

BAB 1

PENGENALAN

1.1 PENDAHULUAN

Kawalan dalaman merupakan salah satu faktor kepada kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi. Masalah yang berkaitan isu kawalan dalaman dalam sesuatu organisasi semestinya akan menjejaskan keyakinan mereka yang berkepentingan, wujud ketidakpatuhan kepada peraturan dan perundangan serta mencerminkan kelemahan pengurusan organisasi tersebut. Persekitaran kawalan dalaman yang tinggi atau baik diperlukan dalam sesebuah organisasi bagi menentukan penjagaan aset yang terjamin, laporan kewangan yang tepat dan pengoperasian yang cekap dan berkesan. Kawalan dalaman yang lemah pula akan menyebabkan kepincangan pengoperasian serta akan menjejaskan kredibiliti organisasi sekiranya timbul kejadian salah laku, penyelewengan dan penipuan. Duncan dan Stocks (2003) mengatakan pada tahap minima, kawalan dalaman yang tidak mencukupi mungkin menyebabkan ketidakpercayaan atau tuduhan yang tidak berasas berdasarkan aktiviti yang tidak sesuai.

Secara amnya wujud perbezaan kawalan pengurusan dalam beberapa keadaan antara sebuah organisasi yang berasaskan keuntungan dan tanpa keuntungan, namun konsep asas kawalan dalaman bagi kedua-dua organisasi adalah sama (Anthony dan Young, 1994). Leitch et al (1981) pula

berpendapat bahawa organisasi yang kecil adalah kurang kompleks daripada organisasi yang besar, walau bagaimanapun ia tidak terlepas daripada menghadapi masalah kawalan dalaman.

Tanggungjawab untuk mengadakan kawalan dalaman yang berkesan terletak kepada pihak pengurusan. Kawalan dalaman merangkumi dasar dan prosedur yang menentukan setiap aktiviti yang dijalankan adalah mengikut perancangan yang telah ditetapkan dan matlamat organisasi tercapai (Shaari Isa, 2008). Oleh itu kefahaman kepada prinsip dan struktur kawalan dalaman amat penting kerana ianya dapat mencegah berlakunya kepincangan pengurusan dalam organisasi tersebut.

1.2 LATARBELAKANG

Angkatan Tentera Malaysia (ATM) merupakan satu organisasi yang unik di mana ianya mempunyai sistem pentadbiran dan perundangan yang lengkap dan menyeluruh. Ini termasuklah pengurusan kewangan iaitu sama ada Wang Awam (peruntukan kewangan khusus daripada kerajaan) ataupun Wang Bukan Awam iaitu merupakan Tabung Perkhidmatan (Regimental Fund) dalam Angkatan Tentera.

Penubuhan sesuatu Tabung Perkhidmatan adalah bertujuan untuk meningkatkan kebajikan dan memberi faedah kepada anggota angkatan tentera dan keluarga mereka. Semua aktiviti yang dianjurkan termasuk perniagaan yang dijalankan bukanlah bermatlamatkan keuntungan. Jika

keuntungan diperolehi, ia adalah untuk meningkatkan kebajikan dan memberi manfaat kepada anggota tentera dan keluarga. Pendapatan sesuatu tabung biasanya diperolehi dalam bentuk yuran, perniagaan, sumbangan, derma, levi, jualan tiket, bayaran pengiklanan oleh syarikat-syarikat dan lain-lain bergantung kepada aktiviti yang dijalankan oleh pertubuhan atau pertubuhan-pertubuhan di bawah tabung itu. Lazimnya jenis tabung perkhidmatan yang terdapat di pasukan adalah Tabung Wisma Perwira, Tabung Wisma Bintara serta Tabung Kebajikan Rejimen (TKR). Keahlian bagi setiap tabung-tabung ini bergantung kepada kategori kumpulan pangkat dalam ATM atau mengikut perlembagaan atau peraturan yang ditetapkan oleh tabung berkenaan. Pegawai Memerintah atau Pemerintah sesuatu pasukan bertanggungjawab secara keseluruhan ke atas tabung termasuk pengurusan akaun, harta benda dan tanggungan tabung itu.

Secara amnya peraturan dan tatacara bagi pengurusan dan pengendalian Tabung Perkhidmatan di dalam Tentera Darat telah digariskan dengan lengkap melalui perundangan yang ada serta panduan-panduan yang dikeluarkan oleh Jabatan Arah Urusan Gaji Angkatan Tentera (UGAT). Panduan yang dikeluarkan UGAT merangkumi tatacara pengurusan, perakaunan dan juga aspek-aspek kawalan dalaman yang harus dipraktikkan oleh pihak pengurusan Tabung Perkhidmatan.

Selain itu kursus pengendalian Akaun Perkhidmatan turut dilaksanakan di pusat-pusat latihan Tentera Darat (Institut Pengurusan Tentera Darat – IPDA) dan juga di formasi-formasi tentera secara

decentralised (pembelajaran dilaksanakan di luar pusat latihan). Kursus Akaun Perkhidmatan yang dilaksanakan telah memberikan pendedahan dan latihan kepada pegawai dan anggota Lain-Lain Pangkat (LLP) tentang tanggungjawab, pengendalian akaun, pentadbiran perniagaan, pengurusan harta dan pengauditan serta aspek kawalan dalaman tabung berkenaan.

Namun begitu, wujudnya kepincangan pengurusan di mana terdapatnya kes-kes penyelewengan dan salah laku dalam pengendalian tabung ini. Berdasarkan kepada rekod yang terdapat di Sel Perundangan - Cawangan Sumber Manusia Tentera Darat (MK TD-CSM) kes-kes penyelewengan atau salahgunaan wang Tabung Perkhidmatan yang telah dilaporkan dan diambil tindakan undang-undang bagi tempoh 15 tahun (1994 hingga 2008) telah mengakibatkan kerugian sejumlah RM332,752.19. Bagi sesuatu organisasi yang mementingkan disiplin dan semangat setiakawan (*esprit de corps*) serta tidak berorientasikan keuntungan, sebarang jumlah atau nilai wang yang diselewengkan akan memberikan kesan besar ke atas reputasi pasukan yang terlibat. Ini kerana matlamat pengwujudan tabung ini adalah untuk menjaga kebajikan ahli-ahlinya dan sebarang kehilangan wang, tidak kira berapa jumlahnya semestinya akan menjejaskan moral anggota dan sistem pengurusan pasukan akan dipertikaikan. Butir-butir kes yang terlibat sepanjang tempoh tersebut adalah seperti di Jadual 1.1.

Jadual 1.1 : Senarai Kes Penyelewengan Tabung Perkhidmatan Dari Tahun 1994 Hingga 2008

Lokasi	Tahun	Perkara	Jumlah Kerugian
Kuala Lumpur	1994	Kegagalan mematuhi prosedur pengeluaran wang TKR untuk perbelanjaan memperbaiki tempat penginapan dan riadah bagi mewujudkan suasana yang lebih sempurna dan selesa.	RM 21,293.50
	1998	Membuat pembelian secara peribadi peralatan pinggan mangkuk dan peralatan dapur tanpa persetujuan jawatankuasa dan ahli-ahli TKR.	RM 2,047.00
	2000	Pengesahan Lembaga Audit bahawa kehilangan wang dari Akaun Wisma Perwira yang berkaitan dengan penyelewengan oleh Pegawai Pemegang Kira-Kira Wisma Perwira.	RM 8,600.00
Melaka Melaka	2003	Menandatangani secara tipuan sekeping cek bagi mengeluarkan wang dari TKR untuk kepentingan peribadi semasa menjawat jawatan Pegawai Pemegang Kira-kira.	RM 2,000.00
	2006	Penyelewengan dan salah urus TKR dengan menunaikan lima keping cek tunai dengan cara memalsukan penandatanganan timbal dan penjualan <i>track suit</i> untuk kepentingan peribadi.	RM 68,480.00
	2007	Kepincangan menguruskan Tabung Akaun Perkhidmatan berjumlah RM 41,850.00 untuk kepentingan peribadi. Walau bagaimanapun, pembayaran balik telah dilakukan sebanyak RM39,550.00.	RM 2,300.00
Perak	1994	a. Penyelewengan Akaun TKR oleh Pegawai TKR Pasukan.	RM 1,089.72
		b. Salahguna wang TKR untuk tujuan pinjaman persendirian.	RM 12,000.00
Pulau Pinang	1996	Salahguna kuasa dengan menjual tanah bukit yang dipotong sebanyak 1,800 lori dan setiap lori berharga RM 12.00. Mengikut perkiraan hasil jualan adalah berjumlah RM 21,600.00 dan hanya dibayar RM 15,000.00 oleh pemaju. Disamping itu pemaju telah menyumbang 6 unit alat penghawa dingin.	RM 6,600.00

Pulau Pinang	2006	Kegagalan menyerahkan tunai dalam tangan wang TKR semasa serah terima tugas Pegawai Tabung Kebajikan Rejimen (TKR).	RM 16,802.23
Kelantan	1994	Penyelewengan Akaun TKR dan melakukan perniagaan dan pinjaman wang secara tidak sah iaitu dengan penjualan 'track suit', peralatan ATM dan pembelian set komputer menerusi Akaun TKR tanpa persetujuan dan mengambil keuntungan peribadi hasil dari jualan.	RM 15,000.00
Negeri Sembilan	2000	Menyalahguna secara tipuan wang Wisma Perwira untuk kepentingan peribadi.	RM 1, 500.00
Johor	2005	Kehilangan dana dari akaun Wisma Kadet yang telah melibatkan 4 pegawai.	RM 128,381.74
Sarawak	2008	a. Pencairan Wang Simpanan Tetap Akaun TKR ke tunai dalam bank dan pinjaman RM 15,000.00 kepada Wisma Perwira untuk perniagaan.	RM 30,000.00
		b. Pembayaran oleh Wisma Perwira yang tidak diterima oleh TKR yang sebahagiannya dibelanjakan atas arahan pemerintah.	RM 9,886.00
		c. Perbelanjaan oleh Wisma Perwira yang didakwa dibelanjakan atas keperluan peribadi pemerintah pasukan berkenaan.	RM 3,448.64
		d. Pembayaran oleh Wisma Perwira yang tidak diterima oleh Wisma Bintara.	RM 3,323.36
		Jumlah	RM332,752.19

(Sumber: Cawangan Sumber Manusia, Markas Tentera Darat, 2009)

1.3 PERNYATAAN MASALAH

Berdasarkan kepada kes yang dibincangkan di atas, kepincangan pengurusan tabung yang terjadi kebanyakannya melibatkan Pemegang Akaun, Pegawai Memerintah serta mereka yang terlibat secara langsung dalam pengendalian tabung ini. Kepincangan ini boleh dikategori sebagai

penipuan, penyalahgunaan kuasa, kecuaiian dan kegagalan mematuhi prosedur atau perlembagaan tabung. Perkara seumpama ini tidak mungkin terjadi sekiranya wujud kawalan dalaman yang berkesan.

Kawalan dalaman mempunyai kaitan rapat dengan pengesanan dan pencegahan penipuan (Zack, 2003). Menurut Zack, untuk meminimumkan kerugian dalam organisasi bukan keuntungan penekanan harus diberikan kepada kawalan kewangan, mekanisma bukan kewangan, kekhilapan pengurusan dan perilaku individu. Holtfreter (2008) dalam kajian untuk mencari penentu penipuan, mendapati 97.7% kes penipuan melibatkan orang dalam dan organisasi yang mengamalkan kawalan dalaman yang ketat akan mengalami kurang kes penipuan.

Objektif utama sesuatu tabung perkhidmatan adalah untuk membantu ahli-ahli di bawahnya. Keyakinan dan moral ahli semestinya akan meningkat sekiranya sesuatu tabung dapat diuruskan dengan baik. Sekiranya berlaku kepincangan kepada pengurusan tabung, ianya akan menimbulkan rasa ketidakpuasan hati di kalangan ahli-ahli dan kredibiliti pihak pengurusan terutamanya Pegawai Memerintah, pemegang akaun malahan semua peringkat pegawai akan tergugat dan dipertikaikan.

Tatacara pengurusan tabung telahpun digariskan melalui panduan, arahan dengan lengkap. Di samping itu juga kursus-kursus yang berkaitan perakaunan juga turut disediakan. Walaupun penyertaan kursus ini agak terhad namun setiap peringkat pegawai TD harus memahami aspek kawalan

dalam. Ini kerana walaupun seseorang pegawai itu tidak berpeluang mengikuti kursus Akaun Perkhidmatan atau tidak mempunyai latarbelakang dalam bidang perakaunan, mereka pernah atau mungkin akan dilantik untuk menjadi YDP atau ahli bagi Lembaga Audit tabung. Mereka juga mungkin akan atau telah diberi tanggungjawab sebagai pemegang akaun ke atas salah satu tabung di pasukan atau menjadi Ahli Harta Tabung atau menjadi Pegawai Memerintah dan Pemerintah yang bertanggungjawab ke atas keseluruhan pengurusan tabung.

Dengan adanya arahan, prosedur dan panduan tidak seharusnya berlaku sebarang kelemahan hingga menyebabkan kepincangan pengurusan tabung sekiranya dilaksanakan mengikut panduan berkenaan. Oleh demikian, timbul persoalan sama ada kelemahan sistem kawalan dalaman disebabkan kurangnya pemahaman berkenaan prinsip-prinsip kawalan dalaman di kalangan anggota Tentera Darat (TD).

1.4 OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini merupakan usaha awal dalam menentukan sama ada anggota TD memahami prinsip-prinsip umum kawalan dalaman dengan mengkaji keupayaan mereka mengenal pasti kekuatan dan kelemahan aspek kawalan dalaman. Objektif kajian ini adalah untuk menentukan perkara-perkara berikut:

- a. Menentukan tahap pemahaman ke atas aspek kawalan dalaman di kalangan anggota TD dalam pengurusan Tabung Perkhidmatan.

- b. Mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan antara tahap kefahaman ke atas aspek kawalan dalaman dari segi faktor tempoh perkhidmatan, pangkat, kelayakan akademik dan penyertaan kursus perakaunan di kalangan anggota TD.

1.5 PERSOALAN KAJIAN

Berdasarkan kepada objektif yang telah ditetapkan bagi kajian ini, pengkaji ingin cuba mencari jawapan kepada beberapa persoalan yang berkaitan dengan kefahaman kawalan dalaman bagi Tabung Perkhidmatan. Persoalan kajian yang akan cuba dijawab dalam kajian ini adalah seperti berikut:

- a. Apakah tahap pengetahuan pegawai TD mengenai aspek kawalan dalaman bagi Tabung Perkhidmatan?

- b. Adakah terdapat perbezaan di dalam tahap kefahaman kawalan dalaman berdasarkan kepada tempoh perkhidmatan seseorang pegawai?

- c. Adakah terdapat perbezaan di dalam tahap kefahaman kawalan dalaman berdasarkan kepada pangkat seseorang pegawai?

- d. Adakah terdapat perbezaan di dalam tahap kefahaman kawalan dalaman berdasarkan kepada kelayakan akademik seseorang pegawai?

- e. Adakah terdapat perbezaan di dalam tahap kefahaman kawalan dalaman berdasarkan kepada kursus perakaunan yang pernah seseorang pegawai hadiri?

1.6 KEPENTINGAN KAJIAN

Kefahaman ke atas aspek kawalan dalaman amat penting kerana ianya dapat membantu individu dan organisasi untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Melalui kajian ini tahap pengetahuan pegawai-pegawai TD dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pengurusan Tabung Perkhidmatan akan dapat dikenalpasti dan ditentukan. Hasil kajian akan dapat membantu pihak pengurusan TD untuk mencari jalan penyelesaian dan mengambil langkah yang bersesuaian bagi mengatasi kepincangan dalam pengurusan Tabung Perkhidmatan. Jika faktor penyebab menjurus kepada kelemahan pengurusan, maka usaha yang padu perlulah digerakkan bagi menghindari masalah atau fenomena yang berlaku sekarang.

Kajian ini juga dapat memberikan panduan kepada pihak pengurusan latihan TD dalam membuat penelitian semula ke atas sistem latihan dan sukatan pelajaran yang terdapat di pusat-pusat latihan TD. Selain itu ianya juga dapat membantu formasi dan pasukan dalam menentukan penekanan latihan yang sesuai kepada anggota-anggota di pasukan untuk mempertingkatkan tahap pengetahuan mereka. Dengan tahap kefahaman dan pengetahuan yang tinggi nescaya Tabung Perkhidmatan dapat diuruskan dengan berkesan dan efisien.

1.7 LIMITASI KAJIAN

Kajian ini hanya dapat dilakukan ke atas semua peringkat pegawai TD sahaja dan tidak melibatkan anggota Lain-lain Pangkat (LLP). Ini kerana lazimnya para pegawai TD keseluruhannya terlibat secara langsung dengan pengurusan dan pengendalian Tabung Perkhidmatan. Kajian ini akan memberi tumpuan kepada tahap kefahaman ke atas aspek kawalan dalaman sahaja dan tidak menyentuh perkara-perkara berkaitan perilaku atau sikap individu terhadap pengurusan Tabung Perkhidmatan.

Kajian ini juga hanya menumpukan kepada pasukan dan formasi di Kuala Lumpur. Ini kerana ianya merupakan salah satu daripada lokasi mempunyai kekerapan kepincangan atau penyelewengan yang tinggi mengikut rekod yang telah dibincangkan. Pemilihan formasi adalah kerana ianya juga bertanggungjawab untuk memantau pengurusan setiap tabung yang terdapat di pasukan-pasukan dibawah naungannya.

1.8 ORGANISASI KAJIAN

Kajian ini di bentuk meliputi 5 Bab di mana Bab 1 merangkumi bahagian pengenalan yang memberi gambaran ringkas mengenai tujuan, objektif , kepentingan dan limitasi kajian.

Bab 2 pula akan memberikan penerangan dan penilaian yang dilakukan terhadap kajian yang lepas serta beberapa bahan rujukan yang mempunyai kaitan dengan subjek kajian ini. Bab ini juga menerangkan komponen dan aspek aktiviti kawalan dalaman serta sistem pengurusan Tabung Perkhidmatan yang diamalkan di dalam Tentera Darat.

Bab 3 akan menumpukan kepada metodologi kajian yang dilaksanakan meliputi pembentukan persoalan kajian, pembentukan instrumen kajian, pemilihan sampel kajian, prosedur menghasilkan data dan teknik menganalisa data.

Bab 4 akan membentangkan keputusan terhadap hasil ujian kajian yang dilaksanakan. Ianya akan memberikan penerangan tentang profil responden, ujian yang dibuat dan kesimpulan statistik ke atas hasil kajian yang diperolehi.

Bab yang terakhir iaitu Bab 5 akan mengemukakan kesimpulan bagi keseluruhan kajian, mengemukakan cadangan dalam meningkatkan sistem pengurusan Tabung Perkhidmatan dan cadangan ke atas kajian lanjutan untuk masa hadapan.