan dan arah organisasi. Sistem sempadan menunjukkan tindakan yang semestinya dihindari anggota organisasi. Kajian ini hanya menekankan kepada sistem pengukuran prestasi kerana objek kajian merupakan bank diperingkat cawangan. Oleh itu, sistem

sempadan dan sistem nilai yang dipakai ibu pejabat tidak sesuai diterapkan dalam model di peringkat ini. Luft dan Shields (200) juga menjelaskan perlunya kesesuaian dalam pemilihan pemboleh ubah dengan tahap organisasi yang dikaji.

4.3 MODEL KAJIAN

Daripada penjelasan di atas dapat disimpulkan bahawa prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, sama ada kuantiti pembiayaan dan kualiti pembiayaan dipengaruhi oleh sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Selanjutnya, sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi dipengaruhi oleh penggunaan sistem pengukuran prestasi (SPP) diagnostik, penggunaan SPP interaktif serta tegangan dinamik penggunaan SPP. Rajah 4.1 menunjukkan model kajian ini.



Rajah 4.1 Model kajian

4.4 HIPOTESIS

Sebagaimana telah dinyatakan dalam Bab I, kajian ini mengandungi empat tujuan. Pertama, mengenalpasti pengaruh penggunaan SPP ke atas sikap terhadap risiko. Kedua, mengenalpasti pengaruh sikap terhadap risiko ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Ketiga, mengenalpasti pengaruh penggunaan SPP ke atas pembelajaran organisasi. Keempat, mengenalpasti pengaruh pembelajaran organisasi

ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Keempat-empat tujuan khusus tersebut seterusnya untuk menjawab tujuan utama kajian ini iaitu mengenalpasti pengaruh tidak langsung sistem kawalan pengurusan (SKP) ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

Sepuluh hipotesis akan dibangunkan untuk memenuhi keempat-empat tujuan kajian. Hipotesis pertama sehingga keempat dibangun berdasarkan teori agensi untuk memenuhi tujuan kajian pertama dan kedua, manakala hipotesis kelima sehingga kelapan dibangun berdasarkan *resource-based view* untuk menjawab tujuan kajian ketiga dan keempat. Hipotesis kesembilan dan kesepuluh dibangun untuk menjangkakan hubungan tegangan dinamik penggunaan SPP dengan sikap terhadap risiko serta pembelajaran organisasi.

4.4.1 Hipotesis Berdasarkan Teori Agensi

Hipotesis yang dibangun berdasarkan teori agensi dikelaskan dalam dua bahagian. Pertama, menjangkakan pengaruh penggunaan SPP ke atas sikap terhadap risiko, Kedua, menjangkakan pengaruh sikap terhadap risiko ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

a. Pengaruh penggunaan SPP diagnostik dan interaktif ke atas sikap terhadap risiko

Sebagaimana telah dibincangkan dalam kerangka kerja kajian, menurut perspektif teori agensi, SKP dapat digunakan untuk menangani permasalahan agensi. Pengurangan permasalahan agensi akan menyebabkan prestasi syarikat meningkat. Kajian kesan SKP ke atas regangan belanjawan menyokong jangkaan bahawa SKP akan mengurangkan permasalahan agensi berupa menurunnya regangan belanjawan. Ini dibuktikan melalui kajian Merchant (1985) dan Van der Stede (2000) yang mendapati bahawa regangan belanjawan berhubungan negatif dengan pentingnya sasaran belanjawan. Seterusnya, Webb (2002) mendapati bahawa siasatan varians mengurangkan regangan belanjawan. Pentingnya sasaran belanjawan yang menumpukan kepada pencapaian sasaran serta siasatan varians yang membolehkan pengukuran hasil dilakukan yang seterusnya dibandingkan dengan piawai yang

ditetapkan, serupa dengan penggunaan SPP diagnostik menurut cadangan Simons (1990, 1994, 1995). Penemuan kajian Merchant (1985), Van der Stede (2000) serta Webb (2002) membayangkan bahawa penggunaan SPP diagnostiklah yang akan menurunkan permasalahan agensi.

Selanjutnya, jika penggunaan SPP diagnostik dapat menurunkan permasalahan agensi berupa penurunan regangan belanjawan, dapat dijangkakan bahawa penggunaan SPP diagnostik tersebut dapat pula menurunkan permasalahan agensi lain dalam bentuk meningkatnya sikap terhadap risiko. Jangkaan yang menyatakan bahawa penggunaan SPP diagnostik akan meningkatkan sikap terhadap risiko berdasarkan temuan kajian lepas ke atas hubungan di antara SKP dan sikap terhadap risiko. Eisenhardt (1985, 1989) berpendapat bahawa sistem ganjaran berasaskan hasil akan dapat meningkatkan sikap terhadap risiko berbanding sistem ganjaran berasaskan kelakuan. Govindarajan dan Fisher (1990) pula menyatakan bahawa sistem kawalan berdasarkan hasil dapat digunakan untuk memindahkan risiko daripada prinsipal kepada agen. Ini kerana untuk mencapai hasil tersebut agen akan terdorong untuk meningkatkan sikap terhadap risiko. Penemuan kajian tersebut membayangkan bahawa SKP yang mendasarkan pada pencapaian hasil atau pencapaian sasaran akan dapat meningkatkan sikap terhadap risiko. Seterusnya, Miller dan Chen (2004), March dan Shapira (1987), Bromiley (1991) serta Payne et al. (1980) mendapati adanya hubungan positif antara aspirasi (sasaran untung) dan sikap terhadap risiko. Ciri penggunaan pengukuran prestasi secara diagnostik seperti cadangan Simons (1990, 1994 dan 1995) mirip dengan ciri sistem kawalan pengurusan sebagaimana hasil kajian Payne et al. (1980), Eisenhardt (1989), Bromiley (1991) Miller dan Chen (2004), March dan Shapira (1987). Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa penggunaan SPP diagnostik dapat menurunkan permasalahan agensi melalui meningkatnya sikap terhadap risiko.

Penggunaan pengukuran prestasi secara diagnostik untuk mengawal sikap terhadap risiko sesuai dengan pendapat Abernethy dan Brownell (1999) serta Bruining et al. (2004) yang menyatakan bahawa secara tradisional, sistem kawalan mempunyai peranan diagnostik melalui proses penilaian dan pemberian ganjaran atas prestasi pengurus. Tumpuan kajian sistem kawalan dalam erti sempit yang

menumpukan kepada aspek pemantauan tersebut mendasarkan kepada teori agensi. Oleh itu dijangkakan bahawa penggunaan pengukuran prestasi secara diagnostik dapat digunakan untuk meningkatkan sikap terhadap risiko bank Islam. Dengan demikian dapat dijangkakan bahawa semakin tinggi penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik akan meningkatkan sikap bank Islam terhadap risiko.

Secara formal, hubungan antara penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik dan sikap terhadap risiko dapat dihipotesiskan seperti berikut:

Hipotesis 1

Penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik berpengaruh positif ke atas sikap terhadap risiko.

Seterusnya, kemungkinan kesan penggunaan SPP interaktif ke atas sikap terhadap risiko dapat dijelaskan dengan kajian dalam bidang proses perancangan belanjawan daripada perspektif teori agensi. Daripada perspektif teori agensi, penyertaan pengurus bawahan dalam perancangan belanjawan dapat mengakibatkan mereka membuat regangan belanjawan ke atas belanjawan yang disusunnya (Young 1985; Chow et al. 1988). Regangan belanjawan yang dibuat tersebut mengakibatkan belanjawan yang disusun menjadi bias, dan mengurangkan keberkesanan belanjawan sebagai alat pengukur prestasi. Jika kesempatan yang diberikan kepada pengurus bawahan untuk turut serta dalam proses pembuatan perancangan dapat mengakibatkan kesan negatif ke atas rancangan belanjawan yang dibuat, hal yang sama kemungkinan juga berlaku jika kesempatan untuk melakukan perbincangan tersebut diberikan ketika proses penilaian prestasi.

Sebagaimana telah dibincangkan dalam ulasan karya, penggunaan SPP interaktif menumpukan kepada proses perbincangan antara pengurus bawahan dan atasan berkait dengan aktiviti yang dilakukan bawahan serta penyimpangan yang wujud (Simons 1990, 1994, 1995). Adanya kesempatan yang dapat dilakukan untuk melakukan proses tawar-menawar ini kemungkinan akan mengurangkan keberkesanan kawalan diagnostik dalam mengawal sikap agen terhadap risiko. Sebagai contoh, agen tawar-menawar dengan atasan atas penyimpangan yang

dilakukannya. Dengan berdasarkan andaian teori agensi atas kelakuan agen adalah mementingkan diri dan oportunistik, penggunaan SPP interaktif tersebut akan dapat mewujudkan kesan negatif iaitu berkurangnya keberkesanan penggunaan sasaran untuk meningkatkan sikap terhadap risiko. Dengan demikian dapat dijangkakan bahawa semakin tinggi penggunaan SPP interaktif, akan memberi kesan negatif ke atas sikap terhadap risiko. Oleh itu, hipotesis yang kedua dapat dirumuskan:

Hipotesis 2

Penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko.

b. Sikap terhadap risiko dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi

Lewis dan Algaoud (2001, hlm. 115) menyatakan bahawa sikap terhadap risiko yang rendah yang dimiliki bank Islam menyebabkan amalan pembiayaan perkongsian untung rugi masih rendah. Pembiayaan perkongsian untung rugi merupakan pembiayaan yang tinggi tingkat risikonya dibandingkan dengan pembiayaan dengan sistem jual beli. Oleh itu, dapat dijangkakan bahawa bank Islam yang mempunyai sikap terhadap risiko lebih tinggi akan mempunyai pembiayaan perkongsian untung rugi lebih tinggi pula (Saiful Azhar 2005, hlm. 173). Tambahan pula, perkongsian risiko merupakan salah satu prinsip ekonomi Islam (Al-Omar & Abdel-Haq 1996, hlm. 12; Iqbal & Mirakhor 2007, hlm. 43-44). Aplikasi konsep tersebut dalam instrumen kewangan Islam dilakukan dalam bentuk kontrak perkongsian untung rugi. Dengan demikian, bank Islam yang akan mengamalkan pembiayaan perkongsian untung rugi semestinya mempunyai sikap terhadap risiko yang lebih tinggi dibandingkan dengan bank Islam yang mengamalkan pembiayaan dengan kontrak jual beli. Hal ini kerana bank Islam yang hendak mengamalkan perkongsian risiko semestinya mempunyai sikap terhadap risiko yang tinggi berbanding bank Islam yang tidak mengamalkan perkongsian risiko. Dengan demikian dapat dijangkakan terdapatnya hubungan positif di antara sikap terhadap risiko dan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

Hubungan positif antara sikap terhadap risiko dan kuantiti pembiayaan dapat juga dijelaskan oleh teori kelakuan yang menjangkakan adanya hubungan positif

antara sikap dengan kelakuan. Beberapa kajian ke atas sikap terhadap risiko menyatakan bahawa sikap terhadap risiko akan menentukan kelakuan terhadap risiko yang sebenarnya berlaku (March & Shapira 1987; Sitkin & Weingart 1995; Williams & Narendran 1999). Pengurus yang mempunyai sikap terhadap risiko yang tinggi mempunyai kemungkinan lebih besar untuk berkelakuan mahu mengambil risiko yang tinggi pula. Dengan demikian, apabila bank melakukan pembiayaan perkongsian untung rugi dalam kuantiti yang banyak, ini membayangkan bank berkelakuan mahu mengambil risiko yang tinggi pula. Dengan adanya andaian teori kelakuan yang menyatakan adanya hubungan positif antara sikap dan kelakuan, maka dapat dijangkakan bahawa terdapat hubungan positif antara sikap terhadap risiko dengan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

Meskipun sikap terhadap risiko dijangkakan berhubung positif dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi daripada aspek kuantiti pembiayaan, sikap terhadap risiko tersebut kemungkinan akan memberikan kesan negatif kepada kualiti pembiayaan. Hal tersebut sebagaimana dinyatakan oleh Bashir (1999), Calem dan Rob (1999) serta Murinde dan Yaseen (2004) yang menyatakan bahawa sikap terhadap risiko yang tinggi yang dimiliki bank dapat menyebabkan bank memberikan pembiayaan yang mempunyai risiko yang tinggi seterusnya menyebabkan kualiti pembiayaan menurun. Sikap terhadap risiko yang berlebihan tersebut terlebih dijumpai dalam sistem perbankan dimana kerajaan memberikan jaminan atas simpanan masyarakat (sistem jaminan simpanan) (Bashir 1999; Calem & Rob 1999; Murinde & Yaseen 2004). Dengan sikap terhadap risiko yang tinggi tersebut, menyebabkan tingginya pembiayaan tak berbayar yang seterusnya akan menurunkan kualiti pembiayaan bahkan mengakibatkan kebangkrapan. Oleh itu dapat dijangkakan bahawa terdapat hubungan negatif antara sikap terhadap risiko terhadap kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Daripada perbincangan hubungan antara sikap terhadap risiko dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi dapat dihipotesiskan bahawa:

Hipotesis 3

Sikap terhadap risiko berpengaruh positif ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

Hipotesis 4

Sikap terhadap risiko berpengaruh negatif ke atas kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

4.4.2 Hipotesis Berdasarkan *Resource-Based View*

Hipotesis yang dibangun berdasarkan *resource-based view* dikelaskan dalam dua bahagian. Pertama, menjangkakan pengaruh penggunaan SPP ke atas pembelajaran organisasi. Kedua, menjangkakan pengaruh pembelajaran organisasi ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

a. Pengaruh penggunaan SPP interaktif ke atas pembelajaran organisasi

Simons (1990, 1994, 1995) menyatakan bahawa penggunaan SPP interaktif berperanan meningkatkan idea baru. Melalui penggunaan SPP interaktif, pengurus atasan menyampaikan pesan kepada seluruh anggota organisasi agar menumpukan perhatian kepada pelbagai permasalahan strategik dan ketidakpastian. Akibatnya, penggunaan SPP interaktif menyokong seluruh tahap pengurusan untuk menumpukan kepada pengumpulan maklumat, melakukan perbincangan serta perbahasan. Ketika seluruh anggota organisasi menumpukan perhatian kepada peluang dan ancaman, akan wujud pembelajaran organisasi, seterusnya akan wujud gagasan baru. Penggunaan SPP interaktif sebagaimana cadangan Simons (1990, 1994, 1995) telah dikaji secara empirikal melalui kajian Henri (2006). Hasil kajian Henri (2006) menyokong pemikiran Simons bahawa penggunaan SPP interaktif berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi.

Tambahan pula, Young et al. (1999) menyatakan bahawa sistem kawalan yang bersifat longgar, penyertaan dan perbincangan secara terbuka dapat menyokong pembelajaran organisasi. Seterusnya, Curado (2006) menyatakan bahawa reka bentuk organisasi yang bersifat organik sesuai untuk meningkatkan pembelajaran organisasi.

Chenhall (2003) telahpun menyatakan bahawa sistem kawalan interaktif merupakan jenis sistem kawalan yang bersifat organik. Manakala Lines (2005) menemukan bukti empirikal kesan penyertaan ke atas pembelajaran organisasi. Ciri sistem kawalan yang dinyatakan Young et al. (1999), Lines (2005) serta Curado (2006) menyamai penggunaan SPP interaktif sebagaimana cadangan Simons (1990, 1994, 1995). Penggunaan SPP interaktif merupakan aplikasi peranan SKP dalam membantu pengambilan keputusan (Zimmerman 2003) mahupun membantu mengurangkan limitasi individu (Merchant & Van der Stede 2003). Peningkatan kemampuan individu dalam pengambilan keputusan serta pengurangan limitasi individu dapat dilakukan melalui peningkatan kemampuan organisasi yang salah satunya adalah pembelajaran organisasi. Dengan demikian dapat dijangkakan bahawa ada hubungan positif antara penggunaan SPP interaktif dengan pembelajaran organisasi.

Hipotesis 5:

Penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif berpengaruh positif ke atas pembelajaran organisasi.

b. Pengaruh penggunaan SPP diagnostik ke atas pembelajaran organisasi

Simons (1995) menyatakan bahawa penggunaan SPP diagnostik akan mengekang inovasi dan proses pencarian kesempatan baru. Penggunaan SPP diagnostik merupakan penggunaan SKP secara tradisional (menumpukan kepada aspek pemantauan berbanding pengambilan keputusan), akan mendorong sikap terlalu berhati-hati yang menghalang inovasi. Merujuk kepada pendapat Zimmerman (2003), SKP yang digunakan sebagai alat pemantauan akan mengurangkan kemampuannya sebagai alat pengambilan keputusan atau peranannya untuk mengurangkan limitasi individu (Merchant & Van der Stede 2003). Henri (2006) pula telah mendapati bahawa terdapat hubungan negatif diantara penggunaan SPP diagnostik dan pembelajaran organisasi. Dengan demikian dapat dijangkakan bahawa terdapat hubungan negatif antara penggunaan SPP diagnostik dan pembelajaran organisasi.

Hipotesis 6

Penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik berpengaruh negatif ke atas pembelajaran organisasi.

c. Pengaruh pembelajaran organisasi ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi

Kajian lepas mendapati bahawa pembelajaran organisasi berkesan dalam meningkatkan prestasi organisasi (García-Morales & Llorens-Montes 2006; Prieto & Revilla, 2006; Garcia-Morales et al. 2007; Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro 2007). Hubungan positif di antara pembelajaran organisasi dan prestasi dapat dijelaskan melalui *resource-based view* (Grant 1991; Wernerfelt 1994; Spender 1996).

Resource-based view menyatakan bahawa sumber keunggulan daya-saing syarikat bersumber daripada sumber unik yang dimiliki syarikat. Pengetahuan merupakan sumber yang sangat berharga bagi organisasi, dan penciptaan keunggulan daya saing sangat dipengaruhi oleh pengetahuan. Seterusnya, penciptaan pengetahuan akan meningkatkan kemampuan organisasi. Peningkatan kemampuan tersebut akan diikuti dengan peningkatan prestasi syarikat.

Kajian ini menjangkakan bahawa pembelajaran organisasi akan berpengaruh positif ke atas kuantiti dan kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Dalam kaitannya dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, terdapat beberapa faktor yang dapat ditingkatkan melalui pembelajaran organisasi. Ia merangkumi, peningkatan kemampuan bank Islam dalam menilai projek dengan jangkaan keuntungan tinggi, peningkatan kemampuan dalam melakukan aktiviti pengawasan, peningkatan pemahaman pegawai dan pengurus bank Islam ke atas matlamat bank Islam, serta mempercepat perubahan visi pengurus bank Islam daripada sistem perbankan berasaskan hutang ke arah sistem perbankan berasaskan pembiayaan.

Pembiayaan perkongsian untung rugi tidak boleh diberikan berdasarkan cagaran (Errico & Farahbaksh 1998). Oleh itu, cagaran tidak dapat dijadikan asas dalam memberikan pembiayaan. Tambahan pula, keuntungan yang akan diterima

bank berdasarkan keuntungan yang akan diperoleh daripada pembiayaan perkongsian untung rugi, maka pembiayaan yang dipilih hendaknya mempunyai jangkaan keuntungan tinggi.

Sarker (1999) dan Ahmed (2002b) menyatakan bahawa kurangnya amalan pembiayaan perkongsian untung rugi kerana permasalahan bahaya moral yang dilakukan pelanggan. Melalui pembelajaran organisasi, bank Islam dapat meningkatkan kualiti sistem kawalan dan mekanisma lain untuk mengawasi kelakuan penerima dana (Al-Omar & Haq 1996, hlm. 14). Seterusnya, meningkatnya kemampuan bank Islam dalam melakukan proses pengawasan ke atas pelanggan, kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi akan meningkat. Meningkatnya kualiti pembiayaan tersebut, akan meningkatkan keyakinan bank Islam untuk mengamalkan pembiayaan perkongsian untung rugi dengan cara meningkatkan kuantiti pembiayaan.

Manakala Al Omar dan Haq (1996, hlm. 27) menyatakan bahawa salah satu matlamat bank Islam adalah mencapai prestasi dalam aspek ekonomi dan sosial. Aplikasi untuk mencapai prestasi sosial salah satunya melalui pemberian pembiayaan kepada seramai mungkin pengusaha (Chapra 1985). Oleh itu, bank Islam yang menumpukan kepada aspek pembelajaran organisasi akan lebih cepat memahami matlamat bank Islam melalui peningkatan pemberian pembiayaan perkongsian untung rugi .

Tag El-Din (2002) pula menyatakan bahawa pengurus bank Islam masih menumpukan kepada sistem perbankan berasaskan hutang. Untuk dapat mengamalkan pembiayaan perkongsian untung rugi menghendaki perubahan yang bererti atas visi bank Islam daripada pembiayaan perbankan berasaskan hutang kepada pembiayaan berasaskan perkongsian untung rugi. Proses pembelajaran organisasi akan meningkatkan pemahaman pengurus bank Islam atas peranan kontrak perkongsian untung rugi dalam perbankan Islam, serta meningkatkan kemampuan bank dalam melaksanakan pembiayaan tersebut. Seterusnya diharapkan visi pengurus berubah daripada sistem perbankan berasaskan hutang kepada sistem perbankan berasaskan pembiayaan.

Daripada perbincangan di atas, dapat dijangkakan bahawa pembelajaran organisasi diharapkan akan meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi sama ada dalam aspek kuantiti mahupun kualiti pembiayaan.

Hipotesis 7

Pembelajaran organisasi berpengaruh positif ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

Hipotesis 8

Pembelajaran organisasi berpengaruh positif ke atas kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

4.4.3 Pengaruh Tegangan Dinamik Penggunaan SPP ke atas Pembelajaran Organisasi dan Sikap Terhadap Risiko

Henri (2006) menyatakan bahawa penggunaan bersama-sama pengukuran prestasi secara interaktif dan diagnostik (yang dalam kajian ini disebut tegangan dinamik penggunaan SPP) akan menyebabkan dua pengaruh iaitu: kepastian bahawa kesan positif daripada penggunaan SPP diagnostik akan dapat dicapai dan kedua memperluas kesan pengaruh positif penggunaan SPP interaktif. Sokongan bahawa kedua-dua penggunaan SPP diperlukan berasal pula daripada Kees van der Heijden et al. (2002:81) yang menyatakan bahawa kedua penggunaan SPP diperlukan. Di satu pihak, kita memerlukan SPP yang kukuh seperti model mesin (SPP diagnostik) tapi juga menginginkan SPP yang dapat membantu organisasi untuk dapat menyesuaikan diri dengan cepat atas perubahan yang terjadi pada persekitaran (SPP interaktif).

Argyris dan Schon (1978) menyatakan bahawa terdapat dua tahap pembelajaran organisasi iaitu *single-loop learning* dan *double-loop learning*. Lebih jauh, Kees van der Heijden et al. (2002) menyatakan bahawa *single-loop learning* merupakan pembelajaran organisasi dengan mendasarkan kepada metafora mesin dalam erti proses pembelajaran yang menumpukan kepada pencarian maklumat atas prestasi yang telah dilakukan, serta mengenal pasti penyimpangan antara sasaran dengan apa yang telah dilakukan. Contoh penggunaan sistem kawalan yang dilakukan melalui *single-loop learning* iaitu penggunaan belanjawan yang menumpukan pada

sasaran dan penyimpangan. Menurut pengkelasan sistem kawalan menurut Simons, penggunaan SKP yang menumpukan pada sasaran dan penyimpangan merupakan SPP diagnostik. *Double-loop learning* pula lebih menumpukan kepada ketepatan atas sasaran yang digunakan mengikut keadaan persekitaran. Menurut proses pembelajaran *double-loop*, belanjawan mungkin berubah untuk menunjukkan kesempatan yang tidak dijangkakan sebelumnya. Dengan *double-loop learning*, prosedur mungkin berubah jika ada perubahan situasi. Penggunaan SKP sedemikian merupakan SPP interaktif.

Single-loop learning merupakan pembelajaran organisasi yang bersifat *superficial (lower level)* dan *double-loop learning* merupakan pembelajaran organisasi yang bersifat *substantial (higher level)* (Argyris & Schon 1978; Yeung et al. 1999). Daripada kedua jenis pembelajaran tersebut *substantial learning* lebih bermakna. Ini kerana organisasi yang menumpukan pada *artificial learning* hanya memperoleh manfaat atas proses pembelajaran organisasi dalam jangka pendek. Pengetahuan yang diperoleh melalui proses pembelajaran *single-loop* tersebut adalah pengetahuan yang berkaitan dengan aspek rutin organisasi. Sebaliknya pembelajaran organisasi yang bersifat *substantial* akan memerlukan lebih banyak masa namun demikian manfaat proses pembelajaran tersebut akan lebih dirasakan dalam jangka panjang, yang akan memperoleh pengetahuan baru selain daripada aspek rutin, membangun proses dan nilai baru yang akan meningkatkan pencapaian matlamat organisasi.

Meskipun kedua jenis penggunaan SKP tersebut mempunyai pengaruh yang berbeza terhadap pembelajaran organisasi, berasaskan perbincangan di atas *double-loop learning* (SPP interaktif) lebih bermakna, kesan *single-loop learning* (SPP diagnostik) lebih kecil daripada SPP interaktif. Dengan demikian dapat dijangkakan bahawa terdapat hubungan negatif atas tegangan dinamik dan sikap terhadap risiko tetapi terdapat hubungan positif atas tegangan dinamik dan pembelajaran organisasi.

Hipotesis 9

Tegangan dinamik penggunaan pengukuran prestasi berpengaruh negatif kepada sikap terhadap risiko

Hipotesis 10

Tegangan dinamik penggunaan pengukuran prestasi berpengaruh positif kepada pembelajaran organisasi.

4.5 Pemboleh Ubah Kawalan

Kajian ini menggunakan tiga pemboleh ubah kawalan iaitu aset bank, jumlah pekerja dan usia bank sebagai faktor yang dijangka berpengaruh secara langsung ke atas kualiti dan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi selain sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Rose dan Hudgins (2005, hlm. 525-527) menyatakan bahawa saiz bank merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komposisi pembiayaan. Dalam kajian ini, saiz bank diukur dengan jumlah aset dan jumlah pegawai. Berger dan Udell (2004) menemukan bahawa aset bank mempengaruhi kelakuan bank dalam memberikan pembiayaan. Miller dan Smith (2002) pula mendapati bahawa jumlah aset berpengaruh ke atas kuantiti pembiayaan. Manakala Cole et al. (2004) menyatakan bahawa jumlah aset berpengaruh ke atas kualiti pembiayaan. Oleh itu, jumlah aset mempengaruhi kuantiti dan kualiti pembiayaan. Selanjutnya, Avkiran (1997) menyatakan bahawa jumlah pekerja dalam cawangan bank mempengaruhi kuantiti pembiayaan.

Brush dan Chaganti (1999), Durand dan Coeurderoy (2001) serta Kutsuna et al. (2002) menyatakan bahawa usia syarikat berpengaruh ke atas prestasi syarikat yang bersangkutan. Berkaitan dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, usia bank dijangkakan akan berpengaruh ke atas prestasi pembiayaan tersebut. Bank Islam yang mempunyai usia lebih tua, mempunyai kemampuan pembelajaran organisasi lebih tinggi, seterusnya prestasi pembiayaan perkongsian untung juga tinggi. Williams dan Narendran (1999) serta Gardner dan Stenberg (2005) menyatakan bahawa usia berpengaruh ke atas sikap terhadap risiko, oleh itu usia tersebut dijangkakan berpengaruh pula ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Oleh itu, secara amnya dapat dinyatakan bahawa jumlah aset, jumlah pegawai dan usia bank dijangkakan berpengaruh ke atas kuantiti dan kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

4.6 RINGKASAN HIPOTESIS

Secara ringkasnya hipotesis yang telah dibentuk dipersembahkan di Jadual 4.1, di bawah.

Jadual 4.1 Ringkasan hipotesis

Bilangan	HIPOTESIS
HIPOTESIS BERDASARKAN TEORI AGENSI	
1	Penggunaan sistem pengukuran prestasi diagnostik berpengaruh positif ke atas sikap terhadap risiko.
2	Penggunaan sistem pengukuran prestasi interaktif berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko.
3	Sikap terhadap risiko berpengaruh positif ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi.
4	Sikap terhadap risiko berpengaruh negatif ke atas kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi.
HIPOTESIS BERDASARKAN <i>RESOURCE-BASED VIEW</i>	
5	Penggunaan sistem pengukuran prestasi interaktif berpengaruh positif ke atas pembelajaran organisasi.
6	Penggunaan sistem pengukuran prestasi diagnostik berpengaruh negatif ke atas pembelajaran organisasi.
7	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi.
8	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif ke atas kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi.
TEGANGAN DINAMIK SPP	
9	Tegangan dinamik penggunaan sistem pengukuran prestasi berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko
10	Tegangan dinamik penggunaan sistem pengukuran prestasi berpengaruh positif ke atas pembelajaran organisasi.

BAB V

REKA BENTUK DAN METODOLOGI KAJIAN

5.1 PENGENALAN

Kajian ini bertujuan mengkaji hubungan penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif dan tegangan dinamik penggunaan SPP, sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi di perbankan Islam. Objek kajian menumpukan kepada perbankan Islam di Indonesia kerana data pembiayaan perkongsian untung rugi perbankan Islam di Indonesia secara relatif lebih besar berbanding negara lain. Untuk menjawab persoalan kajian, kajian ini melakukan pengumpulan data dengan melakukan survei kepada cawangan bank Islam di seluruh Indonesia. Kajian lalu yang menghubungkan SKP dengan pembiayaan perkongsian untung rugi dengan melakukan kajian kes telah dilakukan oleh Sadr dan Iqbal (2002). Kajian ini menggunakan survei dengan tujuan meningkatkan kesahan luar (*external validity*) hasil kajian.

Secara khusus, bab ini membincangkan metodologi kajian. Perbincangan dimulakan dengan reka bentuk dan objek kajian. Selanjutnya, perbincangan ditumpukan kepada pengembangan dan pentadbiran soal selidik. Bahagian seterusnya menjelaskan pengoperasian dan pengukuran pemboleh ubah, pengujian pengukuran instrumen kajian serta penganalisan data. Bab ini diakhiri dengan rumusan kajian.

5.2 REKA BENTUK DAN OBJEK KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah soal selidik secara pos kepada cawangan-cawangan bank Islam di Indonesia. Soal selidik secara pos ini dianggap sesuai untuk memenuhi objektif kajian ini. Hal ini kerana, bilangan respons yang lebih besar dapat diperolehi dari pelbagai lokasi melalui kos yang secara relatif lebih murah, manakala responden pula tidak terpengaruh dengan kehadiran penemubual (David & Sutton 2004). Indonesia dipilih sebagai lokasi kajian kerana data pembiayaan perkongsian untung rugi di perbankan Islam di Indonesia secara relatif lebih besar berbanding negara lain. Oleh itu, kajian terhadap faktor-faktor yang menyebabkan kejayaan amalan pembiayaan perkongsian untung rugi tersebut dianggap sesuai dilakukan. Sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia, Indonesia merupakan negara yang mempunyai potensi pasaran sangat baik bagi perbankan Islam. Kajian yang menumpukan kepada keberkesanan kontrak perkongsian untung rugi diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk mencapai kejayaan prestasi perbankan Islam di Indonesia khususnya, dan dunia Islam amnya.

Menurut data daripada bank Indonesia, jumlah cawangan bank Islam pada Januari 2008 berjumlah 216 (Statistik Perbankan Syariah Bank Indonesia). Kerana jumlah bank yang terhad, seluruh cawangan bank Islam tersebut akan menjadi objek kajian. Dengan merujuk kepada data daripada Bank Indonesia tersebut, serta data yang diperolehi daripada laman sesawang setiap bank, perincian jumlah cawangan bank yang menjadi objek kajian dapat dilihat di Jadual 5.1

Jadual 5.1 Cawangan bank Islam sebagai objek kajian

No	Nama bank	Jumlah cawangan menurut laman sesawang bank pada bulan Jun dan Julai 2008
1	Bank Syariah ² Mega Indonesia	7
2	Bank Niaga Syariah	2
3	Bank Bukopin Syariah	5
4	Bank Jabar	6
5	Bank IFI Syariah	1
6	Bank BRI Syariah	44
7	Bank Danamon Syariah	7
8	Bank Muamalat Indonesia	50
9	Bank Syariah Mandiri	55
10	Bank BTN Syariah	15
11	Bank BNI Syariah	50
12	Bank International Indonesia	2
13	Bank Lippo	1
14	Bank Permata	7
15	Bank Niaga	2
16	Bank DKI	1
17	Bank Ekspor Impor Indonesia	1
Jumlah cawangan bank		256

Menurut data bank Indonesia, terdapat 24 cawangan bank BNI Syariah pada Januari 2008. Meskipun demikian, laman sesawang bank tersebut, menunjukkan terdapat 50 cawangan bank (seperti yang tertulis dalam jadual 5.1), yang merangkumi cawangan bank dan cawangan bank pembantu³. Oleh itu, untuk memastikan bahawa cawangan bank yang akan dianalisis bukan cawangan bank pembantu, maka di soal selidik, responden diminta menyatakan sama ada cawangan bank di mana responden bekerja tersebut merupakan cawangan bank atau cawangan bank pembantu. Ini adalah kerana jumlah pegawai dalam cawangan bank pembantu tersebut secara relatif sangat kecil sehingga sistem kawalan pengurusan dijangkakan kurang sofistikated dan tidak sesuai dijadikan objek kajian.

² Di Indonesia, sebutan bagi bank Islam adalah bank Syariah.

³ Cawangan bank pembantu merupakan cawangan bank yang secara struktur organisasi di bawah cawangan bank.

5.3 PENTADBIRAN SOAL SELIDIK

Dalam membangunkan soal selidik, instrumen yang diadaptasi dari karya bahasa Inggeris diterjemahkan ke bahasa Indonesia. Hasil terjemahan instrumen pengukuran ke dalam bahasa Indonesia tersebut kemudian di ulang semak oleh seorang pakar bahasa Inggeris yang faham bahasa Indonesia. Proses tersebut untuk memastikan bahawa makna instrumen yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sama dengan makna instrumen asal dalam bahasa Inggeris.

Selepas instrumen disemak semula oleh seorang ahli bahasa, ia disemak pula oleh seorang ahli akademik yang memahami bidang sistem kawalan pengurusan dan seorang pengamal perbankan (Newman 1997). Pengkaji melakukan temu bual dengan seorang pegawai senior bahagian pembiayaan untuk membincangkan dan melakukan ulang semak atas rancangan soal selidik tersebut. Ini sesuai dengan pandangan Fowler (1995) yang mencadangkan agar soal selidik disemak berulang kali agar ia ringkas dan mempunyai pernyataan yang konsisten. Perbincangan terutamanya ditujukan dalam membangunkan instrumen pengukuran kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi serta kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

Daripada perbincangan dengan pegawai senior bahagian pembiayaan, telah dilakukan penyesuaian ayat yang berkaitan dengan instrumen kualiti pembiayaan. Pegawai senior bahagian pembiayaan tersebut bersetuju dengan ke sepuluh item yang mengukur kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi yang terdapat dalam soal selidik. Untuk pengukuran kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi, dua item pengukuran telah diajukan. Meskipun demikian, bilangan soalan yang dipertahankan sebagai pengukuran hanya satu item. Menurut pandangan responden, soalan kedua dianggap kurang sesuai untuk mengukur kuantiti pembiayaan. Kedua-dua item untuk mengukur kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi yang terdapat dalam soal selidik awal dapat dilihat dalam Jadual 5.2

Jadual 5.2 Rancangan pengukuran kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi

No	Item pertanyaan	Penjelasan
1	Jumlah peratus pembiayaan perkongsian untung rugi cawangan bank di mana Anda bekerja dibandingkan dengan purata industri.	Dipertahankan
2	Jumlah peratus pembiayaan perkongsian untung rugi cawangan bank di mana Anda bekerja dibandingkan dengan cawangan bank pesaing.	Dihilangkan

Untuk pengukuran pemboleh ubah lain iaitu penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif, sikap terhadap risiko serta pembelajaran organisasi tiada perubahan dilakukan. Hal ini kerana instrumen tersebut dapat jelas difahami oleh responden. Tambahan, ia merupakan instrumen yang sedia ada dan sudah digunakan dalam kajian lepas.

Soal selidik yang telah diperbaiki di poskan kepada pengurus bahagian pembiayaan cawangan bank Islam. Pengurus bahagian pembiayaan dipilih sebagai responden memandangkan mereka lebih faham mengenai proses pembiayaan perkongsian untung rugi. Pemboleh ubah yang lain bersifat am dan lebih mudah difahami oleh mana-mana pengurus. Soal selidik yang dikirimkan kepada pengurus, dilengkapi juga dengan cenderahati sebagai insentif kepada responden untuk bersedia mengisi soal selidik yang dikirimkan serta ucapan terima kasih di atas bantuan mereka melengkapkan soal selidik tersebut (David & Sutton 2004). Untuk meningkatkan maklum balas, soal selidik tersebut dikirimkan sebanyak dua kali pengiriman. Selain itu, kesemua responden di telefon mengingatkan agar segera mengisi soal selidik atau memberi ucapan terima kasih kepada responden yang telah mengembalikan soal selidik tersebut (Henri 2003; David & Sutton 2004).

5.4 PENGOPERASIAN DAN PENGUKURAN PEMBOLEH UBAH

Bahagian ini menerangkan pengoperasian dan pengukuran pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini. Sebagaimana diterangkan di dalam bab-bab sebelumnya, kajian ini menggunakan tiga pemboleh ubah tidak bersandar iaitu penggunaan sistem

pengukuran prestasi secara diagnostik (penggunaan SPP diagnostik), penggunaan sistem pengukuran prestasi secara interaktif (penggunaan SPP interaktif), serta tegangan dinamik penggunaan sistem pengukuran prestasi (tegangan dinamik SPP). Manakala pemboleh ubah bersandar mengandungi empat pemboleh ubah iaitu sikap terhadap risiko, pembelajaran organisasi, kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi dan kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Tiga pemboleh ubah kawalan yang digunakan dalam kajian iaitu jumlah aset, jumlah pegawai serta usia bank.

5.4.1 Prestasi Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi

Lewin dan Minton (1986) menjelaskan empat model pengembangan pengukuran prestasi syarikat. Keempat-empat model tersebut iaitu model hubungan manusia, model sistem terbuka, model matlamat rasional dan model proses internal. Model hubungan manusia menumpukan kepada kepuasan kerja dan kesetiaan pekerja. Model sistem terbuka menumpukan kepada pencapaian pertumbuhan dan kelenturan, manakala model matlamat rasional menumpukan kepada produktiviti dan kecekapan, sebagai contoh memaksimumkan produk, meminimumkan kos, serta memaksimumkan tingkat keuntungan. Model proses internal pula menumpukan kepada kemantapan dan keseimbangan sebagai contoh: kejelasan pembahagian kuasa; kesatuan perintah serta kesesuaian proses dalaman organisasi dengan aturan. Selanjutnya Lewin dan Minton (1986) menyatakan bahawa pengukuran prestasi dapat merujuk kepada ukuran prestasi untuk keseluruhan organisasi mahupun untuk sesebuah unit dalam organisasi sama ada fungsi dalam syarikat mahupun aktiviti tertentu. Mengambil kira pandangan ini, kajian ini mengukur prestasi pembiayaan bank Islam sebagai ukuran prestasi. Prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi bermaksud seberapa jauh bank mencapai prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi sama ada dalam aspek kuantiti pembiayaan mahupun kualiti pembiayaan.

Untuk mengukur prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, kajian ini menggunakan model matlamat rasional yang dinyatakan dalam produk yang maksima melalui jumlah peratus pencapaian pembiayaan perkongsian untung rugi dibandingkan keseluruhan pembiayaan. Responden diminta menilai jumlah peratus pembiayaan perkongsian untung rugi cawangan bank dimana mereka bekerja

dibandingkan dengan purata industri. Pertanyaan terdiri daripada satu item dengan tujuh skala Likert.

Selain daripada itu, prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi akan dilihat daripada model proses internal yang dinyatakan dalam kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Pengukuran kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi menumpukan kepada kualiti pengurus dalam melakukan proses analisis pembiayaan. Ini merujuk kepada kualiti pengurus dalam melakukan setiap proses penyaringan aplikasi permohonan pembiayaan, proses pentadbiran pembiayaan serta proses selepas pembiayaan diberikan. Instrumen terdiri daripada sepuluh item pertanyaan (dengan tujuh skala Likert) sebagaimana dicadangkan oleh Lin dan Mei (2006), dengan modifikasi agar sesuai dengan proses dalam pembiayaan perkongsian untung rugi. Item pertanyaan untuk mengukur kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi dapat dilihat dalam Jadual 5.3 manakala item pengukuran untuk mengukur kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi dapat dilihat dalam Jadual 5.4.

Jadual 5.3 Item pengukuran kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi

Nyatakan jumlah peratus pembiayaan perkongsian untung rugi cawangan bank di mana Anda bekerja berbanding purata industri (1= sangat rendah; 7=sangat tinggi).

Jumlah peratus pembiayaan perkongsian untung rugi cawangan bank di mana Anda bekerja dibandingkan dengan purata industri.

Jadual 5.4 Item pengukuran kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi

No. Item	Indikator
Proses Sebelum Pembiayaan Diberikan	
1	Proses yang memberikan kepastian ke atas pengumpulan maklumat yang berkaitan dengan keperluan 4C (<i>character, capacity, capital, condition</i>) setepat dan selengkap mungkin.
2	Proses analisis 4C dalam membuat persetujuan pemberian pembiayaan.
3	Proses penjelasan dalam menjangkakan keadaan kewangan pelanggan sebagai bahan untuk menyetujui pemberian pembiayaan (diantaranya: penentuan peratus bagi keuntungan, penentuan jangka waktu pembiayaan).
Proses Pentadbiran Pembiayaan	
4	Penelitian terhadap keakuratan dokumen pembiayaan.
5	Proses yang memastikan bahawa dokumen pembiayaan telah dilengkapi sesuai keputusan pemberian pembiayaan.
6	Proses yang memastikan pelaksanaan operasi pembiayaan telah dilakukan (diantaranya: pemberian nombor akun pembiayaan, dll).
7	Proses yang memastikan dokumentasi pembiayaan telah dilakukan.
Proses Selepas Pembiayaan Diberikan	
8	Proses yang memastikan wujudnya tindakan yang diambil jika terjadi pembayaran kembali pembiayaan yang tidak sesuai dengan kontrak.
9	Proses dalam melaksanakan ulang semak keperluan 4C secara periodik.
10	Proses yang memastikan wujudnya tindak lanjut atas hasil ulang semak keperluan 4C.

a. Analisis faktor kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi

Untuk mengenal pasti bahawa sekumpulan indikator mengukur satu atau lebih pemboleh ubah, perlu dilakukan analisis faktor, terlebih jika terdapat indikator yang belum pernah digunakan dalam kajian lepas (Hair et al. 1998). Dalam kajian ini, telah dibangun pengukuran baru untuk mengukur pemboleh ubah kualiti pembiayaan yang terdiri daripada sepuluh indikator. Meskipun demikian, analisis faktor tersebut juga dilakukan untuk pemboleh ubah lain yang digunakan dalam kajian sebagaimana prosedur yang dilakukan oleh Chenhall (2005); Verbeeten (2008) serta Hall (2008). Secara lebih terperinci, hasil analisis faktor kualiti pembiayaan dapat dilihat dalam Jadual 5.5. Hasil analisis faktor tersebut diolah dengan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS for Window Version 12), dengan menggunakan 99 data (jumlah soal selidik yang digunakan untuk pengujian hipotesis 99). Kerana kuantiti pembiayaan merupakan pemboleh ubah yang diukur hanya dengan satu indikator,

tidak perlu dilakukan analisis faktor yang berhubungan dengan pemboleh ubah tersebut.

Jadual 5.5 Hasil analisis faktor kualiti pembiayaan

Indikator	Faktor Bebanan	
	Komponen I	Komponen II
Proses Sebelum Pembiayaan Diberikan		
No. Item 1	.789	.255
No. Item 2	.843	.254
No. Item 3	.775	.339
Proses Pentadbiran Pembiayaan		
No. Item 4	.784	.361
No. Item 5	.838	.324
No. Item 6	.836	.358
No. Item 7	.772	.417
Proses Selepas Pembiayaan Diberikan		
No. Item 8	.312	.814
No. Item 9	.394	.871
No. Item 10	.310	.899

Analisis faktor dengan kaedah ekstraksi: *Principal Component Analysis*, serta kaedah rotasi: *Varimax*.

Menurut Lin dan Mei (2006), kualiti pembiayaan yang diukur dengan kualiti proses pembiayaan dikelaskan kepada tiga kelompok iaitu kualiti proses sebelum pembiayaan diberikan, kualiti proses pentadbiran pembiayaan serta kualiti proses selepas pembiayaan diberikan. Lin dan Mei (2006) mencadangkan sepuluh indikator untuk mengukur kualiti pembiayaan tersebut.

Hasil analisis menunjukkan, nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* sebesar .898 (minima 0.6) serta signifikansi *Bartlett's Test of Sphericity* (dengan nilai $p= 0.000$) menunjukkan bahawa data yang tersedia mencukupi untuk dilakukan analisis faktor (Rujuk Lampiran B). Nilai minima korelasi diantara indikator .454 menunjukkan bahawa korelasi diantara indikator cukup tinggi dan sesuai jika dilakukan analisis faktor.

Seterusnya, hasil analisis menunjukkan, hanya dua komponen yang mempunyai nilai eigen lebih besar daripada satu, yang bermakna kualiti pembiayaan

tersebut mengandungi dua dimensi. Komponen satu mempunyai nilai eigen 6.841 (menjelaskan 68.411% varians) manakala komponen dua mempunyai nilai eigen 1.065 (menjelaskan 10.649% varians). Oleh itu dapat disimpulkan bahawa sepuluh pemboleh ubah untuk mengukur kualiti pembiayaan tersebut sebenarnya mengukur dua pemboleh ubah.

Selanjutnya, Jadual 5.5 juga menunjukkan bahawa tiga indikator proses sebelum pembiayaan diberikan serta empat indikator proses pentadbiran pembiayaan menjelaskan komponen satu lebih baik berbanding tujuh indikator tersebut menjelaskan komponen dua. Tujuh indikator menjelaskan komponen satu dengan nilai faktor bebanan lebih besar dari titik potongan 0.7. Dengan demikian, proses sebelum pembiayaan serta proses pentadbiran pembiayaan dapat dikatakan merupakan satu pemboleh ubah dan selanjutnya disebut kualiti pembiayaan: proses pentadbiran pembiayaan.

Proses selepas pembiayaan diberikan pula mengandungi tiga indikator. Tiga indikator tersebut menjelaskan komponen dua secara lebih baik berbanding menjelaskan komponen satu. Dengan faktor bebanan lebih besar dari 0.8, maka dapat disimpulkan bahawa tiga indikator tersebut menjelaskan pemboleh ubah kualiti pembiayaan dalam dimensi yang kedua yang disebut dengan kualiti pembiayaan: selepas pembiayaan diberikan. Dengan demikian, hasil analisis faktor ke atas sepuluh indikator kualiti pembiayaan menunjukkan dua dimensi kualiti pembiayaan iaitu **kualiti pembiayaan: proses pentadbiran pembiayaan** serta **kualiti pembiayaan: proses selepas pembiayaan diberikan**. Dalam analisis lanjut, dua dimensi kualiti pembiayaan tersebut diperlakukan sebagai dua pemboleh ubah yang berbeza.

5.4.2 Sikap Terhadap Risiko

Dalam kajian ini risiko didefinisikan sebagai kemungkinan rugi (Chiles & McMackin 1996; William dan Narendran 1999). Sikap terhadap risiko bermaksud kesediaan organisasi untuk menerima risiko (William & Narendran 1999). Selanjutnya sikap terhadap risiko bank Islam akan diukur melalui persepsi pengurus bank Islam tentang kesediaan bank tersebut menerima risiko jika dibandingkan dengan bank yang lain.

Instrumen terdiri daripada dua pertanyaan dengan tujuh skala Likert seperti yang telah dibangunkan oleh Miller dan Friesen (1982). Dua item pertanyaan untuk mengukur sikap terhadap risiko dinyatakan dalam Jadual 5.6.

Pengukuran sikap terhadap risiko menggunakan pengukuran Miller dan Friesen dengan pertimbangan item tersebut mempunyai kebolehpercayaan tinggi iaitu 0.91 (Miller dan Friesen 1982). Instrumen tersebut juga telah digunakan dalam kajian Chenhall dan Moris (1995) dengan tingkat kebolehpercayaan yang tinggi.

Jadual 5.6 Item pengukuran sikap terhadap risiko

No. Item	Indikator
1	Tindakan memilih jenis projek yang bermacam-macam dan berani dianggap biasa dan berguna dalam cawangan bank dimana Anda bekerja.
2	Cawangan bank dimana Anda bekerja mempunyai kecenderungan untuk memilih projek dengan risiko tinggi (dengan jangkaan keuntungan juga tinggi).

a. Analisis faktor sikap terhadap risiko

Hasil analisis faktor menunjukkan, nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* sebesar .500 (di bawah titik potongan minima 0.6) tetapi *Bartlett's Test of Sphericity* menunjukkan hasil signifikan (dengan nilai $p < 0.000$) menunjukkan bahawa data yang tersedia mencukupi untuk dilakukan analisis faktor (Rujuk Lampiran B). Nilai minima korelasi antara indikator 0.55. menunjukkan bahawa korelasi antara indikator cukup tinggi (melebihi titik potongan 0.3), dengan demikian analisis faktor dapat digunakan.

Seterusnya, hasil analisis faktor ke atas sikap terhadap risiko menunjukkan, hanya satu komponen yang mempunyai nilai eigen melebihi satu. Komponen satu mempunyai nilai eigen 1.553 (menjelaskan 77.654% varians) manakala komponen dua mempunyai nilai eigen .447 (menjelaskan 22.346% daripada varians). Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa dua indikator untuk mengukur sikap terhadap risiko tersebut hanya mengukur satu pemboleh ubah.

Kedua-dua indikator menjelaskan pemboleh ubah sikap terhadap risiko dengan nilai faktor bebanan melebihi 0.851 (Rujuk Jadual 5.7). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahawa pemboleh ubah sikap terhadap risiko hanya mengandungi satu dimensi sesuai dengan teori serta sesuai dengan hasil kajian lepas menurut Miller dan Friesen (1982).

Jadual 5.7 Hasil analisis faktor sikap terhadap risiko

Indikator	Faktor Bebanan Komponen 1
No. Item 1	0.881
No. Item 2	0.881

Analisis faktor dengan kaedah ekstraksi: *Principal Component Analysis* serta kaedah rotasi: *Varimax*.

5.4.3 Pembelajaran Organisasi

Mengikut Fiol dan Lyles (1985); Senge (1990), Nevis et al. (1995) serta Lines (2005), dalam kajian ini pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai proses dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan tindakan melalui pengembangan dan penyebaran pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan, untuk meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Pengukuran pembelajaran organisasi menggunakan empat item pertanyaan yang dikembangkan oleh Hult (1998) dan telah digunakan oleh Henri (2006) (Rujuk Jadual 5.8).

Jadual 5.8 Pengukuran pembelajaran organisasi

No. Item	Indikator
1	Kemampuan proses belajar merupakan kunci keberhasilan pengembangan diri.
2	Pembelajaran merupakan nilai-nilai asas yang dipandang penting.
3	Organisasi berpandangan bahawa jika meninggalkan proses pembelajaran, hal tersebut mencabar masa depan organisasi.
4	Pembelajaran yang dilakukan pegawai merupakan suatu pelaburan, bukan pemborosan.

a. Hasil analisis faktor pembelajaran organisasi

Hasil analisis faktor menunjukkan, nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* sebesar .775 (titik potongan minima 0.6) serta signifikansi *Bartlett's Test of Sphericity* (dengan nilai p 0.000) menunjukkan bahawa data yang tersedia mencukupi untuk dilakukan analisis faktor (Rujuk Lampiran B). Nilai minima korelasi antara indikator .539. menunjukkan bahawa korelasi antara indikator cukup tinggi (melebihi titik potongan 0.3), dengan demikian analisis faktor dapat digunakan.

Selanjutnya, hasil analisis menunjukkan, hanya satu komponen yang mempunyai nilai eigen melebihi satu (2.902). Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa empat indikator untuk mengukur pembelajaran organisasi tersebut hanya mengukur satu pemboleh ubah.

Keempat-empat indikator menjelaskan pemboleh ubah pembelajaran organisasi dengan nilai faktor bebanan melebihi 0.75 (Rujuk Jadual 5.9) . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahawa pemboleh ubah pembelajaran organisasi hanya mengandungi satu dimensi sesuai dengan teori serta sesuai dengan hasil kajian lepas menurut Henri (2006).

Jadual 5.9 Hasil analisis faktor pembelajaran organisasi

Indikator	Faktor Bebanan Komponen 1
No. Item 1	.903
No. Item 2	.885
No. Item 3	.846
No. Item 4	.766

Analisis faktor dengan kaedah ekstraksi: *Principal Component Analysis* serta kaedah rotasi: *Varimax*.

5.4.4 Penggunaan Pengukuran Prestasi secara Diagnostik dan Interaktif

Merujuk kepada kajian Henri (2006), maksud pengukuran prestasi adalah laporan pelaksanaan belanjawan serta laporan pelaksanaan aktiviti. Manakala penggunaan sistem pengukuran prestasi secara diagnostik (penggunaan SPP diagnostik) bererti sistem pengukuran prestasi yang digunakan untuk menentukan matlamat dan sasaran,

mengenal pasti pencapaian matlamat dan sasaran, mengenal pasti penyimpangan serta membuat tindakan lanjut ke atas penyimpangan (Simons 1990, 1994, 1995). Penggunaan SPP diagnostik diukur melalui instrumen yang dibangunkan oleh Henri (2006) berdasarkan konsep yang dikembangkan Simons (1990, 1994, 1995), yang terdiri daripada empat item dengan tujuh skala Likert.

Penggunaan SPP interaktif pula merujuk kepada penggunaan sistem pengukuran prestasi yang digunakan untuk mengadakan perbincangan antara pengurus atasan dan bawahan, menyatukan pandangan anggota organisasi, memungkinkan organisasi menumpukan kepada faktor kejayaan kritikal keberhasilan organisasi. Penggunaan SPP interaktif diukur dengan tujuh item dengan tujuh skala Likert, sebagaimana telah digunakan oleh Henri (2006) (Rujuk Jadual 10).

Jadual 5.10 Pengukuran penggunaan SPP diagnostik dan SPP interaktif

No. Item	Indikator
Penggunaan SPP diagnostik	
1	Pemantauan kemajuan ke atas pencapaian matlamat organisasi
2	Memantau hasil pelaksanaan kegiatan
3	Membandingkan hasil dengan matlamat (sasaran)
4	Melakukan penilaian ke atas pelbagai faktor yang mempengaruhi prestasi organisasi.
Penggunaan SPP interaktif	
1	Memungkinkan terjadinya proses perbincangan dalam pertemuan yang dihadiri atasan, bawahan dan pejabat yang setara.
2	Memungkinkan anggota organisasi untuk selalu merasa tertantang dan berbincang tentang data, andaian dan rencana-rencana kegiatan
3	Menyediakan pandangan umum organisasi
4	Menyatukan organisasi
5	Memungkinkan organisasi menumpukan kepada permasalahan umum yang dihadapi organisasi
6	Memungkinkan organisasi menumpukan kepada faktor penting penentu kejayaan organisasi
7	Membangun terwujudnya persamaan visi dalam organisasi.

a. Analisis faktor penggunaan SPP diagnostik

Hasil analisis menunjukkan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* sebesar .852 serta signifikansi *Bartlett's Test of Sphericity* ($p=0.000$) menunjukkan bahawa data yang tersedia mencukupi untuk dilakukan analisis faktor (Rujuk Lampiran B). Tambahan pula, nilai minima korelasi antara indikator .748 menunjukkan bahawa korelasi antara indikator cukup tinggi (melebihi titik potongan 0.3) sehingga analisis faktor dapat digunakan.

Hasil analisis juga menunjukkan, hanya satu komponen yang mempunyai nilai eigen melebihi satu. Komponen satu mempunyai nilai eigen 3.415 (menjelaskan 85.375% varians) manakala komponen dua mempunyai nilai eigen 0.266 (menjelaskan 6.653 % varians). Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa empat indikator untuk mengukur penggunaan SPP diagnostik tersebut hanya mengukur satu pemboleh ubah.

Keempat-empat indikator menjelaskan penggunaan SPP diagnostik dengan nilai faktor bebanan melebihi 0.9 (Jadual 5.11). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahawa penggunaan SPP diagnostik hanya mengandungi satu dimensi serta sesuai dengan teori dan serta sesuai dengan hasil kajian lepas menurut Henri (2006).

Jadual 5.11 Hasil analisis faktor penggunaan SPP diagnostik

Indikator	Faktor Bebanan Komponen 1
No. Item 1	.934
No. Item 2	.934
No. Item 3	.914
No. Item 4	.913

Analisis faktor dengan kaedah ekstraksi: *Principal Component Analysis* serta kaedah rotasi: *Varimax*.

b. Analisis faktor penggunaan SPP interaktif

Hasil analisis menunjukkan, nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* sebesar .891 serta signifikansi *Bartlett's Test of Sphericity* (nilai $p=0.000$) menunjukkan bahawa data yang tersedia mencukupi untuk dilakukan analisis faktor. Nilai minima korelasi antara

indikator .644 menunjukkan bahawa korelasi antara indikator cukup tinggi sehingga analisis faktor dapat digunakan.

Selanjutnya, hasil analisis faktor ke atas penggunaan SPP interaktif menunjukkan, hanya satu komponen yang mempunyai nilai eigen melebihi satu. Komponen satu mempunyai nilai eigen 5.429 (menjelaskan 77.559% varians) manakala komponen dua mempunyai nilai eigen .488 (menjelaskan 6.967 daripada varians). Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa tujuh indikator untuk mengukur penggunaan SPP interaktif tersebut hanya mengukur satu pemboleh ubah.

Ketujuh-tujuh indikator menjelaskan penggunaan SPP interaktif dengan nilai faktor bebanan melebihi 0.85. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahawa pemboleh ubah penggunaan SPP interaktif hanya mengandungi satu dimensi sesuai dengan teori serta dengan kajian Henri (2006).

Jadual 5.12 Hasil analisis faktor penggunaan SPP interaktif

Indikator	Faktor Bebanan Komponen 1
No. Item 1	.925
No. Item 2	.918
No. Item 3	.869
No. Item 4	.869
No. Item 5	.868
No. Item 6	.860
No. Item 7	.853

Analisis faktor dengan kaedah ekstraksi: *Principal Component Analysis* serta kaedah rotasi: *Varimax*.

5.4.5 Tegangan Dinamik Penggunaan Sistem Pengukuran Prestasi

Dalam kajian ini tegangan dinamik penggunaan SPP didefinisikan sebagai interaksi antara penggunaan SPP diagnostik dan penggunaan SPP interaktif. Interaksi tersebut menunjukkan penggunaan kedua jenis SPP secara bersama-sama. Dalam kajian ini, tegangan dinamik penggunaan SPP diukur berdasarkan empat item yang merupakan hasil darab skor item pertanyaan penggunaan SPP diagnostik satu dan dua serta

penggunaan SPP interaktif satu dan dua yang telah dibangunkan oleh Henri (2006). Secara lebih jelasnya, keempat-empat item untuk mengukur tegangan dinamik penggunaan SPP dapat dijelaskan dalam Jadual 5.13.

Jadual 5.13 Pengukuran tegangan dinamik penggunaan SPP

No. Item	Indikator
1	Skor item Penggunaan SPP Diagnostik 1 X skor item Penggunaan SPP Interaktif 1
2	Skor item Penggunaan SPP Diagnostik 1 X skor item Penggunaan SPP Interaktif 2
3	Skor item Penggunaan SPP Diagnostik 2 X skor item Penggunaan SPP Interaktif 1
4	Skor item Penggunaan SPP Diagnostik 2 X skor item Penggunaan SPP Interaktif 2

Tegangan dinamik penggunaan SPP pula merupakan pemboleh ubah yang diukur dengan menggunakan indikator yang digunakan dalam penggunaan SPP secara interaktif dan diagnostik.

5.4.6 Pemboleh Ubah Kawalan

Kajian ini menggunakan tiga pemboleh ubah kawalan iaitu jumlah aset, jumlah pegawai dan usia bank. Dalam soal selidik, responden diminta memberikan maklumat jumlah aset yang dimiliki cawangan bank, data jumlah pegawai serta usia bank dalam keadaan ketika pengisian soal selidik dilakukan. Dalam proses pengujian hipotesis dengan *Partial Least Square*, data jumlah aset dan jumlah pegawai diubah ke dalam bentuk data *log natural*.

5.5 PENGANALISISAN DATA

Penganalisan data menggunakan model persamaan struktural dengan teknik *Partial Least Square*. Model persamaan struktural sering juga dikenali dengan *causal modeling*, *causal analysis* atau *covariance structure model* (Sharma 1996, hlm. 419; Hulland 1999). Kelebihan model persamaan struktural kerana model tersebut boleh mengkaji secara serentak hipotesis dan pengukuran instrumen (Hulland 1999). Teknik analisis model persamaan struktural yang lain selain *Partial Least Square (PLS)*

adalah AMOS, LISREL dan EQS. Kelebihan *Partial Least Square* berbanding teknik analisis struktural yang lain adalah dimana ia tidak mengenakan syarat yang ketat dari segi pengutipan sampel secara rawak, bilangan sampel, keperluan taburan normal serta boleh menggunakan pemboleh ubah reflektif dan formatif (Imam Ghazali 2006, hlm. 4). *PLS* sesuai untuk kajian yang mempunyai data sedikit. Dengan melihat jumlah populasi perbankan Islam di Indonesia, kajian ini berpendapat bahawa *PLS* lebih sesuai digunakan. *PLS* telah banyak digunakan penyelidik dalam pelbagai bidang termasuk psikologi, pengurusan dan pemasaran. Adapun contoh kajian sistem kawalan pengurusan dengan menggunakan *PLS* iaitu Mahama (2006) serta Hall (2008).

Meskipun model persamaan struktural melakukan proses penganggaran parameter bagi hubungan antara indikator dan pemboleh ubah (disebut faktor bebanan) dan hubungan antara pemboleh ubah dengan pemboleh ubah lain (disebut koefisien alur) secara serentak, *PLS* biasanya menganalisis dan menginterpretasikan hubungan tersebut dalam dua tahap (Hulland 1999; Imam Ghazali 2006, hlm. 19-20): iaitu (1) menilai kebolehpercayaan dan kesahan pengukuran dengan cara melakukan penganggaran pemboleh ubah tak boleh diperhati dengan pemboleh ubah boleh diperhati; (2) menguji hipotesis dengan menggunakan hasil penganggaran yang diperolehi daripada prosedur pertama. Tahapan ini menjamin bahawa pengkaji akan memperoleh pengukuran yang boleh dipercayai sebelum melakukan pengambilan keputusan atas hipotesis. Oleh itu, model persamaan struktural pada asasnya terdiri daripada dua jenis persamaan iaitu persamaan yang mencerminkan model pengukuran dan persamaan yang mencerminkan hubungan antara pemboleh ubah (Tabachnick & Fidell 2007, hlm. 678). Daripada hasil penganggaran model pengukuran, akan dikenal pasti kualiti pengukuran pemboleh ubah dalam model.

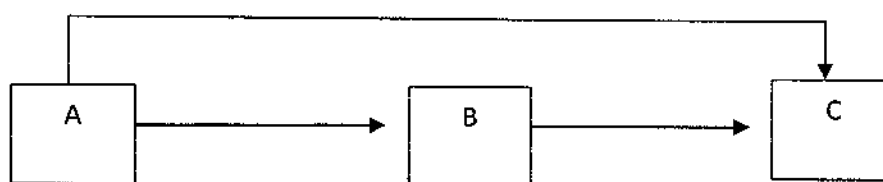
5.5.1 Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Tujuan utama kajian ini ialah mengenalpasti wujudnya pengaruh tidak langsung SKP ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Untuk itu, dibangunkan model yang menjangkakan wujudnya hubungan langsung antara SKP (penggunaan SPP) dengan sikap terhadap

risiko dan dengan pembelajaran organisasi. Seterusnya, model yang menjangkakan wujudnya hubungan langsung sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

Jika hasil kajian dalam analisis *Partial Least Square* mendapati bahawa penggunaan SPP berpengaruh signifikan ke atas sikap terhadap risiko serta berpengaruh signifikan ke atas pembelajaran organisasi, seterusnya sikap terhadap risiko serta pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, hal tersebut bermakna SPP berpengaruh secara tidak langsung dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Dengan perkataan lain, sikap terhadap risiko serta pembelajaran organisasi merupakan pemboleh ubah pengantara ke atas hubungan penggunaan SPP dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Prosedur sedemikian juga dilakukan oleh Chenhall (2005) serta Hall (2008) untuk mengenalpasti kesan hubungan secara tidak langsung antara pemboleh ubah.

Meskipun demikian, fungsi pemboleh ubah sebagai pemboleh ubah pengantara dapat dikelaskan kepada dua jenis, iaitu pengantara penuh (*fully mediated*) atau pengantara separa (*partially mediated*). Perbezaan diantara kedua jenis hubungan pengantaraan tersebut dapat dijelaskan dalam Rajah 5.1



Rajah 5.1 Sifat hubungan pengantaraan

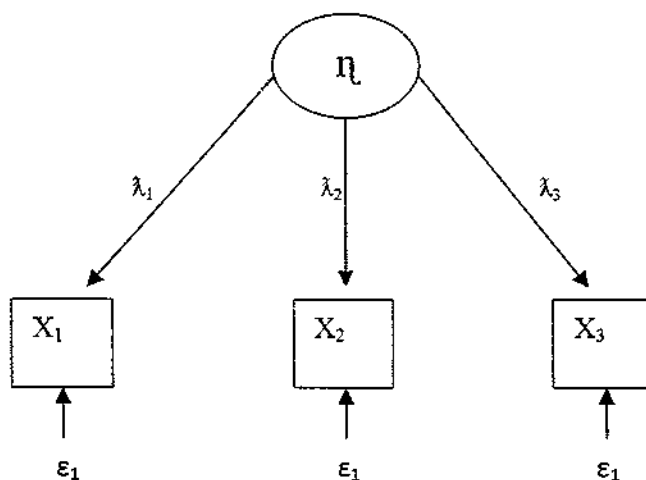
Daripada Rajah 5.1 diandaikan bahawa A merupakan pemboleh ubah tidak bersandar, B pemboleh ubah pengantara ke atas hubungan A dan C, manakala C merupakan pemboleh ubah bersandar. Katakanlah, hasil kajian menunjukkan bahawa hubungan A dan C signifikan, hubungan A dan B signifikan, manakala hubungan B dan C juga signifikan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahawa B merupakan

pemboleh ubah separa pengantara ke atas hubungan antara A dan C. Keadaan lain yang boleh berlaku ialah, hubungan A dan C tidak signifikan, hubungan A dan B signifikan, manakala hubungan B dan C signifikan. Keadaan ini menunjukkan bahawa B merupakan pengantara penuh ke atas hubungan antara A dan C. Meskipun demikian, kajian dalam disertasi ini tidak menjangkakan wujudnya hubungan langsung antara penggunaan SKP dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Oleh itu, tidak wujud permasalahan untuk mengenalpasti sama ada pemboleh ubah pengantara bersifat separa atau penuh.

5.6 PEMBOLEH UBAH REFLEKTIF DAN FORMATIF

Menurut Hulland (1999) perkara yang perlu diambil kira dalam analisis data dengan menggunakan PLS ialah menentukan apakah pemboleh ubah yang dikaji merupakan pemboleh ubah reflektif atau formatif. Jika penentuan jenis indikator terbalik, hasil penganggaran faktor bebanan model struktural akan bias (Diamantopoulos et al. 2008). Pengkelasan pemboleh ubah ke dalam formatif dan reflektif tersebut berdasarkan hubungan antara konstruk (pemboleh ubah yang tak dapat diamati) dan indikatornya.

Pemboleh ubah reflektif adalah pemboleh ubah dimana arah hubungan antara konstruk dan indikator berasal daripada konstruk (Rajah 5.2) manakala pemboleh ubah formatif merupakan pemboleh ubah dimana arah hubungan konstruk dan indikator berasal daripada indikator (Rajah 5.3).



Rajah 5.2 Pemboleh ubah reflektif

Rajah 5.2 di atas menunjukkan bahawa dalam pemboleh ubah reflektif, hubungan antara pemboleh ubah yang tidak dapat diamati atau konstruk η dan indikator X_i adalah sebagai berikut:

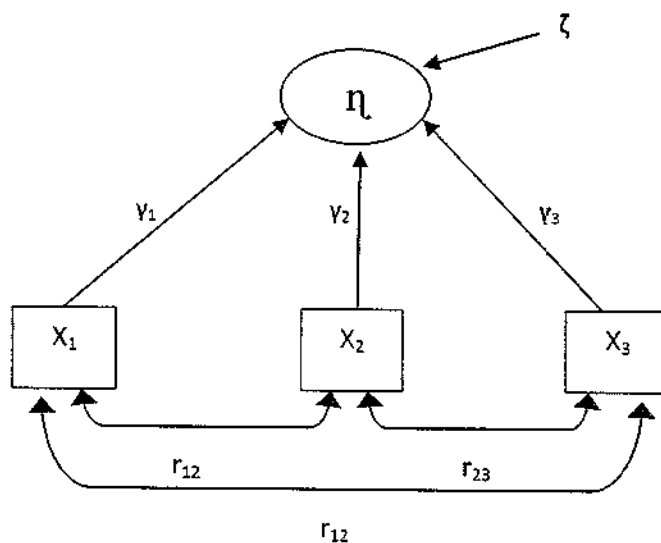
$$X_i = \lambda_i \eta + \varepsilon_i \quad \text{(Persamaan 5.1)}$$

Dimana X_i menunjukkan indikator ke i ; λ_i menunjukkan koefisien atau faktor bebanan kesan konstruk η ke X_i ; manakala ε_i menunjukkan kesalahan pengukuran indikator i .

Dalam pemboleh ubah formatif (Rajah 5.2), hubungan antara pemboleh ubah yang tidak dapat diamati η dan indikator X_i adalah sebagai berikut:

$$\eta = \sum_{i=1}^n \gamma_i X_i + \zeta \quad \text{(Persamaan 5.2)}$$

Dimana γ_i mencerminkan koefisien kesan indikator X_i ke konstruk η



Rajah 5.3 Pemboleh ubah formatif

Ciri-ciri lain kedua jenis pemboleh ubah tersebut dapat dilihat dalam jadual 5.9. Dalam pemboleh ubah reflektif diandaikan bahawa konstruk wujud dan tidak dipengaruhi indikator; perubahan dalam indikator tidak mempengaruhi konstruk; indikator mempunyai makna yang sama dan boleh saling menggantikan. Pemboleh ubah formatif pula mempunyai andaian bahawa konstruk dibentuk oleh indikator, perubahan indikator mempengaruhi konstruk serta indikator mempunyai makna yang berbeza-beza.

Daripada pendapat Coltman et al. (2008) sebagaimana yang dapat dilihat dalam Jadual 5.14, pemboleh ubah kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi merupakan pemboleh ubah formatif manakala pemboleh ubah lain yang digunakan dalam kajian ini merupakan pemboleh ubah reflektif. Meskipun demikian, dalam proses pengujian hipotesis, semua pemboleh ubah diperlakukan sebagai pemboleh ubah reflektif dengan pertimbangan sebagaimana dijelaskan berikut:

- a. Kewujudan pemboleh ubah formatif dalam model persamaan struktur masih memperoleh pertentangan daripada ramai pengkaji (sebagai contoh: Bagozi 2007; Wilcox et al. 2008; Franke et al. 2008; Howell et al. 2007).
- b. Belum ada alat statistik yang dapat menguji kesahan pemboleh ubah formatif (Homburg & Klarmann 2006 sebagaimana diungkap oleh Diamantopoulos et al. 2008). Albers dan Hildebrandt (2006) sebagaimana diungkap oleh Diamantopoulos et al. (2008) menyatakan bahawa kemampuan alat statistik untuk menguji kesahan pemboleh ubah formatif terhad.
- c. Beberapa kajian terkini dalam bidang sistem kawalan pengurusan, dengan menggunakan *Partial Least Square*, memperlakukan semua pemboleh ubah sebagai pemboleh ubah reflektif (Abernethy & Bouwens 2005; Hartmann 2005; Chenhall 2005; Mahama 2006; Naranjo-Gil & Hartmann 2007; Verbeeten 2008; serta Hall 2008).

Meskipun demikian, dalam analisis keteguhan ujian, akan ditunjukkan model yang memperlakukan pemboleh ubah kualiti pembiayaan sebagai pemboleh ubah formatif.

Jadual 5.14 Pemboleh ubah reflektif dan formatif

	Reflektif	Formatif
Ciri konstruk	Konstruk ada. Konstruk ada tidak bergantung indikator	Konstruk dibentuk oleh indikator. Konstruk merupakan gabungan indikator
Arah hubungan indikator dan konstruk	Hubungan daripada konstruk ke indikator. Perubahan indikator tidak mempengaruhi konstruk.	Hubungan daripada indikator ke konstruk. Perubahan indikator mempengaruhi konstruk
Ciri item untuk mengukur konstruk	Indikator mempunyai makna yang sama (<i>common theme</i>). Indikator boleh saling menggantikan	Indikator mempunyai makna yang berbeza. Indikator tidak boleh saling menggantikan.

Sumber : Coltman et al. (2008).

5.7 PENGUKURAN PEMBOLEH UBAH

5.7.1 Kesahan

Kesahan instrumen akan menyatakan setakat mana alat ukur berkenaan boleh mengukur konsep atau konstruk yang dikaji. Terdapat dua jenis kesahan yang penting iaitu: kesahan muka dan kesahan konstruk (Kerlinger 1986; Neuman 1997).

a. Kesahan muka

Kesahan muka merupakan pertimbangan atau penilaian tentang sahnya instrumen kajian oleh pakar bidang tertentu (Neuman 1997). Dalam kajian ini kesahan muka instrumen dilakukan dengan ujian pemahaman instrumen melalui temu duga dengan pegawai senior bahagian pembiayaan sebagaimana telah dijelaskan dalam pengembangan soal selidik di atas.

b. Kesahan konstruk

Kesahan konstruk adalah untuk mengukur kesahan pelbagai indikator. Neuman (1997) menambahkan di dalam kesahan konstruk terdapat dua jenis kesahan iaitu kesahan konvergen dan kesahan diskriminan. Kesahan konvergen bermakna pelbagai

ukuran atau indikator yang digunakan bertemu pada satu titik untuk mengukur konstruk yang sama. Menurut Hulland (1999) kesahan konvergen menunjukkan kebolehpercayaan setiap item pengukuran, yang dapat dilihat daripada nilai faktor bebanan setiap item pengukuran pemboleh ubah reflektif. Titik potong minima besarnya faktor bebanan adalah 0.7 (Hair et al. 1998). Dalam amalan, sering dijumpai dalam kajian faktor bebanan suatu item kurang daripada 0.7 terutamanya jika sesebuah konstruk menggunakan pengukuran baru (Hulland 1999). Kesahan konvergen dapat pula dilihat daripada nilai *average variance extracted (AVE)*. Pemboleh ubah dikatakan mempunyai kesahan konvergen jika nilai *AVE* lebih besar daripada 0.5 (Fornell & Larcker 1981).

Kesahan diskriminan pula merujuk sejauh mana suatu konstruk berbeza dengan konstruk lainnya. Atau setiap item pengukuran menjelaskan pemboleh ubah yang diwakilinya secara lebih baik berbanding item tersebut menjelaskan pemboleh ubah yang lain. Kesahan diskriminan suatu pemboleh ubah dapat dilihat daripada punca ganda *average variance extracted (AVE)* pemboleh ubah yang bersangkutan. Suatu pemboleh ubah dikatakan mempunyai kesahan diskriminan jika punca ganda *AVE* lebih besar berbanding korelasi pemboleh ubah tersebut dengan pemboleh ubah yang lain (Fornell & Larcker 1981).

Selain berdasarkan nilai punca ganda *AVE*, kesahan diskriminan suatu indikator dapat dilihat melalui perbandingan nilai bebanan indikator dengan nilai bebanan silang. Nilai bebanan suatu indikator iaitu korelasi suatu indikator dengan pemboleh ubah yang dijelaskannya, manakala nilai bebanan silang iaitu korelasi suatu indikator dengan pemboleh ubah lain yang tidak dijelaskannya. Instrumen dikatakan mempunyai kesahan diskriminan jika nilai bebanan suatu indikator lebih besar berbanding nilai bebanan silang (Fornell & Larcker 1981).

5.7.2 Kebolehpercayaan Instrumen

Instrumen kajian mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi sekiranya ia mengukur konstruk secara tekal (Neuman 1997). Kebolehpercayaan instrumen atau alat ukur, merujuk kepada kestabilan dan ketekalannya apabila digunakan untuk ujian dalam

keadaan yang serupa (Kerlinger 1986). Dalam kajian ini kebolehan instrumen kajian, diuji melalui kebolehpercayaan itemnya yang diuji dengan menggunakan korelasi mudah di antara pengukur konstruk yang berkaitan (Hulland 1999).

Nilai yang digunakan sebagai tanda aras kebolehpercayaan instrument adalah 0.7 atau lebih (Fornell & Larcker 1981). Angka tanda aras ini menunjukkan bahawa terdapat lebih varian yang disumbangkan di antara konstruk dan indikator yang mengukur konstruk tersebut berbanding varian ralat (*error variance*). Ia juga bermakna lebih daripada 50% varian pemboleh ubah yang diteliti menerangkan konstruk (Hulland 1999). Menurut Hulland (1999) kebolehpercayaan suatu pemboleh ubah dapat dilihat melalui *composite reliability* atau *cronbach's alpha*. *Cronbach's alpha* minima untuk mendapatkan kebolehpercayaan tinggi iaitu 0.8, manakala untuk mendapatkan nilai kebolehpercayaan sederhana iaitu 0.7 (Nunnally 1978).

5.8 RUMUSAN

Kajian ini menggunakan reka bentuk survei lapangan pada cawangan bank Islam di Indonesia. Jumlah cawangan bank Islam yang menjadi objek kajian melalui soal selidik berjumlah 256 cawangan, manakala cawangan bank yang mengembalikan soal selidik berjumlah 99 cawangan.

Selanjutnya, kajian ini membangun pengukuran baru untuk kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi, manakala untuk pemboleh ubah lain menggunakan instrumen yang sedia ada. Daripada analisis faktor, pemboleh ubah kualiti pembiayaan mengandungi dua dimensi iaitu kualiti pembiayaan:proses pentadbiran pembiayaan serta kualiti pembiayaan:selepas pembiayaan diberikan. Manakala instrumen lain mengandungi satu dimensi sebagaimana instrumen yang digunakan kajian lepas. Daripada analisis faktor pula dikenalpasti bahawa kesemua indikator yang digunakan mempunyai faktor bebanan di atas 0.7, oleh itu dapat dinyatakan kesemua indikator mempunyai kesahan konvergen.

Model konsep kajian ini merupakan model persamaan struktural dengan data relatif kecil. Oleh itu penganalisan data menggunakan *Partial Least Square*.

Meskipun *Partial Least Square* boleh digunakan untuk pemboleh ubah reflektif dan formatif, kajian ini memperlakukan semua pemboleh ubah sebagai pemboleh ubah reflektif. Meskipun demikian, analisis data dengan memperlakukan sebahagian pemboleh ubah merupakan pemboleh ubah formatif akan dilakukan sebagai sokongan model yang memperlakukan semua pemboleh ubah sebagai pemboleh ubah reflektif.

BAB VI

ANALISIS DATA DAN HASIL KAJIAN

6.1 PENGENALAN

Bab ini melaporkan hasil analisis kajian mengenai hubungan penggunaan SPP dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Enam hipotesis menjangkakan wujudnya hubungan jenis penggunaan SPP dengan sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Seterusnya empat hipotesis menjangkakan wujudnya hubungan sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi dengan kuantiti dan kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Hipotesis yang dibangunkan diuji menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Secara lebih khusus, susun atur bab ini adalah sebagai berikut. Bahagian seterusnya membincangkan berkenaan analisis data pendahuluan dan ciri data yang diperoleh. Seterusnya, analisis kebolehpercayaan, dan kesahan instrumen kajian dilaporkan. Ini disusuli dengan pengujian hipotesis. Untuk mengenal pasti kestabilan hasil kajian, ujian keteguhan kajian disertakan dalam perbincangan. Bab ini diakhiri dengan bahagian rumusan.

6.2 ANALISIS PERINGKAT AWAL

Analisis peringkat awal ini dilakukan sebelum melaksanakan pengujian hipotesis. Matlamat analisis ini diantaranya adalah untuk membincangkan kecukupan data,

layanan terhadap jawapan responden yang tidak lengkap, maklumat demografi responden, analisis deskriptif skor pemboleh ubah serta analisis bias tanpa-respon. Maklumat demografi responden, statistik deskriptif pemboleh ubah serta analisis bias tanpa-respon merupakan hasil analisis yang dihasilkan daripada perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS)* Versi 12.

6.2.1 Sampel Kajian

Daripada 256 soal selidik yang dihantar, 101 soal selidik (39.5%) telah dikembalikan oleh responden. Daripada soal selidik yang dikembalikan tersebut, dua soal selidik diterima daripada cawangan bank pembantu. Oleh kerana cawangan pembantu bukan objek kajian, jumlah soal selidik yang digunakan sebagai dasar analisis berjumlah 99.

Menurut Chir. dan Newsted (1999), jumlah sampel minima untuk analisis *partial least square* ialah sepuluh darab nilai yang lebih tinggi daripada dua keadaan berikut: 1) jumlah indikator terbesar daripada pemboleh ubah formatif; atau 2) jumlah pemboleh ubah endogen terbanyak (pemboleh ubah tidak bersandar) yang dimiliki pemboleh ubah bersandar dalam analisis *Partial Least Square*. Model yang digunakan sebagai asas pengujian hipotesis menjadikan seluruh pemboleh ubah sebagai pemboleh ubah reflektif. Dengan demikian untuk menentukan kecukupan sampel dalam kajian ini, keadaan kedua telah dipilih. Dalam model kajian ini, pemboleh ubah kuantiti pembiayaan; kualiti pembiayaan: proses pentadbiran pembiayaan serta kualiti pembiayaan: proses selepas pembiayaan mempunyai lima pemboleh ubah endogen. Dengan demikian, jumlah pemboleh ubah endogen terbanyak yang dimiliki pemboleh ubah bersandar adalah lima menjadikan sampel minima diperlukan untuk kajian ini adalah 50. Dengan ini, jumlah soal selidik sebanyak 99 yang diperolehi dianggap mencukupi.

6.2.2 Demografi Responden

Jadual 6.1 menunjukkan profil responden. Daripada jadual tersebut dapat dilihat bahawa usia terendah cawangan bank responden ialah satu tahun manakala usia tertinggi ialah 15 tahun dengan usia purata 5.03 tahun. Jika dibandingkan dengan usia

bank Islam pertama kali ditubuhkan di Indonesia pada tahun 1991, usia purata cawangan bank Islam yang menjadi objek kajian boleh dianggap masih muda. Selanjutnya, bilangan pegawai terendah cawangan bank adalah sembilan orang manakala bilangan pegawai tertinggi 3,200 orang dengan purata bilangan pegawai 65 orang. Jumlah pegawai purata responden yang berjumlah 65 orang tersebut dianggap cukup besar untuk keperluan satu sistem kawalan pengurusan yang sistematik. Selain itu, Jadual 6.1 menunjukkan data jumlah aset cawangan bank yang dikaji. Perincian maklumat dalam bentuk frekuensi usia bank, jumlah aset dan jumlah pegawai dilampirkan di Lampiran C.

Jadual 6.1 Statistik deskriptif responden

	Jumlah Syarikat	Nilai Minima	Nilai Maksima	Nilai Purata	Sisihan Piawai
Usia Cawangan Bank	99	1.00	15.00	5.030	2.605
Jumlah pegawai	99	9.00	3200.00	64.222	320.202
Jumlah aset*	95	18.00	16200.00	463.168	2095.920

*Dalam billion rupiah

6.2.3 Data Tidak Lengkap

Jadual 6.1 menunjukkan bahawa jumlah syarikat yang memberikan data jumlah aset adalah 95. Oleh itu, responden yang tidak memberikan data jumlah aset adalah empat responden. Data jumlah aset untuk keempat responden tersebut digantikan dengan nilai purata jumlah aset daripada 95 cawangan bank tersebut iaitu 463 billion rupiah (Tabachnick & Fidell 2007).

6.2.4 Analisis Bias Tanpa-Respon

Analisis bias tanpa-respon dilakukan untuk mengetahui apakah responden yang tidak mengembalikan soal selidik mempengaruhi hasil analisis kajian. Ujian dilakukan dengan melihat sama ada terdapat perbezaan skor pemboleh ubah dalam kajian antara responden yang mengembalikan soal selidik awal dan responden yang mengembalikan soal selidik lewat (Neuman 1997). Responden yang mengembalikan

soal selidik awal dianggap mewakili responden yang mengembalikan soal selidik, manakala responden yang mengembalikan soal selidik lewat mewakili responden yang tidak mengembalikan soal selidik. Dalam kajian ini, responden yang mengembalikan soal selidik dalam tempoh satu bulan selepas soal selidik yang pertama dikirinkan dikelaskan sebagai responden yang mengembalikan awal, manakala responden yang mengembalikan selepas satu bulan soal selidik yang pertama dikirinkan, dikelaskan sebagai responden yang lewat mengembalikan soal selidik. Hasil pengujian perbezaan skor pemboleh ubah dijelaskan dalam Jadual 6.2, manakala data terperinci boleh dirujuk di Lampiran D. Daripada 99 responden, 59 responden dikelaskan sebagai responden awal manakala 40 responden dikelaskan sebagai responden lewat. Ujian t (t -test) dilakukan untuk mengenal pasti sama ada skor purata pemboleh ubah responden awal tidak berbeza secara signifikan dengan skor purata responden lewat.

Jadual 6.2 Hasil analisis bias tanpa-respon

Pemboleh ubah	Perbezaan Purata	Nilai P
Penggunaan SPP Diagnostik	0.798	0.318
Penggunaan SPP Interaktif	0.438	0.762
Sikap Terhadap Risiko	1.227	0.032
Pembelajaran Organisasi	0.224	0.730
Kuantiti Pembiayaan	-0.077	0.743
Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran Pembiayaan	0.246	0.820
Kualiti Pembiayaan: Proses Selepas Pembiayaan Diberikan	-0.554	0.396
Usia Bank	-0.494	0.357
Jumlah Pegawai	-75.890	0.249
Jumlah Aset	-188.622	0.670

Daripada Jadual 6.2, dapat dilihat bahawa tidak terdapat berbezaan nilai yang signifikan di antara responden yang mengembalikan soal selidik awal dan lewat untuk usia bank, jumlah aset dan jumlah pegawai, menunjukkan bahawa kedua kelompok responden tersebut mempunyai ciri yang tidak berbeza. Tambahan pula skor pemboleh ubah penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif, pembelajaran organisasi, kuantiti pembiayaan dan kualiti pembiayaan di antara kedua kelompok tidak berbeza secara signifikan. Hanya satu skor pemboleh ubah yang

ditemui mempunyai perbezaan yang signifikan iaitu sikap terhadap risiko. Oleh itu dapat dinyatakan bahawa ciri responden yang mengembalikan soal selidik dan yang tidak mengembalikan soal selidik tidak berbeza. Dengan demikian, dapat diandaikan bahawa responden yang tidak mengembalikan soal selidik tersebut tidak mempengaruhi hasil analisis.

6.2.5 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif setiap pemboleh ubah ditunjukkan dalam Jadual 6.3. Julat sebenar pemboleh ubah didapati berada dalam julat teoretikal yang dicadangkan yang mana ianya menunjukkan tidak berlaku kesilapan kemasukan data. Cawangan bank yang menjadi objek kajian mempunyai skor penggunaan SPP diagnostik, SPP interaktif, pembelajaran organisasi, kualiti pembiayaan: proses pentadbiran pembiayaan serta kualiti pembiayaan: proses selepas pembiayaan yang cukup tinggi dengan nilai purata masing-masing adalah 5.894; 5.730; 5.965; 6.024 serta 5.481. Ini menunjukkan, penggunaan sistem kawalan pengurusan secara diagnostik dan interaktif yang dibangunkan Simons (1994, 1995) telah digunakan secara meluas dalam perbankan Islam di Indonesia. Pemboleh ubah lain iaitu sikap terhadap risiko dan kuantiti pembiayaan menunjukkan tahap sederhana.

Jadual 6.3 Statistik deskriptif skor pemboleh ubah

Pemboleh ubah	Julat Teoretikal	Julat Sebenar	Purata	Sisihan Piawai
Penggunaan SPP Diagnostik	1-7	3-7	5.894	0.971
Penggunaan SPP Interaktif	1-7	1.57-7	5.730	1.002
Sikap Terhadap Risiko	1-7	1-6.5	3.091	1.402
Pembelajaran Organisasi	1-7	4-7	5.965	0.787
Kuantiti Pembiayaan	1-7	1-6	4.404	1.142
Kualiti Pembi: Proses Pentadbiran Pembiayaan	1-7	4-7	6.024	0.747
Kualiti Pembi: Proses Selepas Pembiayaan Diberikan	1-7	2.67-7	5.481	1.057

6.2.6 Kajian Rintis

Kajian rintis telah dilakukan di Bank Perkreditan Rakyat Syariah, yang merupakan bank Islam dengan saiz lebih kecil berbanding dengan bank Islam. Sebanyak 115 soal selidik telah dihantar melalui perhidmatan pos dan sebanyak 69 soal selidik telah dikembalikan. Hasil kajian rintis tersebut menunjukkan bahawa kesemua pemboleh ubah yang dikaji mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang mencukupi.

6.3 PENGUJIAN KESAHAN DAN KEBOLEHPERCAYAAN INSTRUMEN

Bahagian ini membincangkan hasil pengujian kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang dihasilkan melalui analisis *Partial Least Square* dengan perisian *Smart PLS Versi 2* (Ringle et al. 2005). Secara lebih khusus, bahagian ini merangkumi perbincangan berkenaan dengan kesahan konvergen, kesahan diskriminan serta kebolehpercayaan instrumen yang digunakan.

6.3.1 Kesahan Konvergen

Pemboleh ubah dikatakan mempunyai kesahan konvergen jika nilai *average variance extracted (AVE)* lebih besar daripada 0.5 (Fornell & Larcker 1981). Kesahan konvergen dapat pula dilihat daripada nilai faktor bebanan setiap indikator terhadap pemboleh ubah yang dijelaskannya. Instrumen dikatakan mempunyai kesahan konvergen jika mempunyai nilai faktor bebanan tidak kurang dari 0.7 (Hair et al. 1998). Hasil pengujian nilai *AVE* dapat dilihat dari Jadual 6.4 manakala nilai faktor bebanan setiap indikator terhadap pemboleh ubah dapat dilihat dari Jadual 6.5.

Jadual 6.4 menunjukkan bahawa nilai *AVE* untuk semua pemboleh ubah melebihi 0.5. Oleh itu dapat dinyatakan bahawa semua pemboleh ubah yang digunakan mempunyai kesahan konvergen. Kuantiti pembiayaan mempunyai nilai *AVE* 1 kerana ianya hanya mengandungi satu indikator.

Angka yang bercetak tebal dari Jadual 6.5 menunjukkan nilai faktor bebanan suatu indikator dengan pemboleh ubah yang dijelaskan. Nilai faktor bebanan

indikator kualiti pembiayaan: proses pentadbiran pembiayaan satu sehingga tujuh masing-masing 0.821; 0.869; 0.838; 0.864; 0.901; 0.914; 0.881. Kesemua indikator tersebut mempunyai nilai faktor bebanan diatas 0.7, dengan demikian dapat dinyatakan bahawa indikator untuk mengukur kualiti pembiayaan: proses pentadbiran pembiayaan mempunyai kesahan konvergen. Untuk pemboleh ubah kualiti pembiayaan: proses selepas pembiayaan, tiga indikator mempunyai nilai faktor bebanan masing-masing 0.860; 0.960; 0.956. Hal yang sama dapat pula dilihat nilai faktor bebanan indikator untuk mengukur pemboleh ubah yang lain. Faktor bebanan bagi semua indikator setiap pemboleh ubah melebihi 0.7. Dengan ini dapat disimpulkan bahawa semua indikator setiap pemboleh ubah mempunyai kesahan konvergen (Hair et al. 1998).

Jadual 6.4 Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Pemboleh ubah	<i>AVE</i>
Penggunaan SPP Diagnostik	0.853
Penggunaan SPP Interaktif	0.775
Tegangan Dinamik Penggunaan SPP	0.918
Sikap Terhadap Risiko	0.772
Pembelajaran Organisasi	0.725
Kuantiti Pembiayaan	1.000
Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran Pembiayaan	0.758
Kualiti Pembiayaan: Proses Selepas Pembiayaan Diberikan	0.859

Jadual 6.5 Nilai bebanan dan nilai bebanan silang indikator terhadap pemboleh ubah

	Kualiti : Pentadbiran Pembiayaan	Kualiti: Proses Selepas Pembiayaan	Penggunaan SPP Diagnostik	Penggunaan SPP Interaktif	Pembelajaran Organisasi	Sikap Terhadap Risiko	Tegangan Dinamik Penggunaan SPP
Kualiti:Pentadbiran 1	0.821	0.540	0.492	0.445	0.508	-0.015	-0.106
Kualiti: Pentadbiran2	0.869	0.563	0.521	0.503	0.514	-0.013	-0.107
Kualiti: Pentadbiran 3	0.838	0.601	0.501	0.481	0.399	0.016	-0.233
Kualiti: Pentadbiran 4	0.864	0.612	0.533	0.530	0.455	0.000	-0.168
Kualiti: Pentadbiran 5	0.901	0.599	0.565	0.584	0.511	-0.117	-0.180
Kualiti: Pentadbiran 6	0.914	0.628	0.629	0.600	0.550	-0.080	-0.261
Kualiti: Pentadbiran 7	0.881	0.655	0.584	0.619	0.518	0.057	-0.229
Kualiti:Proses Selepas 1	0.595	0.860	0.538	0.586	0.383	0.027	-0.265
Kualiti:Proses Selepas 2	0.693	0.960	0.537	0.652	0.373	0.131	-0.258
Kualiti:Proses Selepas 3	0.626	0.956	0.513	0.645	0.375	0.173	-0.284
SPP Diagnostik 1	0.563	0.516	0.912	0.753	0.552	-0.087	-0.512
SPP Diagnostik 2	0.625	0.554	0.936	0.790	0.604	-0.124	-0.483
SPP Diagnostik 3	0.608	0.513	0.932	0.757	0.553	-0.132	-0.491
SPP Diagnostik 4	0.529	0.512	0.913	0.846	0.573	-0.046	-0.499
SPP Interaktif 1	0.567	0.619	0.788	0.864	0.514	0.008	-0.586

bersambung...

...sambungan

SPP Interaktif 2	0.575	0.640	0.712	0.870	0.492	0.154	-0.480
SPP Interaktif 3	0.410	0.495	0.676	0.845	0.423	0.014	-0.464
SPP Interaktif 4	0.559	0.621	0.779	0.920	0.459	0.046	-0.571
SPP Interaktif 5	0.526	0.594	0.737	0.867	0.465	0.029	-0.498
SPP Interaktif 6	0.544	0.616	0.765	0.920	0.561	-0.010	-0.528
SPP Interaktif 7	0.616	0.577	0.779	0.872	0.533	-0.025	-0.539
Pembelaj Organisasi 1	0.447	0.373	0.569	0.559	0.882	0.078	-0.262
Pembelaj Organisasi 2	0.451	0.356	0.630	0.578	0.900	-0.045	-0.274
Pembelaj Organisasi 3	0.508	0.360	0.408	0.404	0.769	-0.011	-0.064
Pembelaj Organisasi 4	0.543	0.290	0.487	0.368	0.847	-0.069	-0.045
Sikap Terhadap Risik 1	0.085	0.194	-0.005	0.075	0.098	0.839	0.010
Sikap Terhadap Risik 2	-0.104	0.051	-0.159	-0.002	-0.093	0.917	-0.050
Tegangan Dinamik 1	-0.245	-0.345	-0.560	-0.615	-0.229	-0.020	0.969
Tegangan Dinamik 2	-0.196	-0.239	-0.496	-0.543	-0.196	-0.023	0.961
Tegangan Dinamik 3	-0.200	-0.300	-0.526	-0.596	-0.163	-0.041	0.962
Tegangan Dinamik 4	-0.138	-0.185	-0.449	-0.509	-0.123	-0.023	0.940

6.3.2 Kesahan Diskriminan

Kesahan diskriminan suatu pemboleh ubah dapat dilihat dari punca ganda *AVE* pemboleh ubah yang bersangkutan. Suatu pemboleh ubah dikatakan mempunyai kesahan diskriminan jika punca ganda *AVE* lebih besar berbanding korelasi pemboleh ubah tersebut dengan pemboleh ubah yang lain (Fornell & Larcker 1981). Nilai punca ganda *AVE* setiap pemboleh ubah dapat dilihat dari Jadual 6.5 (angka yang bercetak tebal). Selain itu, Jadual 6.6 juga menunjukkan korelasi di antara pemboleh ubah (angka yang tidak bercetak tebal).

Jadual 6.6 Korelasi pemboleh ubah dan nilai punca ganda *AVE*

	Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadb	Pembelajaran Organisasi	Penggunaan SPP Diagnostik	Penggunaan SPP Interaktif	Sikap Terhadap Risiko	Tegangan Dinamik Penggunaan SPP	Kualiti Pembiayaan :Selepas Pembiayaan
Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran	0.870						
Pembelajaran Organisasi	0.571	0.851					
Penggunaan SPP Diagnostik	0.630	0.618	0.923				
Penggunaan SPP Interaktif	0.620	0.563	0.851	0.880			
Sikap Terhadap Risiko	-0.027	-0.014	-0.106	0.034	0.879		
Tegangan Dinamik Penggunaan SPP	-0.211	-0.194	-0.536	-0.596	-0.027	0.958	
Kualiti pembiayaan :Selepas Pembiayaan	0.689	0.404	0.568	0.678	0.126	-0.289	0.926

Dari Jadual 6.6 dapat diperhatikan, punca ganda *AVE* bagi setiap pemboleh ubah melebihi korelasi pemboleh ubah itu dengan pemboleh ubah lainnya. Misalnya, nilai punca ganda *AVE* pembelajaran organisasi adalah 0.851 manakala korelasi terbesar pemboleh ubah ini dengan pemboleh ubah lain adalah 0.618 (korelasi dengan penggunaan SPP diagnostik). Ini bererti kesemua pemboleh ubah yang digunakan mempunyai kesahan diskriminan jika dilihat berdasarkan nilai punca ganda *AVE*.

Selain berdasarkan nilai punca ganda *AVE*, kesahan diskriminan suatu indikator dapat dilihat melalui perbandingan nilai bebanan indikator dengan nilai bebanan silang. Nilai bebanan suatu indikator iaitu korelasi suatu indikator dengan pemboleh ubah yang dijelaskannya, manakala nilai bebanan silang iaitu korelasi suatu indikator dengan pemboleh ubah lain yang tidak dijelaskannya. Dari Jadual 6.5, nilai bebanan suatu indikator adalah angka yang dicetak tebal manakala angka yang lain merupakan nilai bebanan silang. Instrumen dikatakan mempunyai kesahan diskriminan jika nilai bebanan suatu indikator lebih besar berbanding nilai bebanan silang. Sebagai contoh, dari Jadual 6.3, dapat dilihat bahawa nilai bebanan indikator kualiti pembiayaan: proses selepas pembiayaan indikator kesatu terhadap pemboleh ubah kualiti pembiayaan: proses selepas pembiayaan bernilai 0.821, manakala nilai bebanan silang indikator tersebut dengan pemboleh ubah lain masing-masing adalah 0.540; 0.492; 0.445; 0.508; -0.015; serta -0.106. Oleh itu dapat dikatakan bahawa indikator kualiti pembiayaan: proses pentadbiran pembiayaan indikator kesatu mempunyai kesahan diskriminan. Hal yang sedemikian berlaku pula untuk indikator yang lain. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa keseluruhan indikator yang digunakan mempunyai kesahan diskriminan.

6.3.3 Kebolehpercayaan Instrumen

Instrumen dikatakan mempunyai kebolehpercayaan tinggi jika nilai kebolehpercayaan komposit atau nilai *cronbach's alpha* melebihi 0.8, manakala mempunyai kebolehpercayaan sederhana jika nilai *cronbach's alpha* melebihi 0.7 (Nunnally 1978). Jadual 6.7 memaparkan nilai kebolehpercayaan komposit dan *cronbach's alpha*. Dari jadual tersebut dapat dilihat bahawa nilai kebolehpercayaan komposit dan *cronbach's alpha* pemboleh ubah kualiti pembiayaan: proses pentadbiran pembiayaan, kualiti pembiayaan: proses selepas pembiayaan diberikan, pembelajaran organisasi, penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif serta tegangan dinamik penggunaan SPP, melebihi 0.8. Dengan demikian, keenam-enam pemboleh ubah tersebut dikatakan mempunyai kebolehpercayaan tinggi. Untuk pemboleh ubah sikap terhadap risiko, meskipun berdasarkan nilai kebolehpercayaan komposit dikatakan mempunyai kebolehpercayaan tinggi namun berdasarkan nilai *cronbach's alpha*,

tingkat kebolehpercayaan adalah sederhana. Kuantiti pembiayaan mempunyai kebolehpercayaan satu kerana diukur hanya dengan satu indikator.

Jadual 6.7 Kebolehpercayaan instrumen

	Kebolehpercayaan Komposit	Cronbach's Alpha
Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran Pembiayaan	0.956	0.946
Kualiti Pembiayaan : Proses Selepas Pembiayaan	0.948	0.917
Kuantiti Pembiayaan	1.000	1.000
Pembelajaran Organisasi	0.913	0.872
Penggunaan SPP Diagnostik	0.958	0.942
Penggunaan SPP Interaktif	0.960	0.951
Tegangan Dinamik Penggunaan SPP	0.978	0.971
Sikap Terhadap Risiko	0.871	0.712

6.4 PENGUJIAN HIPOTESIS

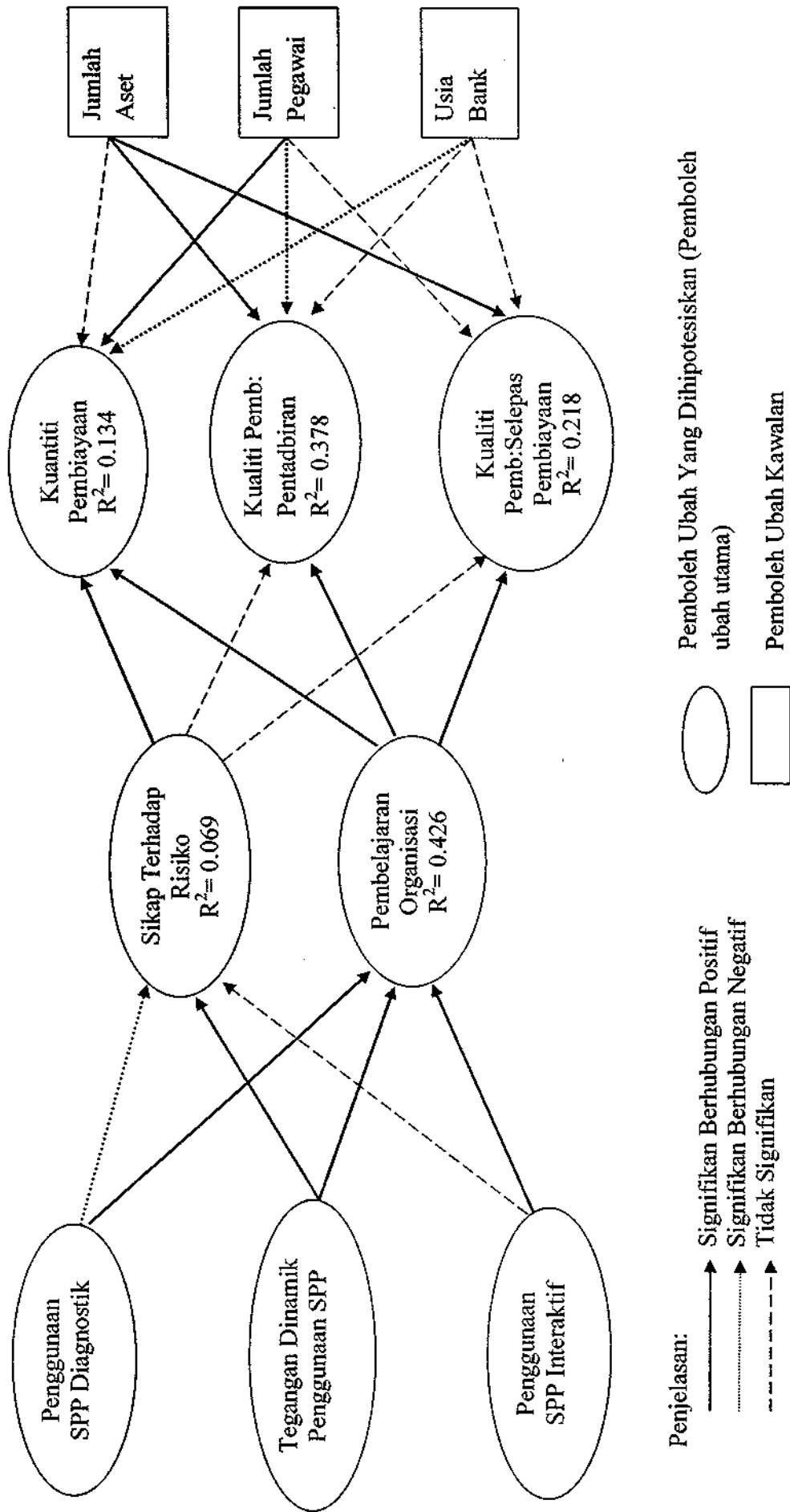
Bahagian ini membincangkan pengujian sepuluh hipotesis yang dibangunkan untuk mengkaji hubungan sistem kawalan pengurusan dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Dari analisis *Partial Least Square*, nilai koefisien alur hubungan di antara pemboleh ubah, nilai t serta nilai R^2 adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 6.8, manakala gambar alur (*path diagram*) dapat dilihat dalam Rajah 6.1.

Jadual 6.8 Nilai koefisien alur dan nilai t (angka dalam kurungan) hubungan pemboleh ubah⁴

PEMBOLEH UBAH TIDAK BERSANDAR	PEMBOLEH UBAH BERSANDAR				
	Sikap Terhadap Risiko	Pembela- jaraan Organisasi	Kuantiti Pembia- yaan	Kualiti Pembia- yaan: Pentd Pembia- yaan	Kualiti Pembiayaan : Selepas Pembiayaan Diberikan
Penggunaan SPP Diagnostik	-0.497 (2.699)***	0.529 (3.609)** *	-	-	-
Penggunaan SPP Interaktif	0.438 (2.251)**	0.258 (1.798)*	-	-	-
Tegangan Dinamik Penggunaan SPP	-0.033 (0.353)	0.244 (2.090)**	-	-	-
Sikap Terhadap Risiko	-	-	0.238 (2.433)**	-0.062 (0.945)	0.092 (1.220)
Pembelajaran Organisasi	-	-	0.242 (2.751)***	0.521 (7.679)***	0.361 (3.939)***
Jumlah Aset	-	-	-0.121 (1.048)	0.305 (2.886)***	0.262 (2.062)**
Jumlah Pegawai	-	-	0.268 (2.015)**	-0.292 (3.315)***	-0.182 (1.567)
Usia Bank	-	-	-0.155 (1.839)*	0.013 (0.223)	0.048 (0.637)
R ²	0.068	0.426	0.134	0.377	0.218

***Signifikan pada $p < 0.01$; ** signifikan pada $p < 0.05$; * signifikan pada $p < 0.10$ (Pengujian 2 sisi). Nilai T diperoleh dengan prosedur *bootstrapping 500 resample*.

⁴ Data untuk mengukur tegangan dinamik menggunakan data terpiawai sebagaimana cadangan Chin et al. (2003) serta Imam Ghozali (2006), berkaitan dengan pembolehubah interaksi.



Rajah 6.1 Analisis alur hubungan pemboleh ubah

6.4.1 Pengaruh Penggunaan SKP Ke atas Sikap Terhadap Risiko

Sebagaimana telah dibincangkan dalam Bab I, tujuan utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh penggunaan sistem kawalan pengurusan (SKP) ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui pemboleh ubah sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Secara lebih khusus, tujuan kajian ini pertamanya mengenal pasti pengaruh penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif serta tegangan dinamik penggunaan SPP ke atas sikap terhadap risiko. Bahagian berikut merumuskan hasil dari pengujian hipotesis pertama dan kedua.

a. Pengujian hipotesis pertama

Hipotesis pertama menghubungkan penggunaan SPP diagnostik dan sikap terhadap risiko. Dijangkakan bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh positif ke atas sikap terhadap risiko. Hasil analisis yang terdapat dalam Jadual 6.8 menunjukkan bahawa nilai koefisien alur hubungan antara penggunaan SPP diagnostik dan sikap terhadap risiko adalah -0.497 , signifikan pada aras keyakinan $p < 0.01$ (nilai $t=2.699$). Meskipun nilai koefisien alur signifikan, namun arah hubungan berlawanan dari jangkaan. Dengan ini hasil pengujian tidak menyokong hipotesis pertama. Nilai koefisien alur yang negatif dan signifikan tersebut menunjukkan bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko. Ini membayangkan, semakin tinggi penggunaan sistem pengukuran prestasi yang menumpukan kepada pemantauan kemajuan pencapaian tujuan organisasi, menumpukan kepada perbandingan hasil dengan sasaran (SPP diagnostik), semakin rendah pula sikap terhadap risiko.

Penemuan kajian ini ternyata bercanggah dengan temuan kajian yang mendasari pembentukan hipotesis pertama seperti kajian Bromiley (1991) serta Miller dan Chen (2004) yang mendapati bahawa sasaran untuk mencapai pulangan tertentu berhubungan positif dengan sikap terhadap risiko. Govindarajan dan Fisher (1990) pula menyatakan bahawa sistem kawalan berdasarkan hasil berpengaruh positif ke atas sikap terhadap risiko.

Meskipun demikian hasil yang mendapati bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko juga didapati dalam temuan kajian Miller dan Friesen (1982). Hasil kajian Miller dan Friesen (1982) tersebut menyatakan bahawa maklumat untuk pemantauan (mirip penggunaan SPP diagnostik) mempunyai peranan untuk mengurangkan sikap terhadap risiko dalam firma yang bersifat keusahawanan. Firma yang bersifat keusahawanan adalah syarikat yang menumpukan kepada inovasi produk dan bersifat pengambil risiko. Dalam firma yang bersifat keusahawanan, permasalahan yang berlaku ialah terlalu tingginya sikap terhadap risiko yang menyebabkan inovasi produk yang kurang berhati-hati. Untuk itu, sistem kawalan yang berfungsi sebagai alat pemantauan dicadangkan dapat mengurangkan sikap terhadap risiko yang berlebihan tersebut.

Tambahan pula, temuan kajian yang mendapati bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko juga dapat dilihat dalam praktis sistem kawalan dalam industri perbankan. Sebagai contoh, menurut *Islamic Financial Service Board* (2005), pemberat risiko pembiayaan perkongsian untung rugi adalah 400% sedangkan jenis pembiayaan yang lain disekitar 20%-150%. Tingginya tingkat pemberat risiko atas pembiayaan perkongsian untung rugi merupakan salah satu bentuk kawalan yang bertujuan agar bank lebih berhati-hati dalam memberikan pembiayaan tersebut. Daripada peraturan ini dapat disimpulkan bahawa semakin tinggi tingkat risiko pembiayaan, semakin ketat pemantauan yang diberikan. Dengan perkataan lain, sistem kawalan yang menumpukan kepada aspek pemantauan diamalkan untuk mengurangkan sikap terhadap risiko bank Islam.

b. Pengujian hipotesis kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahawa penggunaan SPP interaktif berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko. Hasil analisis yang dikemukakan dalam Jadual 6.8 menunjukkan bahawa nilai koefisien alur hubungan antara penggunaan SPP interaktif dan sikap terhadap risiko sebesar 0.438, signifikan pada aras keyakinan $p < 0.05$ (nilai $t = 2.251$). Meskipun nilai koefisien alur signifikan, namun arah hubungan yang positif adalah berlawanan dengan jangkaan. Oleh itu hasil analisis tidak menyokong hipotesis kedua. Nilai koefisien alur yang positif dan signifikan tersebut bermakna

penggunaan SPP interaktif berpengaruh positif kepada sikap terhadap risiko. Penemuan ini membayangkan meningkatnya penggunaan sistem pengukuran prestasi yang memungkinkan wujudnya perbincangan di antara atasan dan bawahan (SPP interaktif), memungkinkan wujudnya persamaan visi dalam organisasi akan meningkatkan sikap terhadap risiko cawangan bank Islam.

Hipotesis yang menjangkakan bahawa penggunaan SPP interaktif berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko berasaskan kepada temuan kajian Chow et al. (1988) serta Young (1985). Pengkaji menemukan bahawa penyertaan dalam penyusunan belanjawan berpengaruh positif ke atas regangan belanjawan yang mengakibatkan belanjawan menjadi bias. Jika penyertaan dalam proses perancangan belanjawan dapat mengakibatkan kesan negatif ke atas belanjawan, hal yang sama kemungkinan juga berlaku jika kesempatan untuk melakukan perbincangan tersebut diberikan ketika proses penilaian prestasi (penggunaan SPP interaktif). Oleh itu, penggunaan SPP interaktif tersebut akan dapat mengurangkan fungsi SPP sebagai alat untuk memotivasi pengurus bawahan mencapai objektif syarikat melalui kesan negatifnya ke atas sikap terhadap risiko.

Temuan kajian yang mendapati bahawa penggunaan SPP interaktif berpengaruh positif ke atas sikap terhadap risiko walau bagaimanapun konsisten dengan temuan kajian Lal et al. (1996). Lal et al. (1996) mendapati bahawa penyertaan belanjawan berhubungan negatif dengan regangan belanjawan. Oleh itu, penggunaan SPP interaktif boleh jadi tidak mengakibatkan kesan negatif berupa menurunnya sikap terhadap risiko tetapi meningkatkan sikap terhadap risiko.

6.4.2 Pengaruh Sikap Terhadap Risiko Ke atas Prestasi Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi

Tujuan kedua kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh sikap terhadap risiko ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Bahagian berikut ini menjelaskan hasil pengujian hipotesis ketiga dan hipotesis keempat yang berkaitan dengan tujuan kajian yang kedua.

a. Pengujian hipotesis ketiga

Hipotesis ketiga menghubungkan sikap terhadap risiko dan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi iaitu elemen prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Ia mencadangkan bahawa sikap terhadap risiko berpengaruh positif ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Hasil analisis menunjukkan bahawa nilai koefisien alur hubungan antara sikap terhadap risiko dan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi 0.238 signifikan pada aras keyakinan $p < 0.05$ (nilai $t=2.433$). Arah hubungan kedua pemboleh ubah adalah seperti dijangkakan. Oleh itu dapat dinyatakan bahawa hipotesis ketiga disokong. Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa sikap terhadap risiko berpengaruh positif kepada kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Temuan ini membayangkan, semakin tinggi sikap terhadap risiko yang dimiliki cawangan bank Islam, semakin tinggi kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi cawangan bank Islam tersebut.

Temuan kajian ini konsisten dengan Al-Omar dan Abdel-Haq (1996, hlm.12), Lewis dan Algaoud (2001, hlm.115), (Saiful Azhar 2005) serta Iqbal dan Mirakhor (2007, hlm. 43-44) yang menyatakan bahawa bank Islam yang mempunyai sikap terhadap risiko lebih tinggi akan mempunyai pembiayaan perkongsian untung lebih tinggi. Tambahan pula, dapatan kajian tersebut menyokong teori kelakuan yang menjangkakan adanya hubungan positif antara sikap dengan kelakuan (March & Shapira 1987; Sitkin & Weingart 1995; Williams & Narendran 1999). Dapat dirumuskan bahawa bank Islam yang mengamalkan pembiayaan perkongsian untung yang tinggi dapat diandaikan mempunyai kelakuan terhadap risiko yang tinggi.

b. Pengujian hipotesis keempat

Hipotesis keempat pula mencadangkan bahawa sikap terhadap risiko berpengaruh negatif kepada kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Hasil analisis menunjukkan bahawa nilai koefisien alur hubungan antara sikap terhadap risiko dan kualiti pembiayaan: proses pentadbiran pembiayaan adalah -0.062, dan nilai koefisien alur hubungan antara sikap terhadap risiko dan kualiti pembiayaan: proses selepas pembiayaan sebesar 0.092. Nilai kedua koefisien alur tersebut sangat kecil dan tidak

signifikan (nilai= t 0.945 dan 1.220). Hasil ujian dengan ini mendapati bahawa sikap terhadap risiko tidak berhubungan dengan kualiti pembiayaan:proses pentadbiran pembiayaan dan kualiti pembiayaan:proses selepas pembiayaan. Hal ini bermakna, hipotesis ke empat tidak disokong dan dapat disimpulkan bahawa sikap terhadap risiko tidak berpengaruh kepada kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

Tidak signifikannya hubungan sikap terhadap risiko dan kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi bercanggah dengan Abdul Hamid Bashir (1999) yang menyatakan bahawa sikap terhadap risiko yang tinggi yang dimiliki bank dapat menyebabkan bank memberikan pembiayaan yang mempunyai risiko yang tinggi seterusnya menyebabkan kualiti pembiayaan menurun.

6.4.3 Pengaruh Penggunaan SKP ke atas Pembelajaran Organisasi

Bahagian kedua analisis adalah untuk mengkaji hubungan penggunaan SPP dengan pembelajaran organisasi. Melalui tujuan ketiga kajian ini iaitu mengenal pasti pengaruh penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif serta tegangan dinamik penggunaan SPP ke atas pembelajaran organisasi. Dua hipotesis dibangunkan. Hasil analisis hipotesis lima, dan enam dilaporkan dibahagian berikutnya.

a. Pengujian hipotesis kelima

Hipotesis kelima menjangkakan bahawa penggunaan SPP interaktif berpengaruh positif ke atas pembelajaran organisasi. Dalam Jadual 6.8 dapat dilihat bahawa nilai koefisien alur hubungan antara penggunaan SPP interaktif dan pembelajaran organisasi adalah 0.258 dan signifikan pada aras keyakinan $p < 0.10$. Dengan demikian hipotesis kelima disokong. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa penggunaan SPP interaktif berpengaruh positif kepada pembelajaran organisasi. Hal ini bermakna, penggunaan SPP secara interaktif dapat digunakan untuk meningkatkan pembelajaran organisasi cawangan bank Islam.

Pembelajaran organisasi merupakan proses perubahan organisasi kerana wujudnya perubahan dalam keadaan persekitaran. Dapatan kajian ini menyokong pendapat ramai pengkaji dalam bidang sistem kawalan pengurusan yang menyatakan bahawa sistem kawalan pengurusan (SKP) dapat membantu proses perubahan organisasi melalui peranannya dalam memberikan maklumat berkenaan tentang peluang organisasi (Hopwood 1987; Dent 1990 serta Kloot 1997). Temuan kajian menyokong pendapat Merchant dan Van der Stede (2003) tentang peranan SKP untuk mengurangkan limitasi individu. Lebih jauh, kajian ini menyokong pendapat Simons (1995) yang mencadangkan bahawa SKP yang digunakan secara interaktif dapat membantu proses pembelajaran organisasi. Penemuan ini juga selari dengan penemuan lepas mengenai hubungan SPP dan pembelajaran organisasi (Chenhall 2005; Henri 2006).

b. Pengujian hipotesis keenam

Hipotesis keenam menyatakan bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh negatif kepada pembelajaran organisasi. Hasil analisis yang terdapat dalam jadual 6.7 menunjukkan bahawa nilai koefisien alur hubungan diantara penggunaan SPP diagnostik dan pembelajaran organisasi adalah 0.529 dan signifikan pada aras keyakinan $p < 0.01$ (dengan nilai $t=3.609$). Meskipun nilai koefisien alur signifikan namun arahnya berlawanan dari jargkaan. Dengan demikian hasil analisis tidak menyokong hipotesis keenam. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh positif kepada pembelajaran organisasi. Hasil kajian yang mendapati bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh positif ke atas pembelajaran organisasi bercanggah dengan cadangan Simons (1995) yang menyatakan bahawa penggunaan SPP diagnostik akan mengekang inovasi dan proses pencarian kesempatan baru serta berkesan negatif kepada pembelajaran organisasi. Namun begitu, hasil kajian ini konsisten dengan penemuan Rapih et al. (2009) yang menemui bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh positif ke atas pembelajaran organisasi.

6.4.4 Pengaruh Pembelajaran Organisasi ke atas Prestasi Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi

Tujuan keempat kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh pembelajaran organisasi ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Hipotesis ketujuh dan kelapan dibangunkan untuk menguji hubungan yang dicadangkan. Bahagian berikut menerangkan hasil analisis yang diperolehi.

a. Pengujian hipotesis ketujuh

Hipotesis ketujuh menyatakan bahawa pembelajaran organisasi berpengaruh positif ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Sesuai dengan jangkaan, nilai koefisien alur adalah positif dan signifikan ($\beta=0.242$, $t=2.751$, $p < 0.01$). Ini bererti hipotesis ketujuh disokong. Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa pembelajaran organisasi berpengaruh positif ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

b. Pengujian hipotesis kelapan

Hipotesis kelapan mencadangkan bahawa pembelajaran organisasi berpengaruh positif ke atas kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Jadual 6.8 menunjukkan nilai koefisien alur hubungan antara pembelajaran organisasi dan kualiti pembiayaan: proses pentadbiran pembiayaan adalah positif dan signifikan ($\beta=0.521$, $t=7.679$, $p < 0.01$). Nilai koefisien alur hubungan antara pembelajaran organisasi dan kualiti pembiayaan: proses selepas pembiayaan pula adalah positif dan signifikan ($\beta=0.361$, $t= 3.939$, $p < 0.01$). Data yang diperolehi menunjukkan bahawa hipotesis kelapan disokong. Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa pembelajaran organisasi berpengaruh positif kepada kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

Daripada penemuan ini, dapat dirumuskan bahawa kajian ini berjaya menemukan bukti empirikal tentang kesan positif pembelajaran organisasi terhadap kuantiti dan kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Ini bererti, data yang diperolehi menyokong bahawa melalui pembelajaran organisasi, kemampuan bank Islam dalam memilih dan menilai kelayakan projek dan pengusaha dan kemampuan

bank dalam melakukan pemantauan ke atas pembiayaan akan meningkat. Temuan kajian ini menyokong jangkaan Kuran (1995), Khan (1995), Ahmed (2003), Lewis & Algoud (2001, hlm.152). Dengan meningkatnya kepakaran bank dalam melakukan proses pembiayaan perkongsian untung rugi, keyakinan diri bank Islam dalam memberikan pembiayaan tersebut juga akan meningkat (Abdul Gafoor 2003, hlm. 48; Khan & Mirakhor 1990 serta Samad & Hassan 1999). Ini seterusnya memberi kesan kepada peningkatan kualiti pembiayaan dan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

6.4.5 Pengaruh Tegangan Dinamik Penggunaan SPP ke atas Sikap terhadap Risiko dan Pembelajaran Organisasi

a. Pengujian hipotesis kesembilan

Hipotesis kesembilan menghubungkan tegangan dinamik penggunaan SPP dan sikap terhadap risiko, dan dinyatakan bahawa tegangan dinamik penggunaan SPP berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko. Hasil analisis menunjukkan bahawa nilai koefisien alur hubungan diantara tegangan dinamik penggunaan SPP dan sikap terhadap risiko adalah -0.033 dan tidak signifikan (nilai $t=0.353$). Dengan demikian hasil analisis tidak menyokong hipotesis kesembilan. Hal ini bermakna tegangan dinamik penggunaan SPP tidak berpengaruh ke atas sikap terhadap risiko.

Meskipun penggunaan SPP diagnostik dan penggunaan SPP interaktif didapati berpengaruh signifikan terhadap sikap terhadap risiko, namun hasil kajian menunjukkan bahawa penggunaan secara bersama-sama SPP diagnostik dan SPP interaktif tersebut tidak berpengaruh ke atas sikap terhadap risiko. Hipotesis yang menjangkakan bahawa tegangan dinamik penggunaan SPP berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko berdasarkan pandangan bahawa penggunaan SPP interaktif lebih berkesan berbanding penggunaan SPP diagnostik. Hasil kajian ini walau bagaimanapun mendapati bahawa tegangan dinamik penggunaan SPP tidak berpengaruh ke atas sikap terhadap risiko. Ini mungkin kerana data kajian ini menunjukkan kedua-dua jenis penggunaan SPP mempunyai kesan yang sama kuat. Hasil kajian mendapati bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko, manakala penggunaan SPP interaktif berpengaruh positif

ke atas sikap terhadap risiko. Kerana kemungkinan kedua-dua jenis penggunaan mempunyai kesan yang sama kuat, penggunaan secara bersama-sama SPP tersebut menyebabkan kesan ke atas sikap terhadap risiko tidak signifikan.

b. Pengujian hipotesis kesepuluh

Hipotesis kesepuluh menjangkakan bahawa tegangan dinamik penggunaan SPP berpengaruh positif kepada pembelajaran organisasi. Jadual 6.7 membentangkan keputusan analisis. Sesuai dengan jangkaan, nilai koefisien alur adalah positif dan signifikan ($\beta=0.244$, $t=2.090$, $p<0.05$). Ini bererti hipotesis kesepuluh disokong. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa tegangan dinamik penggunaan SPP berpengaruh positif kepada pembelajaran organisasi.

Tegangan dinamik penggunaan SPP merupakan penggunaan secara bersama-sama SPP diagnostik dan interaktif. Oleh itu ia mengandungi dua tahap pembelajaran organisasi iaitu *single-loop learning* dan *double-loop learning* (Argyris & Schon 1978 dalam Yeung et al. 1999, hlm. 29). Daripada dua tahap pembelajaran tersebut, *double-loop learning* (penggunaan SPP interaktif) dicadangkan akan lebih bermakna. Ini dibuktikan melalui penemuan kesan positif tegangan dinamik penggunaan SPP ke atas pembelajaran organisasi. Penemuan ini ternyata konsisten dengan kajian Henri (2006).

6.4.6 Pengaruh Tidak Langsung SKP ke atas Prestasi Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi

Daripada temuan kajian yang menunjukkan hubungan langsung penggunaan SKP dan sikap terhadap risiko serta pembelajaran organisasi, serta hubungan langsung sikap terhadap risiko serta pembelajaran organisasi dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, dapat diambil kesimpulan wujudnya hubungan tidak langsung penggunaan SKP tersebut ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Daripada temuan kajian tersebut, dapat dikenalpasti pula peranan sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara sebagaimana prosedur yang digunakan oleh Chenhall (2005) serta Hall (2008). Meskipun

demikian, kerana kajian ini tidak menjangkakan wujudnya hubungan langsung diantara sistem kawalan pengurusan (SKP) dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, tidak wujud permasalahan untuk mengenalpasti sama ada pemboleh ubah pengantara bersifat pengantara penuh (*full mediation*) ataukah pengantara separa (*partiall mediation*) sebagaimana telah dibincangkan dalam Bab V, Bahagian 5.5.1.

Temuan kajian yang menunjukkan bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko, selanjutnya sikap terhadap risiko berpengaruh positif ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi menunjukkan bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh meningkatkan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi melalui sikap terhadap risiko. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahawa sikap terhadap risiko merupakan pemboleh ubah pengantara ke atas hubungan antara penggunaan SPP diagnostik dan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

Hasil analisis yang menyatakan bahawa penggunaan SPP interaktif berpengaruh positif ke atas sikap terhadap risiko, selanjutnya sikap terhadap risiko berpengaruh positif ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi membayangkan bahawa penggunaan SPP interaktif berpengaruh ke atas kuantiti pembiayaan melalui sikap terhadap risiko. Dengan perkataan lain dapat dinyatakan bahawa sikap terhadap risiko merupakan pemboleh ubah pengantara ke atas hubungan di antara penggunaan SPP interaktif dan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

Meskipun penggunaan SPP diagnostik dan SPP interaktif berpengaruh ke atas sikap terhadap risiko, namun sikap terhadap risiko tidak mempengaruhi kualiti pembiayaan. Oleh itu, sikap terhadap risiko tersebut bukan merupakan pemboleh ubah pengantara ke atas hubungan antara penggunaan SPP interaktif serta penggunaan SPP diagnostik ke atas kualiti pembiayaan. Dengan perkataan lain, penggunaan SPP diagnostik dan SPP interaktif tidak mempengaruhi kualiti pembiayaan jika dilihat melalui sikap terhadap risiko.

Perbincangan seterusnya adalah hasil analisis yang berkaitan dengan peranan pembelajaran organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara. Daripada temuan kajian yang menunjukkan bahawa penggunaan SPP diagnostik, SPP interaktif dan tegangan dinamik penggunaan SPP berpengaruh ke atas pembelajaran organisasi, serta temuan kajian bahawa pembelajaran organisasi berpengaruh ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, dapat disimpulkan bahawa pembelajaran organisasi merupakan pemboleh ubah pengantara ke atas hubungan tiga jenis penggunaan SPP dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

6.4.7 Kesan Pemboleh Ubah Kawalan

Tiga pemboleh ubah kawalan yang digunakan dalam kajian ini adalah jumlah pegawai, usia bank dan jumlah aset. Dalam perbincangan bahagian ini, pertama akan dijelaskan kesan jumlah aset terhadap prestasi pembiayaan sama ada daripada aspek kuantiti mahupun kualiti pembiayaan.

Dari Jadual 6.8 dapat dilihat bahawa nilai koefisien alur hubungan jumlah aset dengan kuantiti pembiayaan iaitu -0.121 , tidak signifikan ($t=1.048$). Dengan demikian jumlah aset didapati tidak berpengaruh ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Selanjutnya, hasil analisis menunjukkan bahawa hubungan jumlah aset dengan kualiti pembiayaan:proses pentadbiran pembiayaan adalah positif dan signifikan ($\beta=0.305$, $p<0.01$, $t=2.88$). Hasil analisis pula menunjukkan bahawa hubungan jumlah aset dengan kualiti pembiayaan:proses selepas pembiayaan juga positif dan signifikan ($\beta=0.262$, $t=2.062$, $p<0.01$). Dengan demikian, jumlah aset didapati berpengaruh positif ke atas kualiti pembiayaan sama ada dalam proses pentadbiran pembiayaan mahupun proses selepas pembiayaan diberikan.

Pemboleh ubah kawalan yang kedua adalah jumlah pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahawa nilai koefisien alur hubungan jumlah pegawai dan kuantiti pembiayaan ($\beta=0.268$) adalah signifikan dan positif dengan aras keyakinan $p<0.05$, $t=2.015$. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa jumlah pegawai cawangan bank berpengaruh ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Seterusnya, nilai koefisien alur hubungan jumlah pegawai dan kualiti pembiayaan: proses pentadbiran

pembiayaan ($\beta=-0.292$) juga signifikan ($p<0.01$, $t=3.315$). Nilai koefisien alur hubungan jumlah pegawai dan kualiti pembiayaan:proses selepas pembiayaan ($\beta=-0.182$) tidak signifikan ($t=1.567$). Ini bererti, walaupun jumlah pegawai berpengaruh negatif ke atas kualiti pembiayaan dalam proses pentadbiran pembiayaan namun ia tidak berpengaruh terhadap kualiti pembiayaan dalam proses selepas pembiayaan diberikan.

Akhir sekali, dilihat,kesan usia bank terhadap prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Koefisien alur hubungan usia bank dan kuantiti pembiayaan ($\beta=-0.155$) signifikan ($p<0.10$, $t=1.839$). Dengan demikian dapat dinyatakan bahawa usia bank berpengaruh negatif ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Koefisien alur kesan usia bank terhadap kualiti pembiayaan sama ada kualiti pentadbiran pembiayaan mahupun kualiti selepas pembiayaan diberikan masing masing $\beta=0.013$ dan $\beta=0.048$. Kedua koefisien tersebut tidak signifikan (nilai $t=0.223$ dan 0.637). Daripada hasil analisis tersebut dapat dirumus bahawa usia bank tidak berpengaruh ke atas kualiti pembiayaan.

6.4.8 Ketepatan Padanan Model

Matlamat utama analisis *Partial Least Square* adalah memaksimumkan varian yang dapat dijelaskan daripada seluruh pemboleh ubah bersandar (pemboleh ubah endogen).⁵ Oleh itu, seberapa tinggi ketepatan padanan model yang digunakan, didasarkan kepada nilai R^2 untuk seluruh pemboleh ubah bersandar tersebut. Dalam kajian ini, R^2 untuk seluruh pemboleh ubah bersandar, dapat dilihat dalam Jadual 6.9. Dalam jadual ini ditunjukkan juga nilai R^2 jika pemboleh ubah kawalan tidak dimasukkan dalam model kajian.

Jadual menunjukkan bahawa R^2 untuk sikap terhadap risiko adalah 6.9% dan untuk pembelajaran organisasi adalah 42.6%. Untuk sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi tersebut, nilai R^2 untuk model yang memasukkan pemboleh

⁵ Dalam kajian ini, pembolehubah bersandar merangkumi sikap terhadap risiko, pembelajaran organisasi, kuantiti pembiayaan, kualiti pembiayaan: proses pentadbiran pembiayaan serta kualiti pembiayaan: proses selepas pembiayaan.

ubah kawalan mahupun model yang tidak memasukkan pemboleh ubah kawalan tidak berubah. Namun, untuk pemboleh ubah prestasi pembiayaan (kuantiti dan kualiti pembiayaan) R^2 model memasukkan pemboleh ubah kawalan lebih tinggi dibandingkan dengan model yang tidak memasukkan pemboleh ubah kawalan.

Jadual 6.9 Nilai R^2

Nilai R^2	PEMBOLEH UBAH BERSANDAR				
	Sikap Terhadap Risiko	Pembelajaran Organisasi	Kuantiti Pembiayaan	Kualiti Pembiayaan: Pentadbiran Pembiayaan	Kualiti Pembiayaan: Selepas Pembiayaan
Model dengan pemboleh ubah kawalan	6.9%	42.6%	13.4%	37.8%	21.8%
Model tanpa pemboleh ubah kawalan	6.9%	42.6%	8.5%	32.7%	18.2%

Oleh itu, hasil analisis kedua-dua model dibandingkan seperti di Jadual 6.10. Dari Jadual 6.10 didapati walaupun pemboleh ubah kawalan mempengaruhi nilai R^2 , ia tidak mempengaruhi hasil analisis pemboleh ubah yang diuji bagi setiap hipotesis. Jadual 6.10 menunjukkan perbandingan nilai koefisien alur untuk model yang memasukkan pemboleh ubah kawalan (Model 1) dan model yang tidak memasukkan pemboleh ubah kawalan (Model 2).

Jadual 6.10 Perbandingan koefisien alur model 1 dan model 2

Hubungan Pemboleh ubah	Model 1	Model 2
Panel A: Pemboleh ubah Utama		
Penggunaan SPP Diagnostik → Sikap Terhadap Risiko	-0.497***	-0.498***
Penggunaan SPP Interaktif → Sikap Terhadap Risiko	0.438**	0.438**
Tegangan Dinamik Penggunaan SPP → Sikap Terhadap Risiko	-0.033	-0.034
Sikap Terhadap Risiko → Kuantiti Pembiayaan	0.238**	0.238**
Sikap Terhadap Risiko → Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran	-0.062	-0.019
Sikap Terhadap Risiko → Kualiti Pembiayaan: Proses Selepas Pembiayaan	0.092	0.127
Penggunaan SPP Diagnostik → Pembelajaran Organisasi	0.529***	0.529***
Penggunaan SPP Interaktif → Pembelajaran Organisasi	0.258*	0.258*
Tegangan Dinamik Penggunaan SPP → Pembelajaran Organisasi	0.244**	0.244**
Pembelajaran Organisasi → Kuantiti Pembiayaan	0.242***	0.207***
Pembelajaran Organisasi → Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran	0.521***	0.571***
Pembelajaran Organisasi → Kualiti Pembiayaan: Proses Selepas Pembiayaan	0.361***	0.408***
Panel B: Pemboleh ubah Kawalan		
Jumlah Pegawai → Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran	-0.292***	
Jumlah Pegawai → Kualiti Pembiayaan: Proses Selepas Pembiayaan	-0.182	
Jumlah Pegawai → Kuantiti Pembiayaan	0.268**	
Usia Bank → Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran	0.013	
Usia Bank → Kualiti Pembiayaan: Proses Selepas Pembiayaan	0.048	
Usia Bank → Kuantiti Pembiayaan	-0.155*	
Jumlah Aset → Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran	0.305***	
Jumlah Aset → Kualiti Pembiayaan: Proses Selepas Pembiayaan	0.262**	
Jumlah Aset → Kuantiti Pembiayaan	-0.121	

***Signifikan pada $p < 0.01$; ** signifikan pada $p < 0.05$; * signifikan pada $p < 0.10$ (Pengujian 2 sisi). Nilai T diperoleh dengan prosedur *bootstrapping 500 resample*.

Perkara selanjutnya yang perlu dibincangkan adalah berkaitan dengan ketepatan padanan model iaitu permasalahan yang berkaitan dengan tinggi atau rendahnya nilai R^2 suatu model. Pirouz (2006) menyatakan bahawa R^2 semestinya lebih besar daripada 10%. Manakala Srinivasan & Horowitz (2004) menyatakan bahawa titik potongan R^2 minima bergantung konteks kajian. Oleh itu, jika nilai R^2 kajian ini dikaitkan dengan pendapat Pirouz (2006) terdapat satu pemboleh ubah bergantung, iaitu sikap terhadap risiko yang mempunyai R^2 di bawah 10%.

Dengan mengambil kira pendapat Srinivasan dan Horowitz (2004), tinggi rendahnya R^2 nampaknya dapat juga dilakukan dengan membandingkan R^2 kajian ini dengan R^2 kajian lepas. Jadual 6.11 memaparkan kajian lepas dalam bidang sistem kawalan pengurusan yang menggunakan analisis *Partial Least Square*. Dari jadual tersebut dapat dilihat bahawa untuk kajian Chenhall (2005), Mahama (2006) serta Naranjo-Gil & Hartmann (2007), semua nilai R^2 di atas 10%. Namun, untuk kajian Hall (2008) terdapat dua nilai R^2 yang dibawah 10% (1.6% dan 3.4%), manakala untuk kajian Verbeeten (2008) terdapat tiga R^2 yang berada di bawah 10% (5%; 4% dan 3%). Dengan melihat nilai R^2 kajian lepas dalam bidang sistem kawalan pengurusan, nampaknya nilai R^2 kajian ini boleh diterima sebagai model yang mempunyai nilai padanan yang mencukupi.

Jadual 6.11 Nilai R^2 kajian lepas dalam bidang sistem kawalan pengurusan

Kajian	Nilai R^2
Chenhall (2005)	25.4%; 17.9%; 22.7%; 17.3%; 32%
Mahama (2006)	14%; 46%; 30%; 14%; 39%; 56%
Naranjo-Gil & Hartmann (2007)	18%; 23.3%; 19.1%
Hall (2008)	1.6%; 20%; 3.4%; 44%; 41.7%; 37.5%; 48%; 51.3%
Verbeeten (2008)	31%; 32%; 16%; 5%; 4%; 3%

6.4.9 Uji Keteguhan Pengujian

Seterusnya, model yang diuji untuk hipotesis satu sehingga sepuluh di dalam kajian ini diuji semula untuk menegaskan keteguhan hasil analisis. Berikut adalah dua keadaan ujian keteguhan tersebut dilakukan.

a. Model kajian dengan memperlakukan kualiti pembiayaan sebagai pemboleh ubah formatif

Hasil analisis pengujian hipotesis dalam bahagian 6.4 yang telah dibincangkan di atas berdasarkan model dengan dua keadaan: 1) semua pemboleh ubah diperlakukan sebagai pemboleh ubah reflektif, dengan beberapa alasan sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab V (Bahagian 5.6) dan, 2) pengukuran tegangan dinamik penggunaan SPP menggunakan empat indikator pengukuran (berdasarkan cadangan Henri 2006).

Dengan mengambil kira pendapat Coltman et al. (2008), pemboleh ubah kualiti pembiayaan: proses pentadbiran pembiayaan serta kualiti pembiayaan: proses selepas pembiayaan, boleh dikelaskan sebagai pemboleh ubah formatif. Selanjutnya, Diamantopoulos (2008) menyatakan bahawa jika pemboleh ubah yang bersifat formatif diperlakukan sebagai pemboleh ubah reflektif, hasil penganggaran koefisien alur akan bias. Oleh itu, untuk mengenal pasti keteguhan model kajian, bahagian ini membincangkan analisis yang memperlakukan kualiti pembiayaan sebagai pemboleh ubah formatif.

Perbezaan hasil analisis antara Model 1 (model yang dijadikan dasar pengujian hipotesis), dimana semua pemboleh ubah diperlakukan sebagai pemboleh ubah reflektif), berbanding Model 3, dimana kualiti pembiayaan sebagai pemboleh ubah formatif dijelaskan dalam Jadual 6.12. Jadual 6.12 menunjukkan nilai koefisien alur dan nilai t Model 1 dan Model 3 tidak jauh berbeza, dan tidak menimbulkan perbezaan hasil atas pengujian hipotesis. Hubungan suatu pemboleh ubah dengan pemboleh ubah lain yang signifikan dalam Model 1, didapati signifikan pula dalam Model 3, manakala hubungan pemboleh ubah dengan pemboleh ubah lain yang tidak signifikan dalam Model 1, didapati tidak signifikan pula dalam Model 3. Bahkan aras

keyakinan kedua-dua model sama nilainya. Terdapat satu hal yang membezakan nilai aras keyakinan signifikan hubungan pemboleh ubah iaitu hubungan jumlah pegawai dan kualiti pembiayaan: proses pentadbiran. Dalam Model 1, hubungan kedua pemboleh ubah signifikan dengan $p < 0.01$, manakala dalam Model 3, hubungan kedua pemboleh ubah signifikan dengan $p < 0.05$. Daripada perbandingan Model 1 dan Model 3 dapat disimpulkan bahawa model yang digunakan kajian ini yang memandang semua pemboleh ubah sebagai pemboleh ubah reflektif tidak menimbulkan bias dalam penganggaran.

Jadual 6.12 Perbandingan koefisien alur model 1 dan model 3

Hubungan Pemboleh ubah	Model 1	Model 3
Panel A: Pemboleh ubah Utama		
Penggunaan SPP Diagnostik → Sikap Terhadap Risiko	-0.497***	-0.498***
Penggunaan SPP Interaktif → Sikap Terhadap Risiko	0.438**	0.438**
Tegangan Dinamik Penggunaan SPP → Sikap Terhadap Risiko	-0.033	-0.034
Sikap Terhadap Risiko → Kuantiti Pembiayaan	0.238**	0.238**
Sikap Terhadap Risiko → Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran	-0.062	-0.100
Sikap Terhadap Risiko → Kualiti Pembiayaan: Proses Selepas Pembiayaan	0.092	0.127
Penggunaan SPP Diagnostik → Pembelajaran Organisasi	0.529***	0.531***
Penggunaan SPP Interaktif → Pembelajaran Organisasi	0.258*	0.256*
Tegangan Dinamik Penggunaan SPP → Pembelajaran Organisasi	0.244**	0.244**
Pembelajaran Organisasi → Kuantiti Pembiayaan	0.242***	0.243***
Pembelajaran Organisasi → Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran	0.521***	0.555***
Pembelajaran Organisasi → Kualiti Pembiayaan: Proses Selepas Pembiayaan	0.361***	0.301**
Panel B: Pemboleh ubah Kawalan		
Jumlah Pegawai → Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran	-0.292***	-0.295**
Jumlah Pegawai → Kualiti Pembiayaan: Proses Selepas Pembiayaan	-0.182	-0.246
Jumlah Pegawai → Kuantiti Pembiayaan	0.268**	0.269**
Usia Bank → Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran	0.013	-0.032
Usia Bank → Kualiti Pembiayaan: Proses Selepas Pembiayaan	0.048	0.071
Usia Bank → Kuantiti Pembiayaan	-0.155*	-0.156*
Jumlah Aset → Kualiti Pembiayaan: Proses Pentadbiran	0.305***	0.330***
Jumlah Aset → Kualiti Pembiayaan: Proses Selepas Pembiayaan	0.262**	0.356**
Jumlah Aset → Kuantiti Pembiayaan	-0.121	-0.122

***Signifikan pada $p < 0.01$; ** signifikan pada $p < 0.05$; * signifikan pada $p < 0.10$ (Pengujian 2 sisi). Nilai T diperolehi dengan prosedur *bootstrapping 500 resample*.

b. Model kajian dengan menggunakan 28 indikator tegangan dinamik penggunaan SPP

Tegangan dinamik penggunaan SPP adalah pemboleh ubah yang dibangun berdasarkan konsep wujudnya penggunaan SPP interaktif dan diagnostik secara bersama-sama. Dengan perkataan lain, tegangan dinamik penggunaan SPP merupakan interaksi di antara penggunaan SPP interaktif dan penggunaan SPP diagnostik. Berkaitan dengan pengukuran interaksi dalam *Partial Least Square*, Chin et al. (1996) menyatakan bahawa pengukuran pemboleh ubah yang menunjukkan interaksi ialah *product term* (perkalian keseluruhan indikator kedua-dua pemboleh ubah). Menurut pendapat ini, indikator tegangan dinamik harus mengandungi 28 indikator (empat indikator penggunaan SPP diagnostik darab tujuh indikator penggunaan SPP interaktif). Kajian ini telah mengguna pakai pendapat Henri (2006) yang menyatakan bahawa pengukuran tegangan dinamik boleh dengan hanya mengambil kira interaksi (hasil pendaraban) daripada dua indikator penggunaan SPP diagnostik dan dua indikator penggunaan SPP interaktif. Kesan perbezaan pengukuran tegangan dinamik penggunaan SPP menurut kedua-dua pendapat ini akan dibincangkan dalam bahagian ini.

Uji keteguhan pada bahagian ini bertujuan melihat apakah terdapat perbezaan hasil pengujian hipotesis jika pengukuran tegangan dinamik menggunakan 28 indikator. Untuk itu, dalam bahagian ini, akan dibincangkan perbandingan hasil analisis di antara Model 1 (pengukuran tegangan dinamik penggunaan SPP menggunakan empat indikator) dan Model 4 (pengukuran tegangan dinamik penggunaan SPP menggunakan 28 indikator) yang secara lebih terperinci ditunjukkan dalam Jadual 6.13.

Jadual 6.13 menunjukkan nilai koefisien alur dan nilai t Model 1 dan Model 4 yang tidak jauh berbeza, sehingga tidak mengakibatkan perbezaan dalam pengujian hipotesis. Hubungan suatu pemboleh ubah dengan pemboleh ubah lain yang signifikan dalam Model 1, didapati juga signifikan dalam Model 4, manakala hubungan pemboleh ubah dengan pemboleh ubah lain yang tidak signifikan dalam Model 1, didapati juga tidak signifikan pula dalam Model 4. Daripada perbandingan hasil analisis Model 1 dan Model 4 dapat disimpulkan bahawa perbezaan jumlah

indikator tegangan dinamik (menggunakan empat atau 28 indikator) tidak menimbulkan bias dalam penganggaran. Oleh itu, hasil kajian ini menyokong pendapat Henri (2006) yang telah menggunakan hanya empat indikator pengukuran tegangan dinamik.

Jadual 6.13 Perbandingan koefisien alur model 1 dan model 4

Hubungan Pemboleh ubah	Model 1	Model 4
Panel A: Pemboleh ubah Utama		
Penggunaan SPP Diagnostik → Sikap Terhadap Risiko	-0.497***	-0.500***
Penggunaan SPP Interaktif → Sikap Terhadap Risiko	0.438**	0.421**
Tegangan Dinamik Penggunaan SPP → Sikap Terhadap Risiko	-0.033	-0.064
Sikap Terhadap Risiko → Kuantiti Pembiayaan	0.238**	0.238**
Sikap Terhadap Risiko → Kualiti Pembiayaan:Proses Pentadbiran	-0.062	-0.062
Sikap Terhadap Risiko → Kualiti Pembiayaan:Proses Selepas Pembiayaan	0.092	0.091
Penggunaan SPP Diagnostik → Pembelajaran Organisasi	0.529***	0.522***
Penggunaan SPP Interaktif → Pembelajaran Organisasi	0.258*	0.275*
Tegangan Dinamik Penggunaan SPP → Pembelajaran Organisasi	0.244**	0.263**
Pembelajaran Organisasi → Kuantiti Pembiayaan	0.242***	0.242***
Pembelajaran Organisasi → Kualiti Pembiayaan:Proses Pentadbiran	0.521***	0.522***
Pembelajaran Organisasi → Kualiti Pembiayaan:Proses Selepas Pembiayaan	0.361***	0.361***
Panel B: Pemboleh ubah Kawalan		
Jumlah Pegawai → Kualiti Pembiayaan:Proses Pentadbiran	-0.292***	-0.292***
Jumlah Pegawai → Kualiti Pembiayaan:Proses Selepas Pembiayaan	-0.182	-0.182
Jumlah Pegawai → Kuantiti Pembiayaan	0.268**	0.269**
Usia Bank → Kualiti Pembiayaan:Proses Pentadbiran	0.013	0.013
Usia Bank → Kualiti Pembiayaan:Proses Selepas Pembiayaan	0.048	0.048
Usia Bank → Kuantiti Pembiayaan	-0.155*	-0.155*
Jumlah Aset → Kualiti Pembiayaan:Proses Pentadbiran	0.305***	0.305***
Jumlah Aset → Kualiti Pembiayaan:Proses Selepas Pembiayaan	0.262**	0.262**
Jumlah Aset → Kuantiti Pembiayaan	-0.121	-0.121

***Signifikan pada $p < 0.01$; ** signifikan pada $p < 0.05$; * signifikan pada $p < 0.10$ (Pengujian 2 sisi). Nilai T diperolehi dengan prosedur *bootstrapping 500 resample*.

6.5 RUMUSAN

Sebagaimana telah dibincangkan di awal Bab VI ini, jumlah data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah sebanyak 99 soal selidik. Jumlah ini didapati mencukupi untuk tujuan analisis kajian ini. Perkara yang menjadi pertimbangan tentang kewujudan SKP yang sistematik juga didapati memadai apabila jumlah pegawai bank purata sebanyak 65 orang ditunjukkan melalui data deskriptif. Secara amnya data deskriptif dan ujian peringkat awal menunjukkan analisis lanjut sesuai dilaksanakan.

Menggunakan *Partial Least Square*, sepuluh hipotesis yang dibangunkan telah diuji. Ringkasan pengujian hipotesis dapat dilihat dari Jadual 6.13. Bab ini membahagikan hasil analisis kepada dua bahagian iaitu hubungan tidak langsung SKP dengan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi dengan pemboleh ubah pengantara sikap terhadap risiko. Manakala bahagian kedua iaitu hubungan tidak langsung SKP dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui pemboleh ubah pembelajaran organisasi. Hasil kajian mendapati bahawa penggunaan SPP diagnostik dan SPP interaktif berpengaruh secara tidak langsung ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi melalui sikap terhadap risiko. Hasil kajian juga mendapati bahawa penggunaan SPP diagnostik, SPP interaktif dan tegangan dinamik SPP berpengaruh secara tidak langsung ke atas kuantiti dan kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi melalui pembelajaran organisasi.

Dalam bab ini juga diketengahkan ujian semula terhadap model kajian untuk menjelaskan keteguhan model dan seterusnya membolehkan hasil diinterpretasikan dengan lebih yakin. Kesemua model ujian keteguhan menunjukkan bahawa model yang digunakan dalam kajian ini adalah teguh.

Jadual 6.14 Ringkasan hasil pengujian hipotesis

No	HIPOTESIS	Hasil		Kesimpulan
		Signifikansi	Arah Hubungan	
1	Penggunaan SPP diagnostik berpengaruh positif ke atas sikap terhadap risiko.	Signifikan	Negatif	Hipotesis tidak disokong
2	Penggunaan SPP interaktif berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko.	Signifikan	Positif	Hipotesis tidak disokong
3	Sikap terhadap risiko berpengaruh positif ke atas kuantiti pembiayaan	Signifikan	Positif	Hipotesis disokong
4a	Sikap terhadap risiko berpengaruh negatif ke atas kualiti pembiayaan:proses pentadbiran	Tidak signifikan	Negatif	Hipotesis tidak disokong
4b	Sikap terhadap risiko berpengaruh negatif ke atas kualiti pembiayaan:proses selepas pembiayaan	Tidak signifikan	Negatif	Hipotesis tidak disokong
5	Penggunaan SPP interaktif berpengaruh positif ke atas pembelajaran organisasi.	Signifikan	Positif	Hipotesis disokong
6	Penggunaan SPP diagnostik berpengaruh negatif ke atas pembelajaran organisasi.	Signifikan	Positif	Hipotesis tidak disokong
7	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif ke atas kuantiti pembiayaan.	Signifikan	Positif	Hipotesis disokong
8a	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif ke atas kualiti pembiayaan:proses pentadbiran	Signifikan	Positif	Hipotesis disokong
8b	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif ke atas kualiti pembiayaan:proses selepas pembiayaan	Signifikan	Positif	Hipotesis disokong
9	Tegangan dinamik penggunaan SPP berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko	Tidak signifikan	Positif	Hipotesis tidak disokong
10	Tegangan dinamik SPP berpengaruh positif ke atas pembelajaran organisasi.	Signifikan	Positif	Hipotesis disokong

BAB VII

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

7.1 PENGENALAN

Bab ini membentangkan rumusan kajian. Bab dimulakan dengan penerangan ringkas latar belakang kajian, pembentukan model dan hipotesis kajian. Seterusnya penemuan dari kajian ini dikupas, manakala implikasi kajian, limitasi dan cadangan kajian masa hadapan dibincangkan dalam bahagian kesimpulan.

7.2 RINGKASAN KAJIAN

Secara amnya kajian ini bertujuan mengenal pasti pengaruh SKP ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui pemboleh ubah sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Belum banyak kajian lepas yang secara sistematik mengkaji hubungan SKP dengan prestasi pembiayaan, terutamanya pembiayaan perkongsian untung rugi di perbankan Islam. Oleh itu, untuk membangunkan model kajian, ulasan karya dimulakan dengan kajian lepas yang menumpukan hubungan sistem kawalan di perbankan dengan prestasi pembiayaan dalam bank konvensional. Hanya setelah itu, prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi dibincangkan. Sorotan karya lepas mendapati bahawa sistem kawalan dalam bidang pembiayaan (keperluan 5C) berhubung dengan prestasi pembiayaan secara tidak langsung dengan prestasi pembiayaan. Sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi pula dijangka berpengaruh ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Oleh itu untuk mencapai objektif kajian, model kajian dibangunkan dengan menjangkakan wujudnya hubungan tidak langsung antara sistem kawalan pengurusan (SKP) dan prestasi pembiayaan

perkongsian untung rugi melalui pemboleh ubah pengantara sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi.

SKP yang menjadi tumpuan kajian ini merangkumi penggunaan sistem pengukuran prestasi (SPP) secara diagnostik, penggunaan SPP secara interaktif serta tegangan dinamik penggunaan SPP. Seperti dijelaskan sebelumnya, tegangan dinamik penggunaan SPP merujuk kepada penggunaan SPP diagnostik dan SPP interaktif secara bersama. Secara khususnya kajian ini bertujuan untuk: 1) mengenal pasti pengaruh penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif serta tegangan dinamik penggunaan SPP ke atas sikap terhadap risiko; 2) mengenal pasti hubungan sikap terhadap risiko ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi; 3) mengenal pasti pengaruh penggunaan SPP diagnostik, penggunaan SPP interaktif serta tegangan dinamik penggunaan SPP ke atas pembelajaran organisasi; 4) mengenal pasti pengaruh pembelajaran organisasi ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Kesan penggunaan SPP interaktif dan diagnostik ke atas sikap terhadap risiko dianalisis berdasarkan teori agensi, manakala kesan penggunaan SPP interaktif dan diagnostik ke atas pembelajaran organisasi dianalisis berdasarkan *resource-based view (RBV)*. Untuk menguji hipotesis yang dibangunkan perisian *Partial Least Square* digunakan.

7.3 PERBINCANGAN HASIL KAJIAN

Di bahagian ini, penemuan dari kajian ini akan dibincangkan. Khususnya perbincangan hasil kajian dibahagikan ke pada tiga bahagian. Pertama, perbincangan berkaitan dengan instrumen pengukuran prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Kedua, hasil kajian dibincangkan dengan mengaitkan teori agensi dan *RBV*. Terakhir, hasil kajian yang berkaitan dengan penggunaan SKP dalam bank Islam akan dijelaskan.

7.3.1 Konsep dan Pengukuran Prestasi Pembiayaan Perkongsian Untung Rugi

Kajian ini membangunkan pengukuran instrumen baru prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi yang merangkumi dua aspek. Aspek yang pertama adalah

kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi, manakala aspek yang kedua adalah kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi dibangunkan berdasarkan model matlamat rasional, manakala kualiti pembiayaan dibangunkan berdasarkan model proses internal. Kuantiti pembiayaan diukur berdasarkan peratus bilangan pembiayaan perkongsian untung rugi dibandingkan dengan jumlah pembiayaan. Untuk mengukur kualiti pembiayaan pula, kajian ini membangunkan model pengukuran kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi berasaskan cadangan Lin dan Mei (2006) dengan pertimbangan berlaku kadar respons yang rendah jika soalan mengenai amaun pembiayaan tak berbayar diambil kira dalam soal selidik.

Kualiti pembiayaan yang dicadangkan Lin dan Mei (2006) dibangunkan berdasarkan kualiti proses pembiayaan dalam perbankan konvensional. Instrumen asal mengandungi sepuluh item yang dikelaskan kepada tiga aspek yang merangkumi kualiti proses sebelum pembiayaan diberikan (tiga item); kualiti proses pentadbiran pembiayaan (empat item) serta kualiti proses selepas pembiayaan diberikan (tiga item). Dalam proses pembangunan instrumen kajian, instrumen tersebut diubah suai agar sesuai untuk diaplikasikan dalam pembiayaan perkongsian untung rugi perbankan Islam. Diantara pengubahsuaian yang dilakukan ialah istilah 4C (*character, capacity, capital, dan condition*) digunakan sebagai pengganti 5C (*character, capacity, capital, condition dan collateral*) kerana Islam tidak membenarkan penggunaan cagar sebagai dasar dalam memberikan pembiayaan. Istilah kadar faedah digantikan dengan nisbah perkongsian keuntungan.

Konsep kualiti pembiayaan yang dicadangkan Lin dan Mei (2006) tersebut mengandungi lebih daripada satu dimensi, dan belum pernah diaplikasikan dalam kajian empirikal. Oleh itu analisis faktor telah dijalankan untuk menguji konstruk. Hasil analisis faktor menunjukkan bahawa kualiti pembiayaan mengandungi dua dimensi iaitu kualiti sebelum pembiayaan diberikan dan kualiti proses pentadbiran pembiayaan merupakan satu dimensi manakala kualiti proses selepas pembiayaan diberikan merupakan dimensi yang lain. Aspek pertama iaitu kualiti proses pembiayaan: proses pentadbiran pembiayaan yang mengandungi proses sebelum

pembiayaan diberikan dan proses pentadbiran pembiayaan. Aspek kedua iaitu kualiti proses selepas pembiayaan diberikan.

7.3.2 Hasil Kajian Berdasarkan Teori Agensi

Kajian ini menumpukan kepada dua peranan sistem kawalan pengurusan (SKP) iaitu sebagai alat untuk memotivasi individu dan sebagai alat untuk mengurangkan limitasi individu. Peranan SKP sebagai alat untuk memotivasi individu dipandang melalui teori agensi. Teori agensi menganggap bahawa SKP berperanan untuk memotivasi individu dengan cara mengurangkan permasalahan agensi. Yang dimaksud dengan permasalahan agensi iaitu kelakuan negatif agen yang tidak sesuai dengan kepentingan prinsipal. Salah satu kelakuan ini adalah sikap terhadap risiko agen yang rendah. Jika sikap terhadap risiko agen rendah, agen tidak dapat memenuhi kepentingan prinsipal. Oleh itu, SKP dikatakan dapat memotivasi individu untuk meningkatkan sikap terhadap risiko. Di dalam karya ini SKP yang dijangka meningkatkan sikap terhadap risiko dioperasionalkan melalui cara penggunaan sistem pengukuran prestasi (SPP).

Lima hipotesis telah dibangunkan untuk memenuhi objektif kajian dalam mengenalpasti pengaruh penggunaan SPP ke atas sikap terhadap risiko dan kesannya ke atas prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Hipotesis pertama menyatakan bahawa penggunaan SPP secara diagnostik berpengaruh positif ke atas sikap terhadap risiko. Namun hasil analisis menunjukkan bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko. Walaupun hasil kajian diperolehi bertentangan dengan cadangan ini, secara tidak langsung penemuan ini membayangkan bahawa di dalam perbankan Islam, penggunaan SPP diagnostik tidak berupaya meningkatkan sikap terhadap risiko seperti jangkauan yang diasaskan dari penemuan kajian lepas.

Menyorot kembali tentang konsep penggunaan SPP diagnostik yang dikembangkan berdasarkan pandangan Simons (1990, 1994, 1995), beliau menyatakan bahawa SKP adalah prosedur dan sistem formal yang menggunakan maklumat untuk mengekalkan atau mengubah pola aktiviti organisasi. Dengan

demikian, konsep penggunaan SKP yang dibangun oleh Simons merujuk kepada SKP yang formal yang diaplikasikan dalam organisasi. Penggunaan SPP diagnostik dengan ini merupakan penggunaan SPP formal yang mendorong pengurus menumpukan kepada pencapaian objektif organisasi.

Beberapa pengkaji menyatakan bahawa dalam bidang perbankan, penumpuan kepada pencapaian objektif syarikat lebih menumpukan kepada pencapaian prestasi kewangan (Hussain et al. 2002; Hussain & Gunasekaran 2002; Hussain & Haqoe 2002). Tambahan pula, teori agensi memandang bahawa kelakuan individu hanya didorong oleh insentif kewangan sahaja. Teori agensi yang mendasarkan kepada teori ekonomi memandang bahawa manusia adalah *homo economicus*. Kelakuan manusia hanya didorong oleh insentif yang berupa kebendaan. Hal tersebut bertentangan dengan andaian atas perilaku manusia menurut Islam.

Islam memandang bahawa perilaku manusia didorong oleh insentif yang berupa kebendaan dan bukan kebendaan. Dengan demikian, hubungan negatif penggunaan SPP diagnostik dengan sikap terhadap risiko kemungkinan kerana SPP yang diamalkan bank Islam lebih menumpukan kepada pencapaian prestasi kewangan. Kerana pegawai bank Islam tidak hanya didorong oleh insentif kewangan sahaja, pemberian insentif kewangan tidak memberikan kesan positif ke atas perilaku pegawai bank Islam.

Hipotesis kedua menyatakan bahawa penggunaan SPP secara interaktif berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko. Penggunaan SPP interaktif lebih menumpukan kepada proses penyertaan pengurus dari pelbagai tahap dalam proses penilaian prestasi dan menumpukan kepada proses perbincangan yang terus menerus di antara pengurus atasan dan pengurus bawahan. Teori agensi memandang bahawa agen adalah bersifat mementingkan diri sendiri dengan tak mengambil kira kepentingan orang lain. Jika agen yang bersifat mementingkan diri tersebut diberi kesempatan untuk turut serta dalam proses penilaian prestasi, sistem penilaian prestasi akan berkurang keberkesannya sehingga berkesan negatif ke atas permasalahan agensi berupa turunnya sikap terhadap risiko.

Meskipun demikian, hasil analisis menunjukkan bahawa penggunaan SPP interaktif tersebut berkesan positif ke atas sikap terhadap risiko. Penemuan ini mungkin sesuai dengan budaya Islam sendiri di mana di dalam perbankan Islam, sikap mementingkan diri agen mungkin lebih rendah. Islam menggalakkan hubungan di antara manusia berdasarkan konsep ummah (kebersamaan) (Hassan & Lewis 2007). Konsep kebersamaan tersebut akan mewujudkan rasa kepedulian dengan orang lain. Chapra (2001) pula menyatakan bahawa menurut Islam individu secara amnya berada di tengah-tengah diantara sifat ekstrim sangat baik dan sangat buruk. Dengan demikian dapat diandaikan bahawa dalam perbankan Islam sikap mementingkan diri sendiri akan berkurang. Oleh itu, penggunaan SPP interaktif tidak memberi kesan negatif ke atas sikap terhadap risiko seperti dijangkakan tetapi sebaliknya sistem yang digunakan secara interaktif menyebabkan pegawai merasa dihargai pendapatnya dan hal tersebut akan mengurangkan kelakuan negatif agen berupa meningkatnya sikap terhadap risiko.

Andaian bahawa sikap mementingkan diri sendiri dalam perbankan Islam rendah dapat dijelaskan oleh Hamidi (2006, hlm.122-123). Beliau menjelaskan aplikasi sistem pengurusan yang sesuai syariat Islam dalam suatu bank Islam terbesar di Indonesia. Sebagai contoh, ketika pegawai baru menandatangani kontrak kerja, mereka memberi komitmen untuk berkelakuan yang beretika. Selain itu, peraturan syarikat menyatakan bahawa pegawai mengenakan busana muslim sama ada yang lelaki dan perempuan. Pemakaian busana boleh memberikan pemakai dorongan untuk selalu bersikap sesuai dengan syariat Islam. Tambahan pula, di salah satu perbankan Islam terbesar di Indonesia tersebut, perhidmatan tutup sekitar sepuluh minit untuk memberi kesempatan kepada pegawai dan pelanggan berjamaah. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kebersamaan diantara pegawai dan pelanggan.

Penemuan hipotesis pertama dan kedua yang bertentangan dengan jangkaan jelas membuktikan kelainan kesan SKP ke atas sikap terhadap risiko bagi perbankan Islam berbanding perbankan konvensional. Secara tidak langsung, tidak hairan apabila hipotesis ketiga yang menjangkakan bahawa tegangan dinamik menggunakan SPP berpengaruh negatif ke atas sikap terhadap risiko tidak disokong. Ini mungkin

membayangkan teori agensi yang mendasari banyak kajian bank konvensional tidak berupaya menerangkan tingkah laku individu yang didasari oleh nilai-nilai Islam.

Sebagaimana telah dibincangkan di atas, hipotesis pertama dan kedua tidak menyokong teori agensi. Hal yang sebaliknya berlaku pada hipotesis ketiga. Hipotesis ketiga menjangkakan wujudnya hubungan positif antara sikap terhadap risiko dan kuantiti pembiayaan dan hasil kajian menyokong hipotesis tersebut. Dengan demikian temuan hipotesis ketiga menyokong teori agensi yang mengandaikan bahawa turunya permasalahan agensi (berupa meningkatnya sikap terhadap risiko) dapat menyebabkan prestasi meningkat (berupa meningkatnya kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi).

Seterusnya, hipotesis keempat menjangkakan wujudnya hubungan negatif sikap terhadap risiko dengan kualiti pembiayaan. Temuan kajian menunjukkan bahawa sikap terhadap risiko tidak berhubungan dengan kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Temuan kajian ini menunjukkan bahawa pendapat yang menyatakan bahawa teori agensi dapat mewujudkan kesan limpahan tidak terbukti. Hal ini membayangkan rendahnya sikap mementingkan diri sendiri yang wujud dalam perbankan Islam sebagaimana yang berlaku pada hipotesis kedua.

7.3.3 Hasil Kajian Berdasarkan RBV

Resource-based view (RBV) digunakan sebagai dasar analisis peranan SKP untuk mengurangkan limitasi individu. Menurut *RBV*, SKP akan memberi kesan ke atas prestasi melalui kemampuannya untuk meningkatkan pembelajaran organisasi. Peranan SKP berdasarkan *RBV* dioperasionalkan lebih lanjut dalam hipotesis kelima sehingga kelapan. Hipotesis kelima menjangkakan bahawa penggunaan SPP interaktif berpengaruh positif ke atas pembelajaran organisasi. Hipotesis ke enam pula menyatakan bahawa penggunaan SPP diagnostik berpengaruh negatif ke atas pembelajaran organisasi. Selanjutnya, hipotesis ketujuh menyatakan bahawa pembelajaran organisasi berpengaruh positif ke atas kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi. Terakhir, hipotesis kelapan menyatakan bahawa pembelajaran organisasi berpengaruh ke atas kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

Daripada empat hipotesis yang dibangun berdasarkan *RBV*, tiga hipotesis disokong iaitu hipotesis kelima, ketujuh dan kelapan. Manakala hipotesis keenam tidak disokong. Hasil kajian menunjukkan penggunaan SPP diagnostik berpengaruh positif ke atas pembelajaran organisasi. Dapat disimpulkan bahawa hasil kajian menyokong peranan SKP menurut *RBV* dalam perbankan Islam khususnya dalam hubungannya dengan peningkatan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

Temuan kajian wujudnya hubungan positif antara kedua jenis penggunaan SPP ke atas pembelajaran memberi sokongan peranan SKP dalam mengurangkan limitasi individu sebagaimana pendapat Merchant dan Van der Stede (2003) serta Merchant et al. (2003). Hasil kajian pula menyokong pendapat Kloot (1997) dan Dent (1990) yang menyatakan bahawa SKP dapat menyokong proses pembelajaran organisasi melalui peranannya menyediakan maklumat yang berkaitan dengan peluang baru yang dapat diperoleh syarikat. Dalam hubungannya dengan pembiayaan perkongsian untung rugi, Nienhaus (1983) pula telah menyatakan bahawa perlunya bank Islam mencari peluang pelaburan dengan jangkaan keuntungan tinggi. Untuk mendapatkan peluang tersebut, bank Islam perlu melakukan proses pembelajaran dengan pengkhususan di sektor-sektor tertentu, dengan dibantu sistem maklumat yang berkesan.

Selanjutnya, dapatan kajian yang menunjukkan hubungan positif pembelajaran organisasi dan kuantiti serta kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi memberikan bukti empirikal jangkaan Khan dan Mirakhor (1990), Samad dan Hassan (1999) serta Abdul Gafoor (2003, hlm. 48) yang menyatakan bahawa pembiayaan perkongsian untung rugi kurang diamalkan kerana bank Islam kurang kepakaran dan pengalaman dalam melaksanakan pembiayaan tersebut. Temuan kajian membayangkan, melalui pembelajaran organisasi, kemampuan bank dalam menilai kelayakan projek dan kemampuan dalam melakukan pemantauan ke atas pembiayaan yang diberikan meningkat, seterusnya meningkatkan kepakaran dalam melaksanakan pembiayaan tersebut.

7.4 KESIMPULAN

Hasil kajian secara am menunjukkan bahawa sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi dapat menjelaskan hubungan antara SKP dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Dengan kata lain, temuan kajian menunjukkan wujudnya hubungan tidak langsung antara SKP dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi sebagaimana dinyatakan dalam tujuan am kajian. Meskipun hasil kajian berjaya menjawab soalan kajian, sifat hubungan langsung antara aspek SKP yang dikaji (penggunaan SPP) dengan sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi, untuk beberapa hipotesis tidak selari dengan jangkaan. Perbezaan jangkaan dengan hasil kajian atas peranan SKP kemungkinan disebabkan tidak sesuainya penggunaan teori agensi dalam perbankan Islam. Meskipun teori agensi secara amnya tidak disokong, namun hasil kajian menyokong peranan *RBV* yang berkaitan dengan peranan SKP serta peranan pembelajaran organisasi dalam meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

Selanjutnya, kajian ini tidak dapat menyokong pendapat Zimmerman (2003) yang menyatakan perlunya imbalan dalam perancangan SKP. Untuk mendapatkan bukti wujudnya imbalan dalam perancangan SKP, kajian ini membangunkan model berdasarkan teori agensi dan *RBV* yang menjangkakan kesan yang berkebalikan atas peranan penggunaan SPP. Model kajian dibangunkan berdasarkan teori agensi yang mengandaikan individu mementingkan diri. Oleh kerana hasil kajian secara amnya tidak menyokong peranan teori agensi, bukti imbalan atas perancangan SKP juga tidak ditemukan.

7.5 IMPLIKASI

7.5.1 Implikasi Terhadap Model dan Teori

Kajian lepas telah mengenal pasti pengaruh penggunaan SPP diagnostik dan penggunaan SPP interaktif ke atas kemampuan organisasi. Kajian ini memperluas kajian lepas kerana berjaya menemukan pengaruh kedua jenis penggunaan SPP tersebut ke atas permasalahan agensi berupa sikap terhadap risiko. Hasil kajian yang

menyokong hubungan positif sikap terhadap risiko dan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi menyokong andaian teori agensi bahawa dengan turunnya permasalahan agensi, prestasi syarikat meningkat.

Hasil kajian juga menunjukkan bahawa RBV lebih sesuai diaplikasikan dalam perbankan Islam berbanding teori agensi. RBV merupakan teori syarikat yang mendasarkan kepada pandangan berasaskan kecekapan. Pandangan berasaskan kecekapan tersebut dianggap lebih sesuai dengan syariat Islam (Ahmed 2006; Sarker 1999; serta Jalal 2006). Diperlukan pengubahsuaian ke atas andaian bahawa individu mementingkan diri, jika teori agensi akan diaplikasikan dalam perbankan Islam. Donaldson dan Davis (1991) telah membangun teori yang mendasarkan kepada hubungan agen dan prinsipal dengan andaian individu tidak mementingkan diri sendiri yang disebut teori pertanggungjawaban (*stewardship theory*). Teori pertanggungjawaban tersebut nampaknya lebih sesuai jika diaplikasikan dalam perbankan Islam, sebagaimana cadangan Arifin (2009).

7.5.2 Implikasi Terhadap Aspek Praktikal

Hasil kajian menunjukkan bahawa penggunaan SPP diagnostik berhubungan negatif dengan sikap terhadap risiko, namun berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi. Ini menunjukkan bahawa penggunaan SPP secara diagnostik sahaja akan mewujudkan kesan negatif ke atas syarikat berupa turunnya sikap terhadap risiko, yang seterusnya dapat menurunkan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi.

Selanjutnya, hubungan positif penggunaan SPP interaktif ke atas sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi menunjukkan bahawa syarikat yang hanya menggunakan SPP secara interaktif akan dapat meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi sama ada melalui sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Meskipun demikian, penggunaan SPP interaktif dan diagnostik secara bersama hanya akan meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui pembelajaran organisasi. Oleh itu, untuk meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi dicadangkan digunakan penggunaan SPP secara interaktif. Jika cawangan bank ingin mengaplikasikan

penggunaan SPP secara diagnostik untuk keperluan lain, dicadangkan agar penggunaan SPP secara interaktif turut digunakan pada saat yang sama.

Hubungan positif sikap terhadap risiko dan kuantiti pembiayaan perkongsian untung rugi memberikan implikasi bahawa sikap terhadap risiko bank Islam perlu ditingkatkan. Sikap terhadap risiko tersebut mencerminkan keinginan bank untuk berkongsi risiko dengan pelanggan melalui pemberian pembiayaan perkongsian untung rugi. Kemungkinan bahawa sikap terhadap risiko yang tinggi tersebut akan mengakibatkan kesan negatif tidak ditemui dalam kajian ini. Untuk itu, temuan kajian ini memberi implikasi kepada pembuat polisi dalam perbankan untuk memperlonggar sistem kawalan dalam perbankan. Sebagai contoh, *risk-weighted* untuk pembiayaan perkongsian untung rugi yang sekarang ini sangat tinggi (400%) perlu dikurangkan.

Kesan pembelajaran organisasi ke atas kuantiti dan kualiti pembiayaan perkongsian untung rugi menunjukkan bahawa bank Islam perlu lebih menumpukan kepada aspek pembelajaran untuk meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Oleh itu, program-program latihan yang berhubungan dengan pembiayaan perkongsian untung rugi khususnya dan berkaitan dengan bank Islam amnya sangat diperlukan. Untuk menyokong proses pembelajaran tersebut, aktiviti kajian dan pengembangan perlu lebih ditumpukan, sebagaimana cadangan Ahmed (2006).

7.6 LIMITASI KAJIAN DAN CADANGAN KAJIAN AKAN DATANG

Dalam kajian ini, sistem kawalan pengurusan (SKP) yang dikaji dilihat dari perspektif teori yang telah diterima pakai dalam bidang ini. Secara tidak langsung ini membatasi skop kajian untuk membandingkan SKP dari perspektif konvensional dan Islam. Aplikasi dalam persekitaran perbankan Islam dilihat dapat memperkembangkan pandangan sedia ada. Dicapangkan, lebih banyak kajian dapat dibangunkan dalam persekitaran perbankan Islam agar penemuan yang diperolehi dapat memperkembangkan teori sedia ada.

Selanjutnya, kajian ini hanya menumpukan kepada satu aspek dari unsur SKP iaitu penggunaan SPP. Kajian lanjut boleh dilakukan dengan mengambilkira unsur SKP yang lain iaitu sistem pengukuran prestasi, struktur organisasi serta sistem ganjaran. Chenhall (2005) telah menemukan bukti empirikal kesan positif sistem pengukuran prestasi ke atas pembelajaran organisasi. Kajian mendatang dapat dilakukan dengan menumpukan kesan sistem pengukuran prestasi tersebut ke atas sikap terhadap risiko. Griego et al. (2000) pula telah menemukan bahawa sistem ganjaran berpengaruh ke atas pembelajaran organisasi manakala Eisenhardt (1989) menjangkakan bahawa sistem ganjaran tersebut dapat meningkatkan sikap terhadap risiko. Selanjutnya, Singh (1986) telah mengkaji hubungan struktur disentralisasi dengan sikap terhadap risiko, dan hasil kajian menunjukkan bahawa hubungan tersebut tidak signifikan. Oleh itu, kajian akan datang dapat dilakukan dengan melakukan kajian ulang kesan struktur disentralisasi tersebut ke atas sikap terhadap risiko dalam konteks perbankan Islam. Selain itu, temuan kajian yang menunjukkan kesan positif sikap terhadap risiko terhadap kuantiti pembiayaan membayangkan perlunya meningkatkan peranan SKP keatas pengurusan risiko. Oleh itu, peranan SKP dalam pengurusan risiko merupakan hal yang perlu mendapatkan perhatian dan SKP yang menumpukan keatas pengurusan risiko tersebut merupakan ciri SKP di abad 21 sebagaimana jangkaan Nixon dan Burns (2005).

Perkara selanjutnya yang perlu diperhatikan adalah berkaitan dengan penjeneralisasian hasil kajian. Kajian ini menumpukan kepada unit perniagaan bank Islam. Hasil kajian kemungkinan berbeza jika objek kajian pada tahap organisasi bank secara menyeluruh. Kerana terhadnya jumlah bank di Indonesia, kajian dengan kaedah yang serupa dapat dilakukan dengan mengambil objek Bank Perkreditan Rakyat Syariah dengan jumlah bank lebih dari 100 bank. Meskipun demikian, kerana Bank Perkreditan Rakyat Syariah tersebut secara relatif lebih kecil, jumlah pegawai sedikit, nampaknya SKP kurang diperlukan. Alternatif yang lain untuk kajian akan datang adalah melakukan kajian kes dalam beberapa bank Islam. Limitasi kajian yang dilakukan dengan mengambil objek unit bisnis (cawangan bank) iaitu kemampuan organisasi yang dapat diambil kira adalah kemampuan organisasi yang dapat dikawal oleh cawangan bank. Kemampuan organisasi lain seperti kemampuan inovasi produk, lebih banyak dikawal oleh ibu pejabat. Oleh itu, kajian dalam bank Islam pada tahap

syarikat secara keseluruhan diperlukan untuk dapat mengkaji kesan kemampuan inovasi produk tersebut kepada prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi.

Selain itu, elemen SKP yang dapat dikaji dengan objek cawangan bank juga terhad. Kajian ini hanya menggunakan dua elemen SKP yang dibangunkan Simons (1994, 1995) iaitu penggunaan SPP secara interaktif dan diagnostik. Menurut Simons, terdapat elemen SKP lain selain penggunaan SPP secara interaktif dan diagnostik iaitu sistem keyakinan dan sistem sempadan. Kerana sistem keyakinan dan sistem sempadan merupakan kuasa ibu pejabat, elemen SKP tersebut tidak ditumpukan dalam kajian ini. Kajian akan datang yang menggunakan objek bank Islam pada tahap syarikat dapat memasukkan pemboleh ubah sistem sempadan dan sistem keyakinan.

Kajian ini menemukan bahawa teori berdasarkan kemampuan organisasi (*resource-based view*) lebih dapat menjelaskan faktor yang mempengaruhi prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi berbanding teori agensi. Oleh itu, kajian yang menumpukan peranan SKP berdasarkan teori tersebut perlu lebih ditingkatkan. Dengan menggunakan teori tersebut, peranan SKP tidak hanya terhad untuk syarikat yang mempunyai saiz besar, oleh kerana permasalahan yang berkaitan dengan kemampuan organisasi tersebut juga wujud dalam syarikat kecil dan sederhana, lebih lagi dalam keadaan persaingan yang semakin meningkat. Kajian yang pernah menggunakan objek kajian perusahaan yang bersaiz kecil dan sederhana dengan menggunakan perspektif *resource-based view* dan kemampuan organisasi diantaranya Lefebvre et al. (1995), Keskin (2006), Garcia-Morales et al. (2007). Dengan berdasarkan perspektif kemampuan organisasi tersebut, kajian akan datang ke atas bank Islam dengan saiz kecil dan sederhana perlu ditingkatkan. Selain itu, memandangkan *resource-based view* dapat diharapkan untuk meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung, kajian yang berkaitan dengan pengurusan strategi dalam bank Islam sangat diperlukan. Dengan pendekatan pengurusan strategi tersebut, dapat dibangunkan produk pembiayaan dengan berdasarkan kontrak perkongsian untung rugi yang mempunyai daya saing dipasaran, dan dalam jangka panjang, produk tersebut dapat menjadi sumber keunggulan daya saing bagi bank Islam.

Tidak disokongnya jangkaan teori agensi yang berkaitan dengan peranan SKP kemungkinan disebabkan kerana teori agensi yang sekarang berlaku kurang sesuai dengan syariat Islam. Andaian teori agensi yang memandang bahawa manusia berkelakuan hanya dengan pertimbangan ekonomi serta individu yang hanya mementingkan diri sendiri tidak sesuai dengan nilai-nilai Islam dimana selain pertimbangan ekonomi hendaknya manusia juga mengambil kira aspek sosial. Islam memandang bahawa manusia adalah khalifah di bumi dengan demikian diharapkan manusia mempunyai komitmen untuk memberikan manfaat kepada sesama dan dapat dipercayai atas amanah yang diberikan kepadanya. Oleh itu, teori agensi berdasarkan syariat Islam perlu dikembangkan.

Choudhory (1997) menyatakan bahawa kontrak bagi hasil mencerminkan ekonomi kerjasama, dengan berkongsi risiko diantara bank dan pengusaha. Oleh itu, kemampuan bank dalam bekerjasama nampaknya dapat meningkatkan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi. Oleh itu, kemampuan organisasi lain yang perlu dikaji dalam kajian mendatang iaitu kemampuan kerjasama (*cooperation*). Kerjasama sebagai salah satu jenis kemampuan organisasi telah dikaji dalam Mahama (2006). Dalam kajian Mahama tersebut, kemampuan kerjasama terbukti dapat meningkatkan prestasi hubungan syarikat dengan pembekal.

Hasil kajian yang menunjukkan sikap terhadap risiko mempengaruhi kuantiti pembiayaan membayangkan pentingnya pemboleh ubah tersebut untuk diambil kira dalam kajian akan datang. Meskipun demikian, jangkaan kajian ini ke atas hubungan penggunaan SPP dan sikap terhadap risiko tidak mendapat sokongan. Hal tersebut mungkin kerana pengukuran ke atas pemboleh ubah sikap terhadap risiko yang digunakan. Hasil kajian ke atas kebolehpercayaan instrumen menunjukkan bahawa pemboleh ubah tersebut mempunyai *cronbach alpha* sederhana, manakala pemboleh ubah lain mempunyai *cronbach alpha* tinggi. Oleh itu, kajian akan datang perlu membangun kembali pengukuran sikap terhadap risiko tersebut. Sehubungan dengan aspek pengukuran pula, kajian ini menggunakan satu indikator untuk mengukur kuantiti pembiayaan, oleh itu tidak dapat dilakukan pengukuran kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Kajian akan datang ke atas prestasi pembiayaan tersebut

dapat dilakukan dengan membangun pengukuran lain dengan menggunakan indikator lebih dari satu.

Kajian ini memandang bahawa kuantiti dan kualiti pembiayaan perkongsian untung yang tinggi merupakan prestasi bagi bank Islam. Meskipun demikian, model yang dibangun dalam kajian ini tidak menguji hubungan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi dan prestasi bank Islam secara keseluruhan. Oleh itu, kajian mendatang yang menumpukan kepada hubungan di antara prestasi pembiayaan tersebut dengan prestasi bank Islam secara keseluruhan perlu dilakukan. Dengan demikian, keunggulan pembiayaan perkongsian untung berbanding pembiayaan dengan sistem jual beli yang setakat ini baru dalam aspek teori dapat memperoleh sokongan empirikal.

7.7 RUMUSAN

Kajian ini menumpukan kepada tiga faktor yang dijangka mempengaruhi prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi iaitu sistem kawalan pengurusan, pembelajaran organisasi, serta sikap terhadap risiko. Kajian ini memperluas kajian dalam bidang ekonomi Islam dengan karya dalam bidang sistem kawalan pengurusan. Secara amnya, kajian berjaya memperoleh bukti empirikal ke atas hubungan tidak langsung sistem kawalan pengurusan dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi melalui pemboleh ubah sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Kajian juga berhasil menyokong bahawa RBV merupakan teori yang sesuai dengan perbankan Islam. Sebagai kajian peneroka yang menghubungkan SKP dan prestasi pembiayaan perkongsian untung rugi, kajian ini masih terbuka luas untuk dikembangkan oleh kajian akan datang.

RUJUKAN

- Abdul Gafoor, A.L.M. 2003. *Interest-free Commercial Banking*. Edisi revisi. Kuala Lumpur: A.S.Noordeen.
- Abernethy, M.A. & Bouwens, J. 2005. Determinants of accounting innovation implementation. *Abacus* 41(3): 217-240.
- Abernethy, M.A. & Brownell, P. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting Organization and Society* 24: 189-204.
- Ahmed, G.A. 2003. The Performance of the Islamic financing methods in Sudanese banks, 1993-1999. Kertas Kerja International Seminar on Islamic Wealth Creation. University of Durham, 7th-9th July, 2003.
- Ahmed, Habib. 2002a. *A Microeconomic Model of an Islamic Bank*. Jeddah: Islamic Development Bank, Islamic Research and Training Institute.
- Ahmed, Habib. 2002b. Incentive-compatible profit-sharing contract: A theoretical treatment. Dlm Iqbal, M. & Llewellyn.D.T. (pnyt). *Islamic Banking and Finance: New Perspective on Profit Sharing and Risk*, hlm. 40-56. United Kingdom: Edward Elgar.
- Ahmed, Salahuddin. 2006. *Islamic Banking, Finance and Insurance: A Global Overview*. Kuala Lumpur: A.S. Noordeen.
- Akgün, A.E. 2007. Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation* 27: 501-513.
- Alam., M.N. 2005. An institutional-network approach in studying differences between conventional and Islamic banking systems. Dlm. Choudury, Masudul Alam (pnyt). *Money and Real Economy*, hlm.171-193. London: Wisdom House Academic Publications.
- Alaudin, A., Ralph W. Adler, R.W. & Paul Theivananthampillai, P. 2010. Management control systems, fairness, and trust: Evidence from Malaysian Islamic bank [://www.business.auckland.ac.nz/Portals/4/Dept/Accounting Finance /Conference/alaudin final.pdf](http://www.business.auckland.ac.nz/Portals/4/Dept/Accounting Finance /Conference/alaudin final.pdf) [20 November 2010].

- Albers S. & Hildebrandt L. 2006. Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung — Messfehler, formative versus reflective Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs -Modells. (Methodological problems of success factors research - measurement errors, formative versus reflective indicators and the choice of the structure equations). *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche (Journal of Microeconomic)* 58: 2–33.
- Amit, R. & Wernerfelt, B. 1990. Why do firms reduce business risk? *Academy of Management Journal* 33(3): 520-533.
- Amizawati Mohd. Amir & Sofiah Md. Auzair. 2003. Performance measurement systems in service organisations. *Kertas Kerja International Seminar UKM-USK*.
- Ansari, S.L. 1977. An integrated approach to control system design. *Accounting Organization and Society* 2: 101–112.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard, MA: Harvard Business Press.
- Argyris, C. & Schon, D.A. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- Arifin, Z. 2009. Corporate governance pada lembaga keuangan syariah: Pendekatan agency vs stewardship. *Kerta Kerja Simposium Nasional IV Ekonomi Islami Strengthening Institutions on Islamic Economics System*. Anjuran Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta: 8-9 Oktober 2009.
- Avkiran, N.K. 1997. Models of retail performance for bank branches: Predicting the level of key business drivers. *International Journal of Bank Marketing* 15(6): 224-237.
- Babbie, E. 1995. *The Practice of Social Research*. Ed. ke-7. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Bagozi, R.P. 2007. On the meaning of formative measurement and how it differs from reflective measurement: Comment on Howell, Breivik and Wilcox. *Psychological Methods* 12(2): 229-237.
- Baiman, S. 1990. Agency research in managerial accounting: A second look. *Accounting Organization and Society* 15(4): 341-37.

- Baker, W. & Reid, H. 2005. *Identifying and Managing Risk*. French Forest, NSW: Pearson Education Australia.
- Bank Indonesia. 2004. Annual Report. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2005. Annual Report. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2006. Annual Report. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2007. Annual Report. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2008. Monthly Report January 2008. Jakarta.
- Bank Negara Malaysia. 2002. Annual Report. Kuala Lumpur.
- Bank Negara Malaysia. 2003. Annual Report. Kuala Lumpur.
- Bank Negara Malaysia. 2004. Annual Report. Kuala Lumpur.
- Bank Negara Malaysia. 2005. Annual Report. Kuala Lumpur.
- Barney, J. 1991. Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* 27: 625-641.
- Bashir, Abdel-Hamid M. 1999. Risk and profitability measures in Islamic banks: The case of two Sudanese banks. *Islamic Economic Studies* 6(2): 1-24.
- Beaulieu, P.R. 1994. Commercial lenders' use of accounting information in interaction with source credibility. *Contemporary Accounting Research* 10 (2): 557-585.
- Berger, A.N. & DeYoung, R. 1997. Problem loans and cost efficiency in commercial banks. *Journal of Banking and Finance* 21: 849-870.
- Berger, A.N. & Udell, G.F. 2004. The institutional memory hypothesis and the procyclicality of bank lending behavior. *Journal of Financial Intermediation* 13: 458-495.

- Besanko, D. & Thakor, A.V. 1987. Collateral and rationing: Sorting equilibria in monopolistic and competitive credit market. *International Economic Review* 28(3): 671-689.
- Bester, H. 1985. Screening vs. rationing in credit markets with imperfect information. *The American Economic Review* 75(4): 850-855.
- Bisbe, J. & Otley, D. 2004. The effect of interactive use of management control system on product innovation. *Accounting Organization and Society* 29: 709-737.
- BNM (Bank Negara Malaysia). 2007. Guidelines on musharakah and mudharabah contracts for Islamic banking institution.
- Boot, A.W.A., Thakor, A.V. & Udell, G.F. 1991. Secured lending and default risk: Equilibrium analysis, policy implications and empirical results. *The Economic Journal* 101: 458-472.
- Bowman, E.H. 1980. A risk/return paradox for strategic management. *Sloan Management Review* 21(3): 17-31.
- Bowman, E. H. 1982. Risk seeking by troubled firms. *Sloan Management Review* 23(4): 33-42.
- Bowman, E. H. 1984. Content analysis of annual reports for corporate strategy and risk. *Interfaces* 14(1): 61-71.
- Brignall, S. 1997. A contingent rationale for cost system design in services. *Management Accounting Research* 8: 325-346.
- Bromiley, P. 1991. Testing causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal* 34(1): 37-59.
- Bruggeman, W., Bartholomeeusen, L. & Heene, A. 1994. How management control systems can affect the performance of service operations. *IJOPM* 8(3): 76-85.
- Bruining, H., Bonnet, M. & Wright, M. 2004. Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research* 15: 155-177.
- Brush, C.G. & Chaganti, R. 1999. Businesses without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms. *Journal of Business Venturing* 14 (3): 233-257.

- Burchell, S., Colin Clubb, C., Anthony Hopwood, A., Hughes, J. & Janine Nahapiet. 1980. The roles of accounting in organizations and society. *Accounting Organizations and Society* 5: 5-27.
- Calem, P. & Rob, R. 1999. The impact of capital-based regulation on bank risk-taking. *Journal of Financial Intermediation* 8: 317–352.
- Cameron, K.S. 1986. Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science* 32(5): 539-553.
- Carter, C.R. 2005. Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 1(35): 177-194.
- Chapra, M.U. 1985. *Towards a Just Monetary System*. Leicester: The Islamic Foundation.
- Chapra, M.U. 2001. *What is Islamic Economics?* Jeddah: Islamic Development Bank, Islamic Research and Training Institute.
- Chenhall, R.H. 2003. Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and the direction for the future. *Accounting Organization and Society* 28: 127-168.
- Chenhall, R.H. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting Organization and Society* 30: 395-422.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. 1995. Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega, International Journal of Management Science* 23(5): 485–497.
- Chiles, T.H. & McMackin, J.F. 1996. Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review* 21(1): 73-89.
- Chin, W.W. & Newsted, P.R. 1999. Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. Dlm. Rick Hoyle. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, hlm. 307-341. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Chin, W.W., Marcolin, B.L. & Newsted, P.R. 2003. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion / adoption study. *Information Systems Research* 14(2): 189-217.
- Choe, J.M. 2004. The relationship among management accounting information, organizational learning and production performance. *Journal of Strategic Information Systems* 13: 61-85.
- Choudhury, Masudul Alam. 1997. *Money in Islam: A Study in Islamic Political Economy*. London: Routledge.
- Chow, C.W., Cooper, J.C. & Waller, W.S. 1988. Participative budgeting: Effects of a truth inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. *The Accounting Review* 63: 111-122.
- Cobb, I., Helliar, C. & Innes, J. 1995. Management accounting change in a bank. *Management Accounting Research* 6: 155-175.
- Cohen, D. & Laporte, B. 2004. The evolution of the knowledge bank. *KM magazine*, March.
- Cohen, J. 2003. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cole, R.A. , Goldberg, L.G. & White, L.J. 2004. Cookie Cutter vs. Character: The Micro Structure of Small Business Lending by Large and Small Banks. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 39(2): 227-251.
- Coltman, T., Devinney, T.M., Midgley, D.F. & Venaik, S. 2008. Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. *Journal of Business Research* 61: 1250-1262.
- Cook, S. & Yanow, D. 1995. Culture and organizational learning. Dlm. Cohen, M.D. & Sproull, L.S. (pnyt). *Organizational Learning*, hlm. 430-459. Thousand Oaks, CA: Sage Publications,
- Curado, C. 2006. Organizational learning and organizational design. *The Learning Organization* 13(1): 25-48.
- Cyert, R. M. & March, J. G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. New York: Prentice-Hall.

- David, M. & Sutton, C.D. 2004. *Social Research: The Basic*. London: Sage Publications
- Deakins, D. & Hussain, G. 1994. Risk assessment with asymmetric information. *International Journal of Bank Marketing* 12(1): 24-31.
- Dechow, P.M. & Sloan, R.G. 1991. Executive incentives and the horizon problem. *Journal of Accounting and Economics* 14: 51-89.
- Dent, J. 1990. Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research. *Accounting Organizations and Society* 15: 3 – 25.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P. & Roth, K.P. 2008. Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research* 61:1203-1218.
- Dillman, D.A. 2000. *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. New York: John Wiley & Sons.
- Dimovski, V., Škerlavaj, M., Kimman, M. & Hernaus, T. 2008. Comparative analysis of the organizational learning process in Slovenia, Croatia and Malaysia. *Expert Systems with Applications* 34: 3063-3070.
- Donaldson, L. & Davis, J.H. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management* 16(1): 49-64.
- Duchessi, P., Shawky, H. & Seagle, J.P. 1988. A Knowledge-engineered system for commercial loan decisions. *Financial Management*, Autumn: 57-65.
- Durand, R. & Coeurderoy, R. 2001. Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance. *Journal of Business Venturing* 16 (5): 471-494.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and a review. *Academy of Management Review* 14: 57–74.
- Eisenhardt, K.M. 1985. Control: Organizational and economic approach. *Management Science* 31(2): 134-149.
- Ekanayake, S. 2004. Agency theory, national culture and management control systems. *Journal of American Academy of Business* 4(1/2): 49-54.

- Errico, L. & Farahbaksh, M. 1998. Islamic banking: Issues in prudential regulation and supervision. IMF Working Paper, March:1-32. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=882267> [10 Julai 2007].
- Fabi, F., Laviola, S. & Reedtz, P.M. 2005. The new capital accord and banks' lending decision. *Journal of Financial Stability* 1: 501-521.
- Fama, E.F. & French, K.R. 1992. The cross-section of expected stock return. *The Journal of Finance* 47(2): 427-465.
- Fiiegenbaum, A. & Thomas, H. 1988. Attitude toward risk and the risk-return paradox: Prospect theory explanations. *Academy of Management Journal* 31(1): 85-106.
- Fiiegenbaum, A. 1990. Prospect theory and the risk-return association: An empirical examination in 85 industries. *Journal of Economic Behavior and Organization* 14: 187-203.
- Fiiegenbaum, A. & Thomas, H. 1986. Dynamic and risk measurement perspectives on Bowman's risk-return paradox for strategic management: An empirical study. *Strategic Management Journal* 7: 395-407.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review* 10(4): 803-813.
- Fisher, J. G. 1998. Contingency theory, management control systems and firm outcomes: Past results and future directions. *Behavioural Research in Accounting* 10 (Supplement): 47-64.
- Fletcher, M. 1995. Decision making by Scottish bank managers. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 1(2): 37-53.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equations with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18: 39-50.
- Foss, N.J. & Klein, P.G. 2005. The theory of the firm and its critics: A stocktaking and assessment. CORI Working Paper No. 2005-03. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=695484> [10 Julai 2007].
- Foss, N.J. & Klein, P.G. 2006. The emergence of the modern theory of the firm. SMG Working Paper No. 1/2006. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=982094> [10 Julai 2007].

- Fowler, F.J. 1995. *Improving Survey Questions, Design and Evaluation: Applied Social Research Methods Series. Volume 38.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Ltd.
- Franke, G.R., Preacher, K.J. & Rigdon, E.E. 2008. Proportional structural effects of formative indicators. *Journal of Business Research* 61: 1229-1237.
- García-Morales, V.J. & Llorens-Montes, F.J. 2006. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management and Data Systems* 106: 21-42.
- García-Morales, V.J., Lloréns-Montes, F.J., & Verdú-Jover, A.J. 2007. Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation* 27: 547-568.
- Gardner, M. & Steinberg. 2005. Peer influence on risk taking, risk preference, and risky decision making in adolescence and adulthood: An experimental study. *Developmental Psychology* 41(4): 625-635.
- Govindarajan, V. & Fisher, J. 1990. Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal* 33(2): 259-285.
- Grant, R.M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33(3): 114-135.
- Griego, O.V., Geroy, G.D. & Wright P.C. 2000. Predictors of learning organizations: A human resource development practitioner's perspective. *The Learning Organization* 7(1): 5-12.
- Hair, J.F., Anderson Jr.R.E., Tatham,R.L. & Black,W.C.1998. *Multivariate Data Analysis with Readings.* Ed. ke-5. New York: Prentice Hall.
- Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting Organization and Society* 33: 141-163.
- Hamidi, M.L. 2006. The theory and practice of Islamic management style: The experience of bank muamalat Indonesia. *Review of Islamic Economics* 10(2): 115-131.
- Hartmann, F. 2005. The Effects of tolerance for ambiguity and uncertainty on the appropriateness of accounting performance measures. *Abacus* 41(3): 241-264.

- Hasan, Zubeir. 2003. Islamic banking at the cross roads: Theory versus practice. Kertas Kerja International Seminar on Islamic Wealth Creation. Anjuran University of Durham, 7th-9th July, 2003.
- Hassan, M. Kabir & Lewis, M.K. 2007. Ends and means in Islamic banking and finance. *Review of Islamic Economics* 11: 5-27.
- Hassan, M. Kabir. & Bashir, Abdel-Hamid. 2003. Determinants of Islamic banking profitability. Kertas Kerja International Seminar on Islamic Wealth Creation. Anjuran University of Durham, 7th-9th July, 2003.
- Henri, J.F. 2003. Three essays on performance measurement systems. Thesis Doctor of Philosophy in Administration, Universiti de Montreal. Canada.
- Henri, J.F. 2006. Management control system and strategy: A resource-based perspective. *Accounting Organizations and Society* 31: 529-558.
- Holmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics* 10: 74-91.
- Holt, D.L. & Morrow, P.C. 1992. Risk assessment judgments of auditors and bank lenders: A comparative analysis of conformance to bayes' theorem. *Accounting Organization and Society* 17(6): 549-559.
- Homburg, C. & Klarmann, M. 2006. Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen (The causal analysis in empirical management research - problem areas and recommendations for use). *Betriebswirtschaft (Economics)* 66(6): 727-48.
- Hopwood, A . 1987. The archaeology of accounting systems. *Accounting Organizations and Society* 12 : 207 – 234 .
- Hoque, Z. 2004. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance. *International Business Review* 13: 485-502.
- Horngren, C.T. & Foster, G. 1991. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Ed.ke-7. New Jersey: Prentice Hall.
- Howell, R.D., Breivik, E. & Wilcox, J.B. 2007. Reconsidering formative measurement. *Psychological Methods* 12(2): 205-218.

- Huber, G.P. 1996. Organizational learning: The contributing process and the literature. Dlm. *Organizational learning*, hlm. 124-162. Cohen, M.D. & Sproull, L.S.. (pnyt). London: Sage Publications.
- Hulland, J. 1999. Use of partial least squares in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal* 20: 195-204.
- Hult, G.T.M. 1998. Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system. *Decision Sciences* 29(1): 193-216.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. & Knight, G.A. 2004. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* 33: 429-438.
- Hummermeister, J. 2005. Management control systems, strategy, and organization effectiveness: A transaction cost economics perspective. Disertasi. H. Wayne Huizenga, School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
- Hussain , M.M., Gunasekaran, A. & Islam, M.M. 2002. Implication of non financial performance measures in Finnish banks. *Managerial Auditing Journal* 17(8): 452-463.
- Hussain, M.M. & Gunasekaran, A. 2002. An institutional perspective of non-financial management accounting measures: A review of financial service industry. *Managerial Auditing Journal* 17(9): 518-536.
- Hussain, M.M. & Haqoe, Z. 2002. Understanding non-financial performance measurement practices in Japanese banks: A new institutional sociology perspective. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 15(2): 162-183.
- IFSB (Islamic Financial Service Board). 2005. Capital adequacy Standard for institutions offering only Islamic financial service. <http://www.ifsb.org/> [10 Julai 2008].
- Imam Ghozali. 2006. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Iqbal, Z. & Mirakhor, A. 2007. *An Introduction to Islamic Finance: Theory and Practice*. Singapore: John Wiley & Sons.

- Ismail, A.H. 2002. *The Deferred Contracts of Exchange: Al-Quran in Contrast with the Islamic Economist's Theory on Banking and Finance*. Kuala Lumpur: Institute of Islamic Understanding Malaysia.
- Iwaarden. 2006. A management control perspective of quality management: An example in the automotive sector. *International Journal of Quality and Reliability Management* 3(1): 102-112.
- Jalal, O. M. 2006. Competence-based human resource development model for shari'a banks: The experience of bank Muamalat Indonesia. Kertas Kerja Inceif colloquium, Kuala Lumpur April 4th. 2006.
- Jemison, D.B. 1987. Risk and the relationship among strategy, organizational process, and performance. *Management Science* 33(9): 1087-1101.
- Jensen, M. & Meckling, W. 1976. The theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 3: 305-360.
- Jiang, X. & Li, Y. 2007. The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: A contingency approach. *Journal. World Business*, doi:10.1016/j.jwb.2007.11.003.
- Jiménez-Jiménez, D. & Cegarra-Navarro, J.G. 2007 The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management* 36: 694-708.
- Johnny, J. & Gani, L. 2004. Integrating business strategy, organizational configuration and management accounting systems with business unit effectiveness: A fitness landscape approach. *Management Accounting Research* 15: 179-200.
- Johnson, D.A. & Pany, K. 1984. Forecasts, auditor review, and bank loan decisions. *Journal of Accounting Research* 22(2): 731-743.
- Kahneman, D. & Tversky, A. 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica* 47: 263-291.
- Kees van der Heijden, Bradfield, R. , Burt, G., Cairns, G. & Wright, G. 2002. *Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios*. Chichester: Wiley.

- Kerlinger, F.N. 1986. *Foundation of Behavioral Research*. Ed. ke-2. Fort Wort: Harcourt Brace Javanovich College Publishers.
- Keskin, H. 2006. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management* 9(4): 396-417.
- Khalil, Abdel-Fatah A.A., Rickwood, C. & Murinde, V. 2002. Evidence on agency-contractual problems in mudarabah financing operations by Islamic bank. Dlm. Iqbal, M. & Llewellyn.D.T. (pnyt). *Islamic Banking and Finance: New Perspective on Profit Sharing and Risk*, hlm. 57-94. UK: Edward Elgar.
- Khan, M.S. & Mirakhor, A. 1990. Islamic banking: Experiences in the Islamic Republic of Iran and Pakistan. *Economic Development and Cultural Change* 38(2): 353-375.
- Khan, Tariqullah. 1995. Demand for and supply of mark-up and PLS funds in Islamic Banking: Some alternative explanations. *Islamic Economics Studies* 3(1): 39-78.
- Kim, D.C. 1992. Risk preferences in participative budgeting. *The Accounting Review* 76(2): 303-318.
- Kloot, L. 1997. Organizational learning and management control systems : Responding to environmental change. *Management Accounting Research* 8: 47 – 73.
- Kren. 1993. Control system effect on budget slack. *Advanced in Management Accounting* 2: 109-118.
- Krumweide, K.R. 1998. The implementation stages of activity-based costing and the impact of contextual and organizational factors. *Journal of Management Accounting Research* 10: 239-277.
- Kuhn, T. & Ashcraft, K.L. 2003. Corporate scandal and the theory of the firm. *Management Communication Quarterly* 17(1): 20-57.
- Kunz, A. H. & Pfaff, D. 2002. Agency theory, performance evaluation and the hypothetical construct of intrinsic motivation. *Accounting Organizations and Society* 27: 275-295.
- Kuran, T. 1995. Islamic economics and the Islamic sub economy. *Journal of Economic Perspective* 9(4): 155-173.

- Kutsuna, Kenji. K. , Hideo Okamura, & Cowling, M. 2002. Ownership structure pre- and post-IPOs and the operating performance of JASDAQ companies. *Pacific-Basin Finance Journal* 10 (2): 163-181.
- Kwok, H. 2002. The effect of cash flow statement format on lenders' decisions. *The International Journal of Accounting* 37: 347-362.
- Lal, M., Dunk, A.S. & Smith, G.D.1996. The propensity to create budgetary slack: A cross-national re-examination using random sampling. *The International Journal of Accounting* 4: 483-496.
- Langfield-Smith, K.1997. Management control system and strategy: A critical review. *Accounting Organization and Society* 22(2): 207-232.
- Larcker, D.F. 1983. The association between performance plan adoption and corporate capital investment. *Journal of Accounting and Economics* 5: 3-30.
- Lau, C.M. & Tan, J.J. 1988. The impact of budget emphasis, participation and task difficulty on managerial performance: A cross-cultural study of the financial services sector. *Management Accounting Research* 9: 163-183.
- Lawrence, R.A.C., Goldberg, G. & White, L.J. 2002. Cookie-cutter versus character: The micro structure of small business lending by large and small banks. SSRN: <http://ssrn.com/abstract=300702> or doi:10.2139/ssrn.30070[10 Julai 2008].
- Lee, Mei Pheng & Detta, I.J. 2007. *Islamic Banking and Finance Law*. Petaling Jaya: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Lefebvre, E., Lefebvre, L.A. & Roy. M. 1995. Technological penetration and organizational learning in SMEs: The cumulative effect. *Technovation* 15(8): 511-522.
- Lewellen, W., Loderer, C. & Martin, K. 1987. Executive compensation and executive incentive problems. *Journal of Accounting and Economics* 9: 287-310.
- Lewin, A.Y. & Minton, J.W. 1986. Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research. *Management Science* 32(5): 514-538.
- Lewis, M.K. & Algaoud, L.M. 2001. *Islamic Banking*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.

- Libby, R. & Fishburn, P.C. 1977. Behavioral models of risk taking in business decisions: A survey and evaluation. *Journal of Accounting Research* Autumn: 272-292
- Lin, P.W.S. & Mei, A, K.C. 2006. The internal performance measures of bank lendings: A value-added approach. *Benchmarking an International Journal* 13(3): 272-289.
- Lines, R. 2005. How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning* 17 (3): 157-177.
- Lowe, E. A. 1971. On the idea of a management control system: Integrating accounting and management control. *Journal of Management Studies* 8(1):1 – 12 .
- Lowe, T. & Puxty, T. 1989. The problems of a paradigm: A critique of the prevailing orthodoxy in management control. Dlm. Chua, W.F., Lowe, T. & Puxty, T. (pnyt). *Critical Perspectives in Management Control*, hlm. 9-26. London: Macmillan.
- Luft, J. & Shields, M.D. 2003. Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society* 28: 169–249.
- Mahama, H. 2006. Management control system, cooperation and performance in strategic supply relationship: A survey in the mines. *Management Accounting Research* 17: 315-339.
- Malmi, T. & Brown, D.A. 2008. Management control systems as a package—opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19: 287–300.
- Manove, M., Padila, A.J. & Pagano, M. 2001. Collateral versus project screening: A model of lazy banks. *RAND Journal of Economics* 32(4): 726-744.
- March, J.G. & Shaphira, Z. 1987. Managerial perspective on risk and risk taking. *Management Science* 33: 1404-1418.
- McNamara, C., Baxter, J. & Chua, W.F. 2004. Making and managing organizational knowledge. *Management Accounting Research* 15: 53-76.
- Merchant, K.A. 1985. Budgeting and the propensity to create budgeting slack. *Accounting Organization and Society* 10(2): 201-210.

- Merchant, K.A. 1998. *Modern Management Control Systems: Text and Cases*. Upper Saddle River, New York: Prentice Hall.
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. 2003. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow England: Prentice Hall.
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. & Liu Zheng. 2003. Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: The case of organizational incentive systems. *Accounting Organizations and Society* 28: 251–286.
- Middaugh II, J.K. 1988. Management control in the financial-service industry. *Business Horizons* May-June: 79-86.
- Miller, D. & Friesen, P. H. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*:1–25.
- Miller, J.R. & Smith, L.M. 2002. The effects of the level of assurance, accounting firm, capital structure, and bank size on bank lending decisions. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 17 (1): 51-71.
- Miller, K.D. & Bromiley, P. 1990. Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management Journal* 33(4): 756-779.
- Miller, K.D. & Chen, Wei-Run. 2004. Variable organizational risk preferences: Test of the March-Shapira model. *Academy of Management Journal* 47(1): 105-115.
- Moutinho, L., Davies, F. , Deng, S., Peris, S.M., Miguel, S. & Alcañiz, J.E.B. 1997. The future role of bank branches and their managers: Comparing managerial perceptions in Canada and Spain. *International Journal of Bank Marketing* 15(3): 99-105.
- Muhammad. 2005. Permasalahan agency dalam pembiayaan mudarabah pada bank syariah di Indonesia. Kertas Kerja International Seminar on Islamic Economics as a Solution, Medan 18-19 September: 312-337.
- Murinde, V. & Yaseen, H. 2004. The impact of Basle accord regulation on bank capital and risk behavior: 3D evidence from the Middle East and North Africa (MENA) region. Kertas Kerja Third International Conference of the Centre for Regulation and Competition. Cape-Town: 7-9 September 2004.

- Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. 2007. Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting Organizations and Society* 32: 735–756.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. 2005. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management* 25(12): 1228-1263.
- Neuman, W.L. 1997. *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches*. Amerika Syarikat: Allyn and Bacon.
- Nevis, E.C., Dibella, A.J. & Gould, J.M. 2000. Understanding organizations as learning systems. Dlm. Smith, D.E. (pnyt). Knowledge, Group Hardware and the Internet, hlm. 43-64. Woburn, M.A.: Butterworth-Heinemann.
- Nickel, M. N. & Rodriguez, M.C.2002. A review of research on the negative accounting relationship between risk and return: Bowman's paradox. *Omega The International Journal of Management Science* 30: 1–18.
- Nienhaus, V. 1983. Profitability of Islamic profit and loss sharing banks competing with interest banks: Problem and prospect. *J. Res. Islamic Econ* 1(1): 31-37.
- Nixon, W.A.J. & Burns, J. 2005. Management control in the 21st century. *Management Accounting Research* 16: 260-268.
- Nunnally, J. 1978. *Psychometric Theory*. Ed. ke-2. New York: McGraw-Hill,
- Al-Omar, Fuad & Abdel-Haq, Mohammed. 1996. *Islamic Banking: Theory, Practice & Challenges*. Karachi: Oxford University Press.
- Otley, D.T. 1994. Management control in contemporary organization: Towards a wider framework. *Management Accounting Research* 5: 289-299.
- Ouchi, W.G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* 25(9): 833-848.
- Panayides, P.M. 2007. The impact of organizational learning on relationship orientation, logistic service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management* 36: 68-80.
- Payne J.W., Laughhunn, D.J. & Roy Crum, R. 1980. Translation of gambles and aspiration level effect in risky choice behavior. *Management Science* 26 (10): 1039-1055.

- Pirouz, D. 2006. An overview of partial least square. *Kertas Kerja The Paul Merage School of Business, University of California, Irvine*. 10 Oktober 2006. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1631359> [15 Julai 2007].
- Pither, M.A. 1979. *Management Accounting for the Lending Banker*. London: The Institute of Bankers.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 90(3): 79-91.
- Prieto, I.M. & Revilla, E. 2006. Learning capability and business performance: A non-financial and financial assessment. *The Learning Organization* 13(2): 166-185.
- Al-Qaradawi, Yusuf. 1997. *Tipu Daya Halalkan Riba*. Terjemahan Nik Rahim Nik Wajis. Selangor: As-Syabab Media.
- Rapiah, M., Wee, Shu Hui., Ibrahim Kamal, A.H. & Razainun, A.A. 2009. The role of strategic performance measurement system use in enhancing organizational competitive advantage: The mediation role of organizational capabilities. *Kertas Kerja International Management Accounting Conference. Emergent Theory and Practice in Accounting*. Kuala Lumpur, 19-21 Oktober.
- Real, J.C. 2006. Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management* 35: 505-521.
- Ringle, C. M., Wende, S. & Will A. 2005. SmartPLS 2.0 (beta), www.smartpls.de.
- Rose, P.S. & Fraser, D.R. 1988. *Financial Institutions: Understanding and Managing Financial Services*. Ed. ke-3. Plano, Texas: Business Publications, Inc.
- Rose, P.S. & Hudgins, S.C. 2005. *Bank Management and Financial Service*. Ed ke-6. New York: McGraw-Hill.
- Ross, S.A. 1973. The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Association* 63(2): 134-139.
- Rotch, W. 1993. Management control systems: One view of components and their interdependence. *British Journal of Management* 4: 191-203.
- Sadr, K. & Iqbal, Z. 2002. Choice between debt and equity contract and asymmetrical information: some empirical evidence. *Dlm. Iqbal, M. & Llewellyn, D.T.*

Islamic Banking and Finance: New Perspective on Profit Sharing and Risk, hlm. 139-154. UK: Edward Elgar.

- Saiful Azhar Rosly. 2005. *Critical Issue on Islamic Banking and Financial Markets*. Kuala Lumpur, Malaysia: Dinamas Publishing.
- Saiful Azhar Rosly & Mohd Afandi Abu Bakar. 2003. Performance of Islamic and mainstream banks in Malaysia. *International Journal of Social Economics* 30(12): 1249-1265.
- Samad, Abdus & Hassan, Kabir. 1999. The performance of Malaysian Islamic bank during 1984-1997: An exploratory study. *International Journal of Islamic Financial Service* 1(3).
- Sandino, T. 2004. Introducing the first MCS: Evidence from retail sector. Thesis Doctor of Business Administration. Graduate Schools of Business, Harvard University.
- Santos-Vijande, M.L., Sanzo-Pérez, M.J. & Álvarez, L.I. 2005. Organizational learning and market orientation: Interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management* 34: 187-202.
- Sarker, Md. Abdul Awwal. 1999. Islamic business contracts, agency problems and the theory of Islamic firm. *International Journal of Islamic Financial Services* 1(2).
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organisation*. New York: Currency Doubleday.
- Sharma, S. 1996. *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shields, M.D. 1997. Research in management accounting by north Americans in the 1990s. *Journal Management Accounting Research* 9: 3-61.
- Siddiqi, Muhammad Nejatullah. 1983. *Issues in Islamic Banking: Selected Papers*. UK: The Islamic Foundation.
- Silk, A. 1990. Questionnaire design and development. Harvard Business School. Technical Notes. 9-590-015

- Simons, R. 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspective. *Accounting Organizations and Society* 15: 127-143.
- Simons, R. 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* 15: 169-189.
- Simons, R. 1995. Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review* 67(2): 80-88.
- Singh, J.V. 1986. Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal* 29(3): 562-585.
- Sitkin, S.B. & Weingart, L.R. 1995. Determinant of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal* 38(6): 1573-1592.
- Sjahdeini, Sutan Remy. 1999. *Perbankan Islam dan Kedudukannya dalam Tata Hukum Perbankan Indonesia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Spender, J.C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17: 45-62.
- Spira, L.F. & Page, M. 2003. Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 16 (4): 640-661.
- Srinivasan, A. & Horowitz, B. 2004. Use of simulation experiments to evaluate knowledge management modeling quality. *Journal of Knowledge Management Practice* October.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. 2001. *Using Multivariate Statistics*. Ed. ke-5. Boston: Pearson International Edition.
- Tag El-Din, Seif. I. 2003. Towards an optimal risk management tool for profit sharing finance. Kerta Kerja International Seminar on Islamic Wealth Creation. University of Durham, 7-9 Juli, 2003.
- Van der Stede, W.A. 2000. The relationship between two consequences of budgetary control: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting Organization and Society* 25(6): 609-622.

- Verbeeten, F.H.M. 2008. Performance management practices in public sector organizations impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21(3): 427-454.
- Verstegen, B.H.J. 2001. Nine ways for a decision maker to use theoretical notions, with special reference to teaching agency theory for management accounting. *Journal of Accounting Education* 19: 119-127.
- Waller, W.S. 1988. Slack in participative budgeting: The joint effect of a truth inducing pay scheme and risk preference. *Accounting Organization and Society* 13: 87-100.
- Webb, R.A. 2002. The impact of reputation and variance investigation on the creation of budget slack. *Accounting Organization and Society* 27: 361-378.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5: 171-180.
- Widener, S.K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting Organization and Society* 32: 757-788.
- Wilcox, J.B., Howell, R.D. & Breivik, E. 2008. Questions about formative measurement. *Journal of Business Research* 61: 1219-1228.
- Williams, J. 2004. Determining management behavior in European banking. *Journal of Banking and Finance* 28: 2427-2460.
- Williams, S. & Narendran, S. 1999. Determinants of managerial risk: Exploring personality and cultural influences. *The Journal of Social Psychology* 139(1): 102-125.
- Willman, P., Fenton-O'Creevy, M., Nicholson, N. & Emma Soane, E. 2002. Traders, managers and loss aversion in investment banking: A field study. *Accounting Organization and Society* 27: 85-98.
- Wilson, R. 1968. The theory of syndicates. *Econometrica* 36(1): 119-133.
- Yeung, A.K., Ulrich, D.O., Nason, S.W. & Von Glinow, M. 1999. *Organizational Learning Capability*. New York: Oxford University Press.
- Yosri Ahmad, Abdel-Rahman. 2003. Islamic banking modes of finance: Proposal for further evolution. Kertas Kerja International Seminar on Islamic Wealth Creation. University of Durham, 7-9 Juli.

- Young, S.M. 1985. Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research* 23: 829-842.
- Yuk-Shee, Chan & Kanatas, G. 1985. Asymmetric valuations and the role of collateral in loan agreements. *Journal of money, credit, and banking* 17(1): 84-95.
- Zimmerman, J.L. 2003. *Accounting for Decision Making and Control*. Ed. ke-4. New York: McGraw-Hill.

LAMPIRAN A

SOAL SELIDIK

Kepada: Yth. Bapak/Ibu Manajer Pembiayaan
Kantor Cabang / Kantor Cabang Pembantu
Bank Syariah di Indonesia.

Dengan hormat,

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar pertanyaan yang sudah diterima. Daftar pertanyaan ini dipergunakan untuk penelitian disertasi dengan topik "Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembiayaan dengan Sistem Bagi Hasil pada Perbankan Syariah di Indonesia". Penelitian ini hanyalah digunakan untuk tujuan keilmuan dan tidak mempengaruhi pekerjaan maupun reputasi Bapak/Ibu. Jawaban Bapak/Ibu akan sangat berguna bagi penelitian saya dan saya akan menjaga kerahasiaan jawaban yang diberi. Bersama ini saya lampirkan juga surat pengantar dari *National University of Malaysia* (Universiti Kebangsaan Malaysia) yang memberi jaminan bahwa data yang diperoleh dari penelitian ini semata-mata untuk kepentingan akademik.

Atas kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Selangor, Malaysia, 15 Juni 2008.

Dosen Pembimbing

Hormat saya,

Dr. Sofiah Md.Auzair

Ataina Hidayati

BAGIAN I: DATA RESPONDEN

Pertanyaan yang berhubungan dengan Kantor Cabang dimana Anda bekerja.

- a. Bank telah beroperasi selama.....tahun;
- b. Jumlah karyawanorang

- c. Perkiraan jumlah aktiva (.....Milyar)
- d. Kantor di mana Anda bekerja ini termasuk

a) Kantor Cabang

b) Kantor Cabang Pembantu

BAGIAN II: SIKAP TERHADAP RISIKO

Berikan pendapat Anda atas pernyataan berikut (1= sangat tidak setuju; 7=sangat setuju)

Tindakan memilih jenis proyek yang bermacam-macam dan berani dianggap biasa dan berguna dalam kantor cabang bank dimana Anda bekerja.	1	2	3	4	5	6	7
Kantor cabang dimana Anda bekerja mempunyai kecenderungan untuk memilih proyek dengan risiko tinggi (dengan taksiran keuntungan juga tinggi).	1	2	3	4	5	6	7

BAGIAN III: KUANTITAS PEMBIAYAAN BAGI HASIL

Nyatakan jumlah persentase pembiayaan bagi hasil kantor cabang di mana Anda bekerja jika dibandingkan dengan rata-rata industri (1= sangat rendah; 7=sangat tinggi). Persentase pembiayaan bagi hasil adalah perbandingan pembiayaan bagi hasil dibagi total pembiayaan.

Persentase pembiayaan bagi hasil kantor cabang bank di mana Anda bekerja dibandingkan dengan rata-rata industri.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

BAGIAN IV: PEMBELAJARAN ORGANISASI

Berikan pendapat Anda seberapa jauh berbagai hal yang disebutkan berikut terjadi dalam kantor cabang bank dimana Anda bekerja (1= sangat jarang terjadi; 7=sangat sering terjadi)

Kemampuan proses belajar merupakan kunci keberhasilan pengembangan diri.	1	2	3	4	5	6	7
Pembelajaran merupakan nilai-nilai dasar yang dipandang penting.	1	2	3	4	5	6	7

Organisasi berpandangan bahwa jika meninggalkan proses pembelajaran, hal tersebut mengancam masa depan organisasi.	1	2	3	4	5	6	7
Pembelajaran yang dilakukan karyawan merupakan suatu investasi, bukan pemborosan.	1	2	3	4	5	6	7

BAGIAN V: PENGGUNAAN SISTEM PENGUKURAN DAN PENILAIAN KINERJA

Sejauh mana sistem pengukuran dan penilaian kinerja dalam bank Anda (sebagai contoh laporan realisasi anggaran; laporan pelaksanaan kegiatan, dsb) digunakan untuk berbagai tujuan sebagai berikut (1=sangat jarang digunakan; 7=sangat sering digunakan)

Penggunaan Secara Diagnostik

Pemantauan kemajuan atas pencapaian tujuan organisasi	1	2	3	4	5	6	7
Mengawasi hasil pelaksanaan kegiatan	1	2	3	4	5	6	7
Membandingkan hasil dengan tujuan (sasaran)	1	2	3	4	5	6	7
Melakukan penilaian atas berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.	1	2	3	4	5	6	7

Penggunaan Secara Interaktif

Memungkinkan terjadinya proses pembicaraan dan diskusi dalam pertemuan yang dihadiri atasan, bawahan dan pejabat yang setara.	1	2	3	4	5	6	7
Memungkinkan anggota organisasi untuk selalu merasa tertantang dan berdiskusi tentang data, asumsi dan rencana-rencana kegiatan	1	2	3	4	5	6	7
Menyediakan pandangan umum organisasi	1	2	3	4	5	6	7
Menyatukan organisasi	1	2	3	4	5	6	7
Memungkinkan organisasi memfokuskan pada permasalahan umum yang dihadapi organisasi	1	2	3	4	5	6	7
Memungkinkan organisasi memfokuskan pada faktor penting penentu kesuksesan organisasi	1	2	3	4	5	6	7
Membangun terwujudnya persamaan visi dalam organisasi.	1	2	3	4	5	6	7

BAGIAN VI: KUALITAS PROSES PEMBERIAN PEMBIAYAAN BAGI HASIL

Seberapa jauh kualitas proses yang berhubungan dengan pembiayaan bagi hasil berikut **dilaksanakan** dalam bank Anda (1=tidak memuaskan; 7=sangat memuaskan)

Proses Sebelum Pembiayaan Diberikan

Proses yang memberikan kepastian atas pengumpulan informasi yang berhubungan dengan persyaratan 4C (<i>character, capacity, capital, condition</i>) seakurat dan selengkap mungkin.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Proses analisis 4C dalam membuat rekomendasi pemberian pembiayaan.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Proses penjelasan dalam memperkirakan kondisi keuangan nasabah sebagai bahan pemberian rekomendasi pembiayaan (antara lain: penentuan persentase bagi hasil, penentuan jangka waktu pembiayaan).	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Proses Pentadbiran Pembiayaan

Penelitian terhadap keakuratan dokumen pembiayaan.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Proses yang memastikan bahwa persyaratan dokumen telah dilengkapi sesuai keputusan pemberian pembiayaan.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Proses yang memastikan pelaksanaan operasi pembiayaan telah dilakukan (antara lain: pemberian no rekening pembiayaan, dll).	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Proses yang memastikan dokumentasi pembiayaan telah dilakukan.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Proses Selepas Pembiayaan Diberikan

Proses yang memastikan adanya tindakan yang diambil jika terjadi pembayaran kembali pembiayaan yang tidak sesuai dengan kontrak.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Proses dalam mereview persyaratan 4C secara periodik.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Proses yang memastikan adanya tindak lanjut atas hasil review 4C.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

LAMPIRAN B

HASIL ANALISIS FAKTOR

A. ANALISIS FAKTOR PEMBELAJARAN ORGANISASI

Korelasi Indikator

		PO1	PO2	PO3	PO4
Korelasi	PO1	1.000	.823	.541	.623
	PO2	.823	1.000	.539	.679
	PO3	.541	.539	1.000	.581
	PO4	.623	.679	.581	1.000

KMO and Bartlett's Test

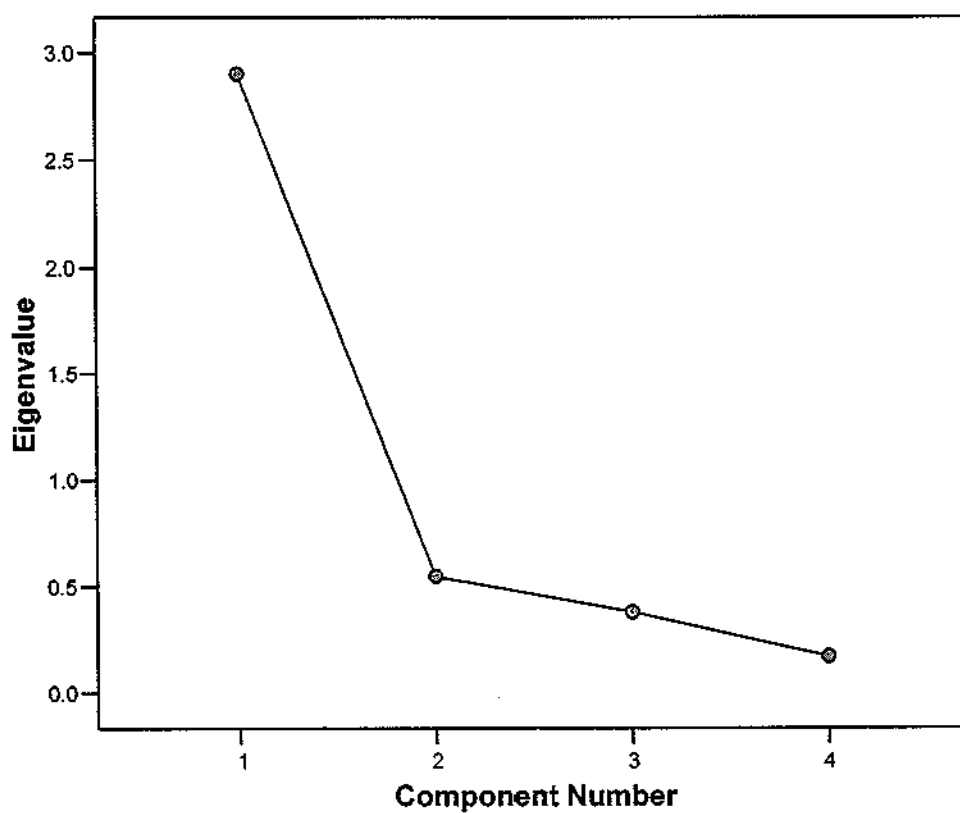
Pengukuran Kecukupan Sampel		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>		.775
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Chi-Square</i>	217.793
	<i>df</i>	6
	Nilai p	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.902	72.551	72.551	2.902	72.551	72.551
2	.547	13.682	86.232			
3	.380	9.499	95.731			
4	.171	4.269	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot

**Matriks Komponen**

	Component
	1
PO2	.903
PO1	.885
PO4	.846
PO3	.766

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 1 components extracted.

B. ANALISIS FAKTOR PENGGUNAAN SPP INTERAKTIF

Matriks Korelasi

	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7
PI1	1.000	.831	.673	.719	.674	.714	.702
PI2	.831	1.000	.723	.756	.646	.740	.668
PI3	.673	.723	1.000	.799	.682	.739	.644
PI4	.719	.756	.799	1.000	.801	.818	.801
PI5	.674	.646	.682	.801	1.000	.829	.722
PI6	.714	.740	.739	.818	.829	1.000	.806
PI7	.702	.668	.644	.801	.722	.806	1.000

KMO and Bartlett's Test

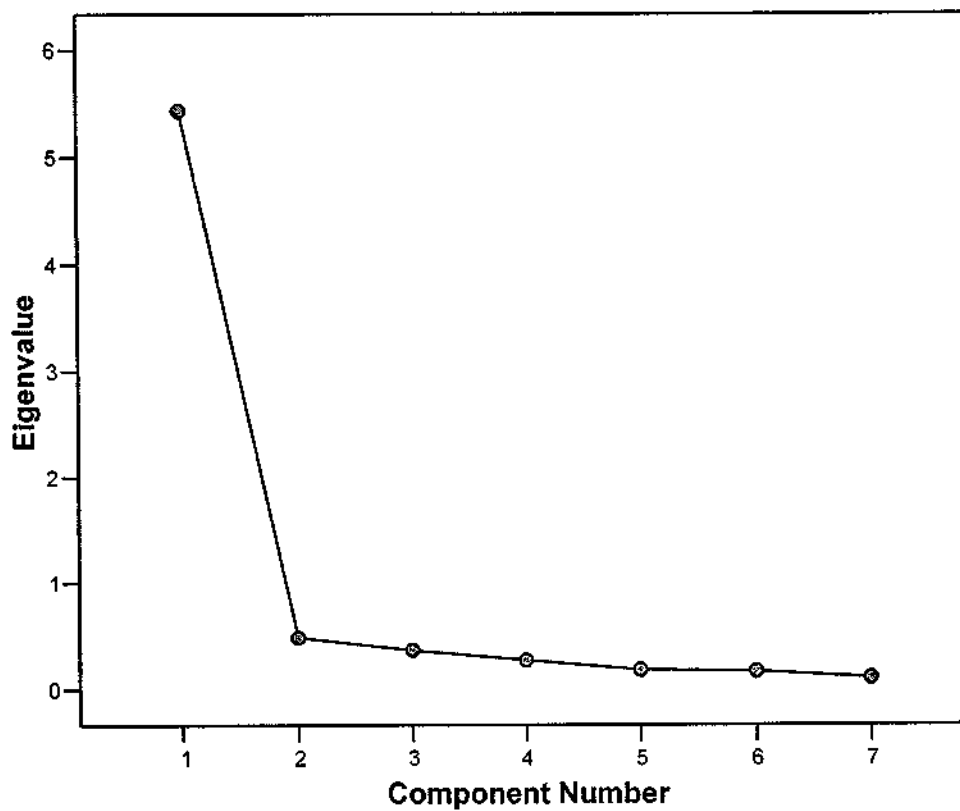
Pengukuran Kecukupan Sampel		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>		.891
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Chi-Square</i>	676.144
	<i>df</i>	21
	Nilai P	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.429	77.559	77.559	5.429	77.559	77.559
2	.488	6.967	84.527			
3	.366	5.229	89.756			
4	.269	3.847	93.602			
5	.179	2.562	96.164			
6	.164	2.349	98.513			
7	.104	1.487	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Matriks Komponen

Component	
1	
PI4	.925
PI6	.918
PI5	.869
PI2	.869
PI7	.868
PI1	.860
PI3	.853

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

C. ANALISIS FAKTOR KUALITI PEMBIAYAAN

KMO and Bartlett's Test

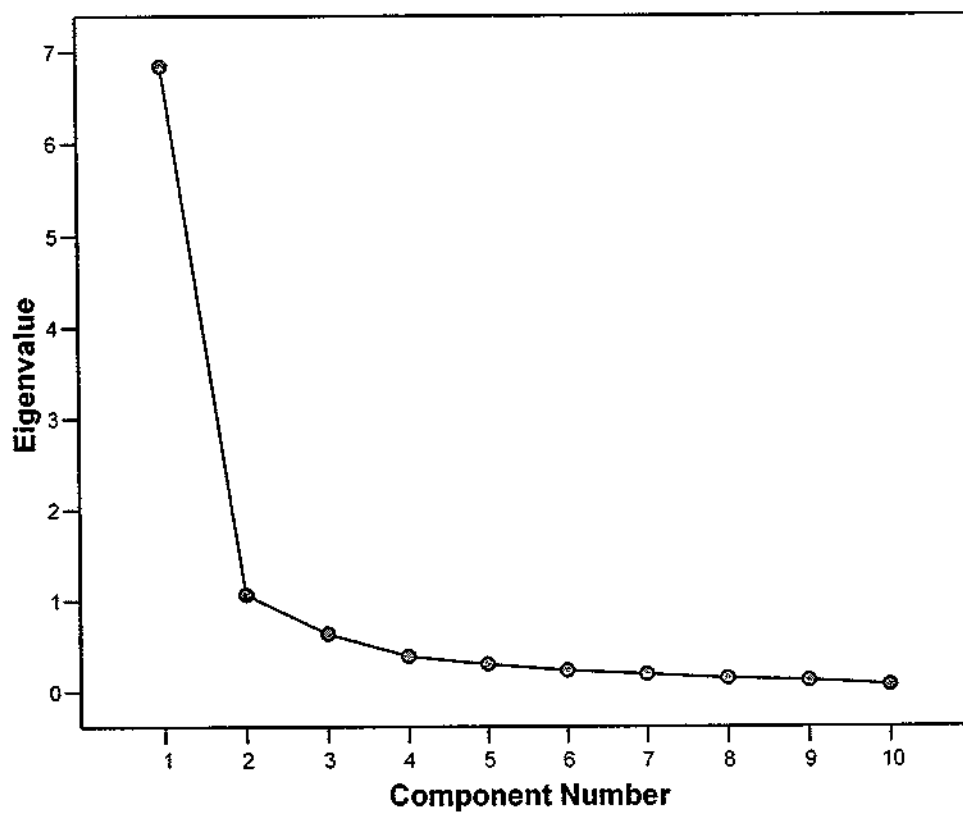
Pengukuran Kecukupan Sampel		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>		.898
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Chi-Square</i>	976.962
	df	45
	Nilai P	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.841	68.411	68.411	6.841	68.411	68.411
2	1.065	10.649	79.060	1.065	10.649	79.060
3	.639	6.392	85.452			
4	.391	3.912	89.364			
5	.303	3.031	92.395			
6	.233	2.326	94.721			
7	.192	1.920	96.641			
8	.146	1.464	98.104			
9	.120	1.202	99.307			
10	.069	.693	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Matriks Komponen

	Component	
	1	2
TADB1	.889	
TADB2	.871	
TADB3	.870	
TADB4	.848	
SBLM2	.834	
SBLM3	.828	
SLP2	.827	.481
SBLM1	.790	
SLP3	.774	.552
SLPS1	.726	.482

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

D. ANALISIS FAKTOR PENGGUNAAN SPP DIAGNOSTIK

Korelasi Indikator

	PD1	PD2	PD3	PD4
PD1	1.000	.833	.798	.748
PD2	.833	1.000	.821	.797
PD3	.798	.821	1.000	.832
PD4	.748	.797	.832	1.000

KMO and Bartlett's Test

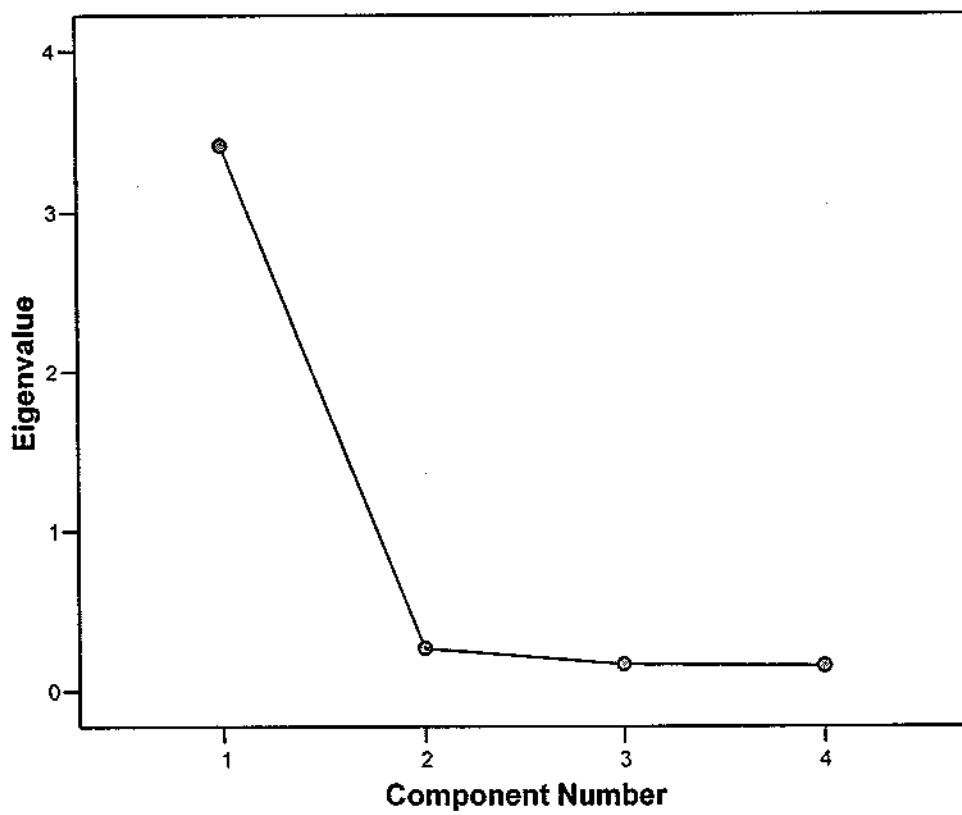
Pengukuran Kecukupan Sampel			
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>			.852
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Chi-Square</i>		361.196
	<i>df</i>		6
	<i>Nilai P</i>		.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.415	85.375	85.375	3.415	85.375	85.375
2	.266	6.653	92.028			
3	.165	4.121	96.149			
4	.154	3.851	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Matriks Komponen

	Component
	1
PD3	.934
PD2	.934
PD1	.914
PD4	.913

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

E. ANALISIS FAKTOR SIKAP TERHADAP RISIKO

Korelasi Indikator

	STR1	STR2
STR1	1.000	.553
STR2	.553	1.000

KMO and Bartlett's Test

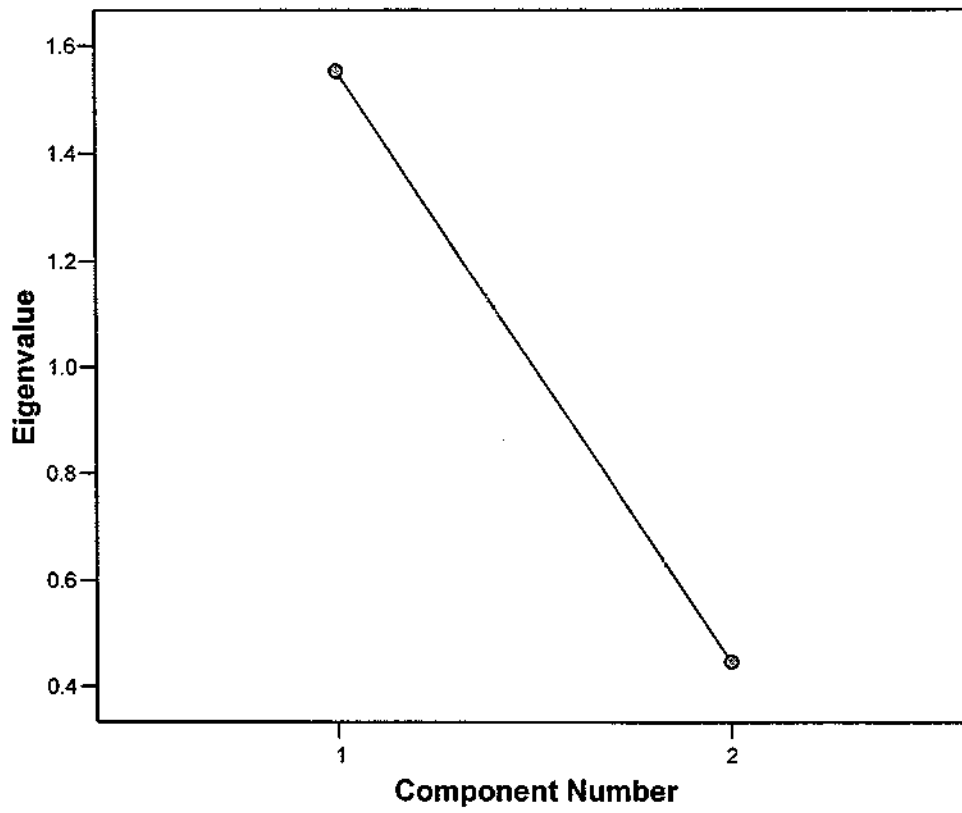
Pengukuran Kecukupan Sampel		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>		.500
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Chi-Square</i>	35.236
	df	1
	Nilai P	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.553	77.654	77.654	1.553	77.654	77.654
2	.447	22.346	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



LAMPIRAN C

FREKUENSI USIA BANK, JUMLAH PEGAWAI DAN ASET

A. USIA BANK

Usia (tahun)	Frekuensi	Peratus	Peratus Kumulatif
1	5	5.1	5.1
2	10	10.1	15.2
3	12	12.1	27.3
4	18	18.2	45.5
5	23	23.2	68.7
6	10	10.1	78.8
7	4	4.0	82.8
8	6	6.1	88.9
9	5	5.1	93.9
10	1	1.0	94.9
11	4	4.0	99.0
15	1	1.0	100.0
Jumlah	99	100.0	

B. JUMLAH PEGAWAI

Jumlah Pegawai	Frekuensi	Peratus	Peratus Kumulatif
9	2	2.0	2.0
11	8	8.1	10.1
12	5	5.1	15.2
13	3	3.0	18.2
14	3	3.0	21.2
15	8	8.1	29.3
16	8	8.1	37.4
17	2	2.0	39.4
18	3	3.0	42.4
20	2	2.0	44.4
21	1	1.0	45.5
22	3	3.0	48.5
23	1	1.0	49.5
24	2	2.0	51.5
25	2	2.0	53.5
26	3	3.0	56.6
27	2	2.0	58.6
28	2	2.0	60.6
29	3	3.0	63.6
30	3	3.0	66.7
31	1	1.0	67.7
32	1	1.0	68.7
33	3	3.0	71.7
34	2	2.0	73.7
35	4	4.0	77.8
38	1	1.0	78.8
40	1	1.0	79.8
53	1	1.0	80.8
54	1	1.0	81.8
55	2	2.0	83.8
56	1	1.0	84.8
57	1	1.0	85.9
60	2	2.0	87.9
64	2	2.0	89.9
65	2	2.0	91.9
70	1	1.0	92.9
73	2	2.0	94.9
80	1	1.0	96.0
90	1	1.0	97.0
120	1	1.0	98.0

....lanjutan

300	1	1.0	99.0
3200	1	1.0	100.0
Jumlah	99	100.0	

C. JUMLAH ASET

Jumlah Aset (BillionRupiah)	Frekuensi	Peratus	Peratus Kumulatif
18.00	3	3.0	3.2
20.00	1	1.0	4.2
21.00	1	1.0	5.3
27.00	1	1.0	6.3
30.00	3	3.0	9.5
34.00	1	1.0	10.5
35.00	1	1.0	11.6
40.00	2	2.0	13.7
41.00	1	1.0	14.7
42.00	1	1.0	15.8
43.00	1	1.0	16.8
45.00	1	1.0	17.9
49.00	1	1.0	18.9
50.00	4	4.0	23.2
51.00	2	2.0	25.3
53.00	1	1.0	26.3
58.00	1	1.0	27.4
60.00	1	1.0	28.4
61.00	1	1.0	29.5
65.00	1	1.0	30.5
67.00	4	4.0	34.7
70.00	2	2.0	36.8
72.00	2	2.0	38.9
73.00	1	1.0	40.0
79.00	2	2.0	42.1
94.00	2	2.0	44.2
95.00	1	1.0	45.3
97.00	1	1.0	46.3
100.00	5	5.1	51.6
105.00	1	1.0	52.6
114.00	1	1.0	53.7
118.00	2	2.0	55.8
120.00	1	1.0	56.8

...lanjutan

125.00	2	2.0	58.9
130.00	1	1.0	60.0
146.00	1	1.0	61.1
150.00	2	2.0	63.2
151.00	1	1.0	64.2
152.00	1	1.0	65.3
170.00	2	2.0	67.4
180.00	1	1.0	69.5
185.00	1	1.0	70.5
200.00	2	2.0	72.6
220.00	1	1.0	73.7
228.00	2	2.0	75.8
240.00	2	2.0	77.9
250.00	1	1.0	78.9
270.00	1	1.0	80.0
271.00	2	2.0	82.1
272.00	1	1.0	83.2
273.00	1	1.0	84.2
297.00	1	1.0	85.3
300.00	2	2.0	87.4
312.00	2	2.0	89.5
350.00	1	1.0	90.5
520.00	1	1.0	91.6
525.00	1	1.0	92.6
550.00	1	1.0	93.7
640.00	1	1.0	94.7
710.00	2	2.0	96.8
800.00	1	1.0	97.9
12885.00	1	1.0	98.9
16200.00	1	1.0	100.0
Jumlah	95	96.0	
Data Tidak Ada	4	4.0	

LAMPIRAN D

PENGUJIAN BIAS TANPA-RESPON

Pemboleh ubah	Awal/ Lewat	Purata	Perbezaan Purata	Nilai P
Sikap Terhadap Risiko	Datang awal	6.678	1.227	.032
	Datang lewat	5.450		
Pembelajaran Organisasi	Datang awal	23.949	.224	.730
	Datang lewat	23.725		
Penggunaan SPP Diagnostik	Datang awal	23.898	.798	.318
	Datang lewat	23.100		
Penggunaan SPP Interaktif	Datang awal	40.288	.438	.762
	Datang lewat	39.850		
Kualiti Pembiayaan:Proses Pentadbiran Pembiayaan	Datang awal	42.271	.246	.820
	Datang lewat	42.025		
Kualiti Pembiayaan:Proses Selepas Pembiayaan Diberikan	Datang awal	16.220	-.554	.396
	Datang lewat	16.775		
Kuantiti Pembiayaan	Datang awal	4.372	-.077	.743
	Datang lewat	4.450		
Usia Bank	Datang awal	4.830	-.494	.357
	Datang lewat	5.325		
Jumlah Pegawai	Datang awal	33.559	-75.890	.249
	Datang lewat	109.450		
Jumlah Aset	Datang awal	387.719	-188.622	.670
	Datang lewat	576.342		