

BAB 2

KAJIAN LITERATUR

2.1 PENDAHULUAN

Kajian ini bertujuan untuk menilai tahap kefahaman individu di dalam sistem kawalan dalaman, kepentingan dan penggunaannya dalam pengurusan tabung perkhidmatan TD. Setiap tabung perkhidmatan mempunyai sumber-sumber dan aset yang digunakan untuk meningkatkan kebajikan dan lain-lain faedah bagi ahli-ahli dan keluarga mereka. Oleh itu, setiap individu terutamanya para pegawai, berperanan penting untuk menentukan pengurusan yang berkualiti dan beretika diterapkan dalam semua aktiviti yang meliputi penjagaan dan penggunaan sumber-sumber dan aset ini. Dengan memahami kawalan dalaman, para pegawai akan berupaya untuk mengenalpasti dan menilai keberkesanan pengendalian tabung, pematuhan kepada peraturan dan kesahihan laporan kewangannya. Mereka juga akan berupaya untuk mengambil langkah kawalan dan pencegahan yang sesuai bagi mengatasi sebarang kelemahan.

Sebuah organisasi memerlukan satu sistem kawalan yang lengkap dan menyeluruh bagi mengawal sumber, meningkatkan kecekapan dan mencapai kualiti yang ideal supaya pengurusan berjalan dengan lancar. Sistem kawalan dalaman adalah alat pengurusan paling berkesan untuk mencapai matlamat pengurusan iaitu dengan menentukan pematuhan kepada

polisi dan prosedur dalam penjagaan aset, ketepatan rekod-rekod, kecekapan dan keberkesanan operasi, laporan kewangan yang tepat dan boleh dipercayai. Sumber manusia yang ada dalam organisasi perlu digabungkan kepada satu sistem yang paling berkesan untuk mencapai matlamat organisasi. Semua anggota perlu berkomunikasi melalui sistem maklumat yang difahami dan wajib dipatuhi. Oleh itu kawalan dalaman merupakan salah satu dari sistem aliran maklumat yang akan digunakan oleh setiap individu untuk membuat keputusan dalam menjalankan tugas masing-masing.

Dalam bab ini, penerangan akan diberikan mengenai kawalan dalaman iaitu definisi, komponen dan aspek aktiviti yang terdapat di dalamnya. Seterusnya bab ini akan menerangkan tentang prosedur kewangan yang dipraktikkan dalam pengurusan Tabung Perkhidmatan bagi Tentera Darat. Bab ini juga akan menyentuh kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan kawalan dalaman yang terdapat menerusi jurnal dan artikel.

2.2 KAWALAN DALAMAN

Terdapat berbagai definisi di dalam literatur berkaitan kawalan dalaman, ianya membawa maksud yang berbeza kepada orang yang berbeza dan berkemungkinan menimbulkan kekeliruan (Mattie, Hanley dan Cassidy, 2005). Walau bagaimanapun COSO (1992) telah mendefinisikan kawalan dalaman sebagai satu proses yang melibatkan pihak lembaga pengarah, pengurusan dan kakitangan sesebuah entiti, yang direka untuk

memberikan suatu jaminan yang munasabah berkaitan pencapaian objektif dalam kategori: (1) operasi yang berkesan dan efisien, (2) laporan kewangan yang reliabel dan (3) pematuhan kepada undang-undang dan peraturan. Menurut Shaari Isa (2008) kawalan dalaman adalah segala kaedah dan prosedur yang diadakan oleh pihak pengurusan bagi memastikan suatu kepastian munasabah berkenaan pencapaian objektif organisasi. Ianya termasuk langkah-langkah mengawal harta bendanya daripada kerosakan dan kecurian, mengelakkan penipuan, menentukan rekod perakaunan yang betul dan lengkap, penyediaan penyata kewangan yang menepati masa dan tidak mengelirukan.

Berdasarkan kepada definisi di atas beberapa intipati atau perkara utama berkaitan kawalan dalaman yang dapat dibuat adalah seperti berikut:

- a. **Kawalan dalaman melibatkan semua lapisan pekerja dalam sesuatu organisasi.** Ini bermakna kawalan dalaman ke atas sesuatu tabung perkhidmatan merupakan tanggungjawab semua anggota dalam sesebuah pasukan. Pegawai Memerintah akan membuat taksiran risiko yang ada dan bertanggungjawab untuk mengadakan kaedah dan prosedur bagi kawalan dalaman manakala tanggungjawab untuk menentukan pelaksanaan prosedur yang dibuat terletak pada semua anggota di pasukan tersebut.
- b. **Kawalan dalaman yang berkesan dapat membantu pencapaian objektif sesuatu organisasi.** Kawalan dalaman yang

berkesan merupakan sebahagian dari proses atau fungsi pengurusan iaitu perancangan, penganjuran, pimpinan atau pengarah dan kawalan. Kawalan dalaman dapat menentukan operasi organisasi sentiasa berada di landasan yang betul dan mengelak dari kejadian yang tidak dijangka atau diingini. Oleh itu segala kepincangan dalam pengurusan tabung perkhidmatan dapat dicegah jika kawalan dalamannya berkesan dan efisien.

c. **Kawalan dalaman hanya berupaya memberi jaminan atau kepastian yang munasabah dan bukan sepenuhnya.** Ini bermaksud ianya hanya dapat menentukan organisasi mencapai objektif dan tidak dapat menjamin organisasi mencapai kejayaan. Kawalan dalaman adalah proses yang merupakan kaedah untuk mencapai sesuatu matlamat dan bukan kawalan itu sendiri yang menjadi matlamatnya (INTAN 2000). Terdapat beberapa sebab yang menyebabkan kepastian sepenuhnya tidak dapat dicapai dalam kawalan dalaman, antaranya ialah wujudnya pakatan antara individu terlibat, tahap pemahaman yang rendah terhadap kawalan dalaman, kegagalan melaksanakan aktiviti kawalan dalaman serta perkara-perkara yang diluar kawalan pengurusan.

Sistem kawalan dalaman merangkumi beberapa aspek dan ciri kawalan terpenting supaya ia boleh berfungsi dengan baik dan mencapai matlamat yang ditetapkan. Mengikut COSO (1992) sistem kawalan dalaman yang baik mestilah bergantung kepada komponen atau

rangkakerja; (1) persekitaran kawalan, (2) membuat taksiran tentang risiko, (3) aktiviti kawalan, (4) komunikasi dan maklumat, (5) pemantauan. COSO (1992) Arens, Loebecke, Takiah, Susela, Shaari, (1999:216), Shaari Isa (2008), Amudo dan Inanga (2009).

Amudo dan Inanga (2009) mengatakan rangkakerja kawalan dalaman COSO di atas hanya relevan kepada organisasi yang besar dan tidak sesuai kepada organisasi yang kecil kerana kos dan operasi yang berbeza dan kompleks. Organisasi kecil tidak memerlukan sistem kawalan dalaman yang formal. Pendapat ini bersamaan dengan Leitch et al (1981) yang mengatakan organisasi kecil lazimnya mempunyai kecenderungan untuk didominasi oleh kebolehan pemilik atau pengurus. Oleh itu sistem kawalan dalaman dalam organisasi yang kecil adalah lebih mudah. Ini menunjukkan bahawa sekiranya pengurus organisasi tersebut berpengetahuan dan mengambil berat, struktur kawalan dalaman organisasi tersebut akan lebih berkesan dan efektif. Shaari Isa (2008) mengatakan keadaan kawalan dalaman dalam sesuatu organisasi, iaitu sama ada berkeadaan kemas atau sebaliknya bergantung kepada sikap pihak pengurusan. Ini kerana kualiti kawalan dalaman boleh berubah tanpa disedari, oleh itu pemantauan berterusan pihak pengurusan perlu dibuat agar ianya tidak lusuh.

Kajian literatur di atas menegaskan bahawa persekitaran amat penting dalam mewujudkan sistem kawalan dalaman. Pada dasarnya, pengurusan di dalam sesuatu organisasi dibahagikan kepada tiga kumpulan pengurus iaitu pengurus peringkat atasan, pertengahan dan operasi

(Stoner 1997). Setiap pengurus mempunyai fungsi yang tersendiri. Bagaimanapun tanggungjawab pihak pengurusan atasan ialah merancang dan menyediakan satu bentuk kawalan yang dilaksanakan mengikut hierarki pengurusan yang akan membentuk persekitaran kawalan. Dalam konteks Tabung Perkhidmatan, Pegawai Memerintah atau Pemerintah bertanggungjawab untuk membuat perancangan dan memastikan pelaksanaan kawalan dalaman di pasukan. Beliau perlu memastikan semua pegawai-pegawai di bawah pemerintahannya melaksanakan aktiviti kawalan dalaman dengan berkesan dan efisien.

2.3 ASPEK AKTIVITI KAWALAN DALAMAN

Terdapat banyak literatur yang menyentuh tentang aktiviti kawalan dalaman yang perlu ada dalam setiap organisasi. Johari dan Zaini (1997:67) mengatakan sistem kawalan dalaman seharusnya memiliki ciri-ciri (1) Struktur organisasi, (2) Pengasingan tugas, (3) Kawalan ke atas kuasa (authorization), (4) Kawalan pengrekodan, (5) Kawalan penyimpanan, (6) Keanggotaan, (7) Pemantauan dan (8) Pengurusan.

Berpandukan kepada Shaari Isa (2008) aktiviti kawalan dalaman terdiri daripada aspek-aspek berikut:

- a. **Pengasingan Tugas.** Aspek pengasingan tugas menekankan bahawa tiada satu tugas atau fungsi boleh dibuat oleh individu yang sama. Contohnya mengadakan pengasingan tugas

antara penjaga akaun dengan penjaga harta benda atau membuat pengasingan antara pihak yang menjalankan operasi dengan pihak yang menyimpan rekod. Aspek ini amat penting bagi mengawal dan mengelakkan penipuan. Misalnya jika individu yang menjaga tunai bertugas sebagai perekod akaun, beliau boleh mencuri wang dan meminda rekod perakaunan. Contoh aspek pengasingan tugas yang ketara dalam tabung Perkhidmatan ialah melantik seorang pegawai untuk memegang dua atau lebih jenis tabung dalam satu masa. Perkara ini sering berlaku di pasukan disebabkan ketiadaan pegawai yang lain kerana terlibat dalam operasi ketenteraan. Perkins (1982) mengatakan perkara seumpama ini sukar dielakkan dalam organisasi kecil oleh itu pihak pengurusan perlu memberi penekanan yang lebih tinggi ke atas kawalan dalaman.

b. **Kelulusan Bagi Urusniaga Dan Aktiviti.** Setiap urusniaga perlu dilakukan mengikut peraturan dan syarat-syarat yang tertentu. Misalnya menetapkan had bumbung bagi sesuatu perbelanjaan atau pembelian, menetapkan kuasa meluluskan bagi setiap aktiviti dan urusniaga. Contoh bagi Tabung Perkhidmatan ialah menetapkan had bumbung pengendalian wang runcit tidak melebihi RM200.00 pada setiap bulan dan menentukan dua tandatangan timbal diperlukan bagi pengeluaran cek.

c. **Kegunaan Dokumen Dan Rekod.** Dokumen dan rekod amat penting supaya setiap urusniaga dan aktiviti dapat dikesan dan

sebagai alat untuk penyebaran maklumat di seluruh organisasi. Invois jualan, baucer bayaran, buku cek, lejar, buku subsidiari perlu mencukupi dan disimpan dalam keadaan teratur. Bagi mempertingkatkan aspek kawalan dokumen dan rekod , setiap dokumen mestilah:

1. Bernombor siri bagi mengelakkan kegunaan dokumen palsu dan membolehkan dokumen mudah dikesan.
2. Disediakan dengan ringkas tetapi lengkap dan mudah difahami serta disediakan serta merta selepas berlakunya sesuatu aktiviti atau urusan.
3. Dibuat supaya dapat dikaitkan dengan dokumen atau rekod lain yang berkaitan. Misalnya baucar bayaran berkait dengan cek bagi bayaran tersebut.
4. Penyediaan dokumen mestilah berpandu kepada manual sistem atau carta akaun. Buku Panduan Urusan Gaji, Bab G yang dikeluarkan oleh Jabatan Arah UGAT merupakan panduan bagi pengendalian Tabung Perkhidmatan.

d. **Kawalan Fizikal Terhadap Aset Dan Rekod.** Kawalan fizikal bererti mengambil tindakan dan langkah pencegahan untuk melindungi aset dan rekod daripada hilang dan rosak. Antara tindakan yang boleh

diambil ialah merekodkan senarai harta tabung dan menyimpannya ditempat yang selamat dan berkunci.

e. **Sistem Pemantauan Bebas**. Pemantauan adalah penting bagi memastikan aktiviti-aktiviti kawalan yang dinyatakan di atas sentiasa kemaskini dan relevan. Sebarang prosedur yang tidak sesuai atau lusuh hendaklah dikaji semula dan diperbaharui. Pengauditan dan pemeriksaan secara berkala merupakan salah satu daripada sistem pemantauan.

2.4 PROSEDUR KEWANGAN TABUNG PERKHIDMATAN

Panduan mengenai prosedur pengurusan dan perakaunan bagi tabung perkhidmatan telahpun sedia ada dalam Buku Panduan Urusan Gaji (BPUG), Bab G - Tabung Perkhidmatan. Ianya adalah sebagai panduan untuk membantu Pegawai Memerintah dan anggota-anggota yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam pengendalian dan pengurusan tabung ini. Panduan ini merangkumi perkara-perkara berkaitan penubuhan, pengendalian akaun, pentadbiran perniagaan, pemeriksaan, pengauditan, kawalan dalaman serta sistem pelaporan agar pengurusan tabung ini dapat dilaksanakan dengan berkesan.

Sistem pengurusan dan tatacara perakaunan Tabung Perkhidmatan telah diwarisi daripada Tentera British melalui *Queens Regulations* dan diamalkan hingga kini. Dari perspektif perakaunan, tabung ini merupakan *club*

atau *society account* yang menggunakan Sistem Catatan Bergu (*Double Entry System*) dan direkodkan ke dalam lejer yang telah dikhaskan (BAT E 43). Penyata perbelanjaan dan pendapatan serta Imbangan Duga pula menggunakan format khas iaitu BAT E 75.

Penubuhan Tabung Perkhidmatan dalam ATM adalah berpandukan kepada Akta Angkatan Tentera 1972 (AAT 1972) yang membenarkan Majlis Angkatan Tentera (MAT) atau mana-mana pegawai yang dilantik oleh MAT untuk menubuhkan sesuatu tabung. Berdasarkan AAT 1972, tabung berkenaan diiktiraf sebagai sebuah institusi dalam ATM dan semua harta kepunyaan tabung itu (tidak termasuk harta awam atau Kerajaan) adalah disifatkan sebagai harta perkhidmatan. Setiap tabung yang ditubuhkan akan didaftarkan dan diberikan nombor pendaftaran agar ianya menjadi suatu entiti yang sah dari segi perundangan.

Jenis tabung yang boleh ditubuhkan adalah sebagaimana yang ditetapkan oleh MAT atau sebagaimana yang ditetapkan dalam Perintah Majlis Angkatan Tentera (PMAT) yang dibuat di bawah Seksyen 187A (3), AAT 1972. Sebagai contoh, PATM Jilid 1, Bab 9, Seksyen 1 membenarkan tabung mes atau wisma ditubuhkan oleh Pegawai Memerintah untuk sesebuah pasukan dengan kelulusan Markas Perkhidmatan masing-masing. Sesuatu tabung yang ditubuhkan perlu mempunyai perlembagaan atau peraturan yang digubal tidak berlawanan dengan mana-mana peruntukan undang-undang atau mana-mana peraturan yang ditetapkan oleh MAT atau pihak berkuasa yang dilantik oleh MAT.

Pegawai Memerintah sesuatu pasukan bertanggungjawab secara keseluruhan ke atas tabung termasuk pengurusan akaun, harta benda dan tanggungan tabung itu. Beliau boleh melantik sebuah jawatankuasa bagi pengurusan dan pengendalian setiap tabung. Jawatankuasa tersebut hendaklah terdiri daripada Pemegang Akaun, Pemegang Akaun Wang Runcit, Pemegang Harta dan Pengurus Perniagaan. Walau bagaimanapun ia tidaklah menghalang seseorang anggota itu dilantik untuk memegang lebih dari satu jawatan dan tidak menghalang beberapa jawatan lain diwujudkan dalam jawatankuasa berkenaan. Walau bagaimanapun perantikan jawatankuasa tersebut tidaklah melepaskan tanggungjawab seseorang Pegawai Memerintah terhadap tabung berkenaan. Peraturan pengendalian tabung terbahagi kepada beberapa kategori seperti pengurusan akaun dan harta, transaksi, cek, bank, wang tunai dan buku subsidiari. Pegawai Memerintah dan AJK yang dilantik bertanggungjawab untuk mengendalikan akaun tabung mengikut peraturan.

Pegawai Memerintah atau mana-mana pegawai yang dilantik olehnya boleh membuat pemeriksaan terhadap akaun pada bila-bila masa. Pemeriksaan ini untuk menentukan pengurusan akaun sentiasa dikemaskini dengan mematuhi peraturan sedia ada dan terbahagi kepada 3 jenis iaitu:

- a. **Pemeriksaan Bulanan.** Pengurusan akaun diperiksa setiap hujung bulan untuk menentukan pengendalian transaksi akaun dan kawalan dokumen mematuhi peraturan yang telah ditetapkan.

b. **Pemeriksaan Mengejut.** Pemeriksaan dilaksanakan mengikut tarikh dan masa yang ditetapkan oleh Pegawai Memerintah.

c. **Pemeriksaan Kerana Pertukaran Jawatan.** Pemeriksaan dilakukan kerana pertukaran jawatan Pegawai Memerintah merangkumi perkara kedudukan akaun, harta dan hutang piutang tabung.

Tempoh perakaunan bagi tabung-tabung ini ditetapkan selama enam bulan di mana ianya akan ditutup dan diaudit pada setiap akhir penggal. Pengauditan tabung ini akan dilaksanakan oleh Lembaga Audit yang ditubuhkan oleh Pegawai Memerintah dengan mengeluarkan Perintah Bersidang Lembaga Audit. Melalui Perintah Angkatan Tentera Jilid 1, Bab 9, Seksyen 1 menetapkan Lembaga Audit hendaklah mengandungi seorang pegawai sebagai Yang DiPertua (YDP) dan sekurang-kurangnya dua orang pegawai sebagai ahli. Jika sesebuah pasukan itu mempunyai hanya dua atau tiga orang pegawai sahaja, Lembaga Audit hendaklah terdiri daripada seorang Yang DiPertua dan seorang ahli sahaja.

Akaun tabung diaudit untuk menentukan kawalan pengurusan kewangan tabung, kepatuhan kepada peraturan yang ditetapkan, kawalan terhadap risiko dan pentadbiran pertubuhan. Pemeriksaan dilakukan oleh Lembaga Audit ke atas lejar, penyata dan sijil bank, buku subsidiari, rekod dan dokumen bersangkutan pengurusan akaun pertubuhan tersebut.

Lembaga Audit bertanggungjawab mengemukakan laporan audit terus kepada Pegawai Memerintah dalam masa yang ditetapkan. Teguran daripada Laporan Audit yang dikemukakan perlu diambil tindakan pembetulan oleh Pemegang Akaun supaya akaun tabung menunjukkan kedudukan yang sebenar.

Pegawai Memerintah juga dihendaki membuat ulasan serta penyiasatan ke atas perkara-perkara yang dinyatakan dalam laporan berkenaan sekiranya terdapat keperluan untuk berbuat demikian. Laporan audit tersebut seterusnya akan dimajukan melalui saluran pemerintahan yang ada kepada Pemerintah Atasan untuk semakan dan ulasan termasuk mengarahkan tindakan tatatertib diambil terhadap mana-mana anggota, jika terdapat salah laku atau penyelewengan. Laporan audit yang telah diluluskan itu juga hendaklah dibentangkan sama ada dipamerkan atau melalui kenyataan bertulis kepada ahli-ahli tabung. Sekiranya teguran atau cadangan dalam laporan itu memerlukan sesuatu keputusan atau persetujuan ahli-ahli, ia perlulah dibincangkan dalam mesyuarat ahli-ahli tabung berkenaan.

2.5 KEFAHAMAN KAWALAN DALAMAN

Kefahaman ke atas sesuatu perkara mempunyai kaitan rapat dengan pengetahuan. Menurut Kamus Dewan (2005), perkataan 'fahaman' membawa maksud '*pengetahuan dalam fikiran mengenai sesuatu*'. Kefahaman pula didefinisikan sebagai keupayaan atau kemampuan untuk

memahami akan sesuatu yang dipelajari, dibaca, dilihat dan sebagainya. Zhang (2008) mengatakan pengetahuan ialah suatu entiti yang berkait rapat dengan pelbagai perkara atau konsep seperti kefahaman, kesedaran, pengalaman, kebiasaan, maklumat, teori, amalan, kepercayaan, pertimbangan dan lain-lain lagi. Menurutnya lagi tahap pengetahuan adalah berbeza antara individu, antara organisasi serta pada peringkat sosial.

Kefahaman juga berkait rapat dengan pengalaman iaitu fenomena (objek, acara, aktiviti, proses), penterjemahan, pengalaman berdasarkan pengalaman sedia ada, memberi ulasan mengenainya dan mengimbas kembali pengalaman dan ulasan. Apabila manusia bertemu sesuatu yang tidak diketahuinya tetapi perlu memahaminya, fitrah mereka akan mengaitkannya dengan pengalaman atau pengetahuan sedia ada untuk menghasilkan sesuatu yang bermakna (Jonassen, 1996; Jonassen et al, 1993). Terdapat banyak kajian yang menunjukkan bahawa pengalaman merupakan suatu sumber untuk memperolehi pengetahuan dan skil yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang (Hedlund et al, 2003). Berdasarkan definisi di atas boleh dirumuskan bahawa tahap kefahaman adalah berbeza antara individu dan bergantung kepada tahap pengetahuan dan pengalaman yang ada padanya.

Duncan dan Stocks (2003) telah membuat kajian ke atas prinsip kawalan dalaman bagi melihat tahap kefahaman dan perbezaan antara paderi (*pastor*) berbanding Juruaudit Bertauliah di Amerika Syarikat. *Pastor* kebiasaannya bertugas sebagai Ketua Pegawai Professional (*Chief*

Professional Officer) dan bertanggungjawab ke atas pengurusan dan pentadbiran termasuk mengadakan kawalan dalaman di dalam sebuah gereja tempatan. Kawalan dalaman juga merupakan suatu isu kepada pihak gereja di Amerika Syarikat. Kajian tersebut telah membuat perbandingan tahap kefahaman antara 305 *pastor* dan 50 juruaudit bertauliah dalam mengenalpasti kekuatan dan kelemahan dalam sistem kawalan dalaman.

Hasil kajian menunjukkan terdapat perbezaan dalam tahap penilaian dan kefahaman sistem kawalan dalaman antara kedua-dua subjek. *Pastor* kurang berpengetahuan tentang perkara-perkara asas dalam kawalan dalaman dan hanya mempunyai keupayaan yang minima untuk mengenalpasti kelemahan dan kekuatan kawalan dalaman di dalam gereja mereka. Kelemahan untuk mengenalpasti tahap kawalan dalaman adalah disebabkan tiada latihan formal diberikan kepada mereka. Lebih daripada 63 peratus daripada *pastor* di dalam kajian ini menunjukkan bahawa mereka tidak mempunyai latihan secara formal dalam perniagaan atau perakaunan.

Pengetahuan asas dalam bidang pengurusan, perniagaan dan perakaunan amat penting bagi seseorang individu untuk memahami kawalan dalaman. Williams (1984) mengatakan punca utama kegagalan dalam syarikat kecil disebabkan pengurusan kurang pengetahuan dalam perakaunan, terutamanya perakaunan pengurusan dan kawalan dalaman. Dolan (2002) menekankan bahawa pentadbir organisasi tanpa keuntungan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang alat pengembangan

organisasi (*organizational building tools*) seperti perakaunan, belanjawan dan perancangan.

Menurut Williams (1984) ketidakcekapan, cetek dan kurang pengalaman mengurus berupaya mendatangkan masalah perakaunan dalam organisasi seperti pengurusan perbelanjaan, penerimaan dan kawalan inventori. Pendapat ini selari dengan Hobbs dan Hussein (1985) yang mengatakan kelemahan kawalan dalaman dalam banyak organisasi adalah disebabkan pekerja mempunyai pengalaman dan skil perakaunan dan kewangan yang terhad.

Peluang untuk mengikuti latihan formal dalam bidang perakaunan mungkin terhad dalam TD. Namun begitu seseorang individu boleh mendapat pengetahuan melalui pengalaman, pemerhatian atau latihan secara tidak formal semasa melaksanakan tanggungjawabnya. Perintah Angkatan Tentera Jilid 1 menetapkan perantikan Lembaga Audit bagi Tabung Perkhidmatan mesti diketuai oleh YDP yang berpangkat tidak kurang dari pangkat Kapten dan ahli-ahli yang juga terdiri dari pegawai. Sungguhpun seseorang pegawai yang dilantik tidak mempunyai asas dalam perakaunan namun pelaksanaan tugas dan tanggungjawab sebagai Lembaga Audit akan memberikan pendedahan untuknya kepada sistem perakaunan dan kawalan dalaman. Ini merupakan suatu peluang untuknya mempelajari sesuatu melalui pengalaman. "*The ability to learn from experience is a key to success in almost any domain.*" (Hedlund et al, 2003).

2.6 KESIMPULAN

Pengkaji telah menyentuh literatur yang berkaitan kawalan dalaman bagi organisasi bukan berasaskan keuntungan. Bab ini juga telah menerangkan secara ringkas tentang sistem dan prosedur kewangan Tabung Perkhidmatan dalam TD. Panduan bagi sistem perakaunan dan kewangan tersebut adalah lengkap dan mudah difahami. Secara kesimpulannya pengkaji ingin mengetahui apakah terdapat perbezaan di dalam faktor pengalaman dan faktor pengetahuan pegawai-pegawai TD dalam memahami sistem kawalan dalaman.