

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini dibahagikan kepada dua bahagian utama iaitu demografi kajian dan dapatan kajian berdasarkan kepada soalan-soalan kajian yang dikemukakan dalam kajian ini. Bahagian pertama ialah demografi kajian yang berkaitan dengan latar belakang responden sebagai pelaksana dan pengurus kewangan sekolah menengah bertaraf PTj. Manakala, bahagian kedua pula adalah mengenai maklumat-maklumat kewangan sekolah menengah PTj (soalan 1). Dalam bahagian ini pula, perkara-perkara yang dibincangkan adalah latar belakang sekolah, punca-punca kewangan, jenis akaun kumpulan wang yang diselenggarakan, sub waran yang diterima dan kecukupan peruntukan diterima. Selain itu adalah mengenai tempoh masa waran dan PCG diterima, anggaran jumlah waran dan PCG yang diterima untuk tahun 2007 dan prestasi kewangan sekolah PTj berdasarkan prestasi audit untuk tiga tahun terakhir.

Selanjutnya, bab ini membincangkan tahap kejelasan pengetua mengenai PTj (soalan 2), tahap autonomi pengetua (soalan 3), dan tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah PTj (soalan 4). Selain itu, dalam bab ini turut membincangkan dapatan kajian untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kejelasan pengetua mengenai PTj, tahap autonomi pengetua, tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah PTj mengikut jenis sekolah (soalan 5). Dalam bab ini juga, pengkaji melaporkan dapatan mengenai korelasi di antara kejelasan pengetua, kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan sekolah dan akhirnya berkaitan

(soalan 6) dan akhirnya melaporkan dapatan mengenai masalah-masalah pelaksanaan pengurusan kewangan PTj (soalan 7).

4.2 Demografi kajian

Dalam bahagian ini membincangkan demografi kajian berkaitan dengan latar belakang pengetua. Maklumat dan latar belakang ini penting kerana pembuatan keputusan kewangan terakhir dalam pengurusan kewangan dilakukan oleh pengetua (Blandford, 2009a). Dalam bahagian ini, latar belakang pengetua di tinjau dari aspek jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman dalam pengurusan sekolah, pengalaman dalam pengurusan kewangan PTj dan kekerapan menjalani latihan kewangan PTj.

4.2.1 Jantina

Secara umumnya, responden adalah terdiri dari 60.6 peratus (168 orang) pengetua lelaki dan 39.4 peratus (109 orang) pengetua perempuan seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.1 di bawah. Ini bermakna dalam menguruskan sekolah bertaraf PTj, pengetua lelaki adalah lebih ramai.

Jadual 4.1 : Jantina responden

Jantina	Kekerapan	Peratus (%)
Lelaki	168	60.6
Perempuan	109	39.4
Jumlah	277	100.0

4.2.2 Umur

Berdasarkan Jadual 4.2 pula, daripada 277 orang responden yang memberi maklum balas kajian ini, 70.8 peratus (196 orang) responden adalah berumur lebih dari 50 tahun, 23.1 peratus (64 orang) berumur antara 46 tahun hingga 50 tahun dan 6.1 peratus (17 orang) berumur di antara 36 tahun hingga 45 tahun. Walau bagaimanapun tiada responden yang berumur kurang dari 35 tahun. Ini bermakna, pengurus sekolah bertaraf

PTj adalah terdiri dari kalangan pengetua kanan (*senior*) dan biasanya berpengalaman dalam mengurus sekolah.

Jadual 4.2 : Umur responden

Umur	Kekerapan	Peratus (%)
36-45 tahun	17	6,1
46-50 tahun	64	23.1
Lebih 50 tahun	196	70.8
Jumlah	277	100.0

4.2.3 Kelayakan akademik

Sekolah menengah bertaraf PTj perlu diterajui oleh individu yang berkemahiran dan berpengetahuan. Berdasarkan Jadual 4.3, dapatan menunjukkan 68.3 peratus (189 orang) responden mempunyai ijazah sarjana muda, 31.0 peratus (86 orang) ijazah sarjana dan 0.7 peratus (2 orang) mempunyai ijazah doktor falsafah.

Hal ini bermakna, hampir dua pertiga daripada pengetua sekolah menengah bertaraf PTj mempunyai ijazah sarjana muda dan selebihnya iaitu sepertiga telah mempunyai ijazah lanjutan di peringkat sarjana dan doktor falsafah.

Jadual 4.3 : Kelayakan akademik responden

Kelayakan akademik	Kekerapan	Peratus (%)
Ijazah sarjana muda	189	68.3
Ijazah sarjana	86	31.0
Kedoktoran (<i>Phd.</i>)	2	0.7
Jumlah	277	100.0

4.2.4 Pengalaman dalam pengurusan sekolah

Pengalaman dalam pengurusan sekolah sebagai pentadbir umumnya banyak membantu pengetua menguruskan kewangan sekolah. Pengalaman ini penting kerana pengetua lebih yakin bukan sahaja membuat keputusan kewangan tetapi juga menguruskan sumber manusia dan fizikal sekolah yang memberi impak langsung dalam pengurusan kewangan sekolah.

Jadual 4.4 : Pengalaman responden dalam pengurusan sekolah

Tahun pengalaman	Kekerapan	Peratus (%)
1 tahun hingga 3 tahun	46	16.6
4 tahun hingga 6 tahun	103	37.2
7 tahun hingga 9 tahun	44	15.9
Lebih dari 9 tahun	84	30.3
Jumlah	277	100.0

Dalam kajian ini, didapati semua responden telah mempunyai pengalaman dalam pengurusan sekolah sekurang-kurangnya setahun. Berdasarkan Jadual 4.4, 37.2 peratus (103 orang) responden telah mempunyai pengalaman dalam pengurusan sekolah di antara 4 tahun hingga 6 tahun, 30.3 peratus (84 orang) berpengalaman lebih dari 9 tahun, 16.6 peratus (46 orang) berpengalaman di antara 1 tahun hingga 3 tahun berpengalaman dan 15.9 peratus (44 orang) berpengalaman di antara 7 tahun hingga 9 tahun.

Ringkasnya, dapatan menunjukkan responden mempunyai pengalaman dalam dua kategori iaitu di antara 4 tahun hingga 6 tahun (37.2 peratus) dan berpengalaman lebih 9 tahun (30.3 peratus). Ini bermakna kebanyakan pengetua telah mempunyai pengalaman dalam pengurusan sekolah lebih daripada 4 tahun dan ini menjadikan mereka lebih bersedia untuk menguruskan kewangan sekolah PTj.

4.2.5 Pengalaman dalam pengurusan kewangan sekolah PTj

Walaupun umumnya pengetua mempunyai pengalaman dalam pengurusan sekolah, namun tidak semua pengetua berpeluang mendapat pengalaman mengendalikan kewangan sewaktu menjadi pengurus pertengahan sekolah. Ini kerana ada dalam kalangan pengetua yang tidak mahu menanggung risiko dengan tidak membenarkan Penolong Kanan (PK) dan Ketua Bidang (KB) sekolah membantunya membuat

keputusan dalam pengurusan kewangan seperti yang dinyatakan dalam dapatan temu bual di bawah ini.

Saya rasa bertuah sebab dapat berkursus sebab sebelum itu semasa saya berada di SMK Tunku Abdul Rahman (bukan nama sebenar), saya try and error lah...belum ada pendedahan lagi. Ada lah pengalaman saya sebagai PK Kurikulum yang pengetua lama adalah bimbing sikit-sikit tu. Pengetua saya tu... sensitif sikit-sikit terutama pasal kewangan ni, dia tak bagi pendedahan pada kita. lainnya lebih saya membaca sendiri prosedur-prosedur kewangan lah. Masa saya memangku sebagai pengetua tu, baru lah saya belajar dan berdasarkan pengalaman sebagai PK Kurikulum yang ada sikit tu. Kerja-kerja lain pengetua suruh saya buat tetapi bab kewangan, biar saya buat, katanya. Tapi bila saya menjadi pengetua di SMK Rantau Panjang (bukan nama sebenar) pada tahun 2000, baru lah saya dapat pendedahan dengan mengikuti kursus asas kewangan tu. [Break] ...Saya tak dapat pun apa-apa pendedahan pun masa saya jadi PK Kurikulum. Tapi masa saya kursus asas pengetua ada kumpulan PK Kurikulum yang hadir kursus pengurusan kewangan mereka.”

(SBP/TB/P/025)

Berdasarkan kepada Jadual 4.5, dapatan menunjukkan 40.4 peratus (112 orang) responden mempunyai pengalaman dalam pengurusan kewangan PTj di antara 1 tahun hingga 3 tahun, 39.0 peratus (108 orang) berpengalaman di antara 4 tahun hingga 6 tahun, 10.5 peratus (29 orang) berpengalaman lebih dari 9 tahun, dan hanya 6.5 peratus (18 orang) berpengalaman di antara 7 tahun hingga 9 tahun. Selain itu, terdapat 3.6 peratus (10 orang) responden yang tiada mempunyai pengalaman dalam pengurusan kewangan sekolah PTj.

Jadual 4.5 : Pengalaman dalam pengurusan kewangan PTj

Tahun pengalaman	Kekerapan	Peratus (%)
Tiada pengalaman	10	3.6
1 tahun hingga 3 tahun	112	40.4
4 tahun hingga 6 tahun	108	39.0
7 tahun hingga 9 tahun	18	6.5
Lebih dari 9 tahun	29	10.5
Jumlah	277	100.0

Secara ringkasnya, hampir 80.0 peratus (220 orang) responden mempunyai pengalaman kurang dari 6 tahun dalam pengurusan kewangan sekolah PTj. Di samping itu juga terdapat juga pengetua yang tiada pengalaman. Ini bermakna, dapatan sebelum ini (lihat Jadual 4.4) menunjukkan kebanyakan pengetua mempunyai banyak pengalaman dalam pengurusan sekolah, namun pengalaman dalam bidang pengurusan kewangan sekolah PTj adalah kurang, malah ada yang tidak mempunyai pengalaman langsung dalam pengurusan PTj sebelum dilantik menjadi pengetua. Hal ini menyebabkan ada dalam kalangan pengetua mengambil masa yang lama untuk mahir dan faham untuk menguruskan kewangan PTj dan melakukan kesilapan seperti dalam dapatan temu bual di bawah ini.

Saya, pada peringkat awal, memanglah sukar dan mengambil masa yang lama untuk memahaminya. Kadang kala memang ada membuat kesilapan tetapi lepas tu tidak lagi. ..Saya mula menjadi Pengetua di Sekolah Menengah Sg Choh, Rawang (bukan nama sebenar) pada tahun 1997 hingga tahun 1998.”

(SMHB/TB/P/06)

4.2.6 Ke kerap an latihan kewangan PTj

Pada dasarnya, kurang pengalaman dalam pengurusan kewangan sekolah akan ditampung dengan menghadiri kursus dan latihan. Dalam hal ini, Jadual 4.6 menunjukkan 44.0 peratus (122 orang) responden telah menghadiri kursus dan latihan di antara 4 kali hingga 6 kali, 36.5 peratus (101 orang) telah menghadiri kursus di antara 1 kali hingga 3 kali, dan 17.0 peratus (47 orang) adalah lebih dari 6 kali. Jadual tersebut juga menunjukkan 2.5 peratus (7 orang) responden tidak pernah menghadiri latihan dalam pengurusan kewangan sekolah.

Jadual 4.6 : Ke kerap an latihan kewangan PTj

Bilangan latihan	Kekerapan	Peratus
Tidak pernah	7	2.5
1 – 3 kali	101	36.5
4 – 6 kali	122	44.0
Lebih 6 kali	47	17.0
Jumlah	277	100.0

Ringkasnya, dapatan kajian menunjukkan lebih kurang 90 peratus responden telah mengikuti latihan dalam pengurusan kewangan sekurang-kurangnya sekali supaya mahir, berpengetahuan dan yakin dalam menguruskan kewangan sekolah. Dapatan ini diakui oleh pengetua seperti dalam dapatan temu bual di bawah ini.

Saya tak jadi masalah berkaitan dengan kod-kod Objek Sebagai (OS) kerana saya telah pergi kursus kewangan sekolah PTj di IAB dan JPN dulu...sebelum saya ke sekolah ini.. Rasanya adalah dah dua tiga kali, kursus kewangan. Okay lah.., lagipun, saya ke sekolah ini sebagai PK Kurikulum dan saya sudah didedahkan dengan kod-kod PTj ini, tak ada masalah lah..

(SMHB/TB/P/25)

Namun masih terdapat responden yang belum pernah menghadiri sebarang latihan berhubung dengan pengurusan kewangan sekolah PTj tetapi bilangannya sangat kecil. Dapatan ini diperkukuhkan lagi dengan dapatan temu bual dengan pengetua.

Sebagai rumusannya, pengetua sekolah menengah bertaraf PTj adalah lelaki berbanding pengetua perempuan yang berumur lebih daripada 50 tahun dan mempunyai kelayakan akademik yang tinggi dan berpatutan. Dari aspek pengalaman dalam pengurusan sekolah, umumnya pengetua sekolah menengah adalah berpengalaman sekurang-kurangnya setahun, telah mempunyai pengalaman dalam pengurusan kewangan PTj dan kerap menghadiri latihan. Namun, terdapat 3.6 peratus yang tidak pernah mempunyai pengalaman dalam pengurusan kewangan PTj dan 2.5 peratus dari mereka yang tidak pernah menghadiri mana-mana kursus pengurusan kewangan.

4.3 Maklumat punca-punca kewangan sekolah menengah bertaraf PTj

Soalan 1: Apakah maklumat punca-punca kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di Malaysia ?
--

Bahagian ini adalah untuk menjawab soalan pertama yang berkaitan dengan maklumat-maklumat kewangan sekolah menengah bertaraf PTJ. Bahagian pertama adalah membincangkan tentang dapatan mengenai maklumat dan latar belakang sekolah

yang juga mempengaruhi jumlah peruntukan kewangan yang diterima, cara merekod dan memperakaunkannya. Menurut Knight (1983), bagi membolehkan seseorang itu melaksanakan pengurusan kewangan dengan cekap, perlu diketahui juga maklumat dan punca-punca atau dana kewangan tersebut agar ia dapat direkod dan diakaunkan dengan betul. Antara maklumat-maklumat tersebut adalah jenis sekolah, bilangan murid, bilangan guru, tahun sekolah dinaikkan taraf PTj, cara sekolah dinaik taraf PTj, komitmen pengurus pertengahan, komitmen staf sokongan, pemantauan, bilangan staf sokongan dan kemudahan komputer untuk melaksanakan eSPKB.

Seterusnya, bahagian ini turut membincangkan tentang punca-punca kewangan, jenis akaun kumpulan wang yang diselenggarakan, sub waran yang diterima dan kecukupan peruntukan diterima. Selain itu turut dibincangkan adalah mengenai tempoh masa waran dan PCG diterima, anggaran jumlah waran dan PCG yang diterima untuk tahun 2007 dan prestasi kewangan sekolah PTj berdasarkan prestasi audit untuk tiga tahun terakhir.

4.3.1 Latar belakang sekolah

Di Malaysia, terdapat beberapa jenis sekolah menengah iaitu SMT, SBP, SMKA, SMHB di Semenanjung, Sabah dan Sarawak, Sekolah Sukan dan Sekolah Pendidikan Khas. Dalam kajian ini latar belakang sekolah adalah perlu supaya kajian ini mendapat lebih maklumat dan menyeluruh tentang pelaksanaan sekolah menengah bertaraf PTj ini.

Jenis sekolah

Sekolah menengah di Malaysia mempunyai latar belakang yang berbeza berdasarkan jenis sekolah dan mata pelajaran yang ditawarkan kepada murid. Sehubungan itu, kajian ini mengenal pasti jenis sekolah responden bagi mendapat lebih

maklumat dan lebih pemahaman mengenai pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah PTj.

Berdasarkan Jadual 4.7, responden adalah terdiri daripada 55.2 peratus (153 orang) pengetua Sekolah Menengah Harian Biasa di Semenanjung (SMHB), 15.2 peratus (42 orang) pengetua Sekolah Menengah Harian di Sabah dan Sarawak (SMSS), 14.8 peratus (41 orang) pengetua Sekolah Menengah Teknik (SMT), 7.6 peratus (21 orang) pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) dan 7.2 peratus (20 orang) pengetua Sekolah Menengah Berasrama Penuh (SBP).

Jadual 4.7 : Jenis sekolah

Jenis sekolah	Kekerapan	Peratus
Sekolah Menengah Teknik (SMT)	41	14.8
Sekolah Menengah Berasrama Penuh (SBP)	20	7.2
Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA)	21	7.6
Sekolah Menengah Harian Biasa Semenanjung (SMHB)	153	55.2
Sekolah Menengah Harian Biasa Sabah dan Sarawak (SMSS)	42	15.2
Jumlah	277	100.0

Keadaan ini menunjukkan sebahagian besar sekolah menengah bertaraf PTj adalah dari sekolah menengah harian biasa. Namun begitu, peratusan bilangan SMHB bertaraf PTj ini adalah kecil jika dibandingkan dengan jumlah bilangan SMHB di seluruh negara. Manakala, sekolah-sekolah jenis lain seperti seperti SMT, SBP dan SMKA adalah merupakan sekolah-sekolah terkawal Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) dan semua sekolah terkawal ini adalah sekolah bertaraf PTj (Shahril, 2005a). Justeru, perbezaan jenis sekolah dalam kajian ini dapat memberi pemahaman yang lebih tentang keseluruhan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj di seluruh negara.

Bilangan murid sekolah

Bilangan murid dan guru penting dalam pengurusan kewangan sekolah kerana ia menyumbang kepada peruntukan sekolah yang diterima sekolah kerana agihan peruntukan adalah berasaskan bilangan murid sekolah yang mengambil mata pelajaran atau per kapita geran (PCG) mata pelajaran dan aktiviti dan program yang dijalankan. Ini bermakna, lebih ramai murid, lebih besar jumlah peruntukan yang diberikan kepada sekolah. Oleh yang demikian, peruntukan yang besar ini memberi peluang kepada pengurus sekolah untuk melaksanakan aktiviti sekolah dengan lebih sempurna berbanding dengan sekolah yang mempunyai bilangan murid yang kecil.

Jadual 4.8 : Bilangan murid sekolah

Bilangan murid	Kekerapan	Peratus (%)
Kurang 1,000 orang murid	131	47.3
1,000 – 1,999 orang murid	124	44.8
2,000 – 2,999 orang murid	20	7.2
Lebih 3,000 orang murid	2	0.7
Jumlah	277	100.0

Berdasarkan kepada Jadual 4.8, dapatan kajian menunjukkan 47.3 peratus (131 orang) responden menyatakan bilangan murid sekolah adalah kurang 1,000 orang murid, 44.8 peratus (124 orang) menyatakan bilangan murid di antara 1,000 orang hingga 1,999 orang. Manakala, selebihnya 7.2 peratus (20 orang) menyatakan bilangan murid adalah diantara 2,000 orang hingga 2,999 orang dan 0.7 peratus (2 orang) adalah melebihi 3,000 orang. Ini bermakna, kebanyakan sekolah menengah bertaraf PTj (92.1 peratus) mempunyai bilangan murid yang kurang dari 2,000 orang. Keadaan ini menunjukkan kebanyakan sekolah menengah bertaraf PTj adalah kecil dan sederhana. Keadaan ini bertepatan dengan umumnya sekolah kawalan seperti SBP, SMKA dan SMT mempunyai bilangan murid yang kurang dari 2,000 orang.

Bilangan guru

Bilangan staf termasuk guru sekolah juga memberi implikasi kepada kewangan sekolah. Lebih ramai bilangan guru dan staf sokongan, lebih banyak peruntukan kewangan di salurkan ke sekolah dalam bentuk emolumen seperti gaji dan elaun, tuntutan perjalanan, bonus dan lain-lain lagi.

Keadaan ini juga turut melibatkan pengurusan kewangan seperti tuntutan perjalanan, gaji dan elaun, bonus, elaun lebih masa dan sebagainya. Berdasarkan Jadual 4.9, 71.5 peratus (198 orang) responden menyatakan sekolah mempunyai bilangan guru di antara 50 orang hingga 99 orang, 19.1 peratus (53 orang) menyatakan mempunyai bilangan guru di antara 100 orang hingga 149 orang, dan 9.4 peratus (26 orang) menyatakan mempunyai bilangan guru kurang daripada 50 orang.

Jadual 4.9 : Bilangan guru

Bilangan guru	Kekerapan	Peratus (%)
Kurang daripada 50 orang guru	26	9.4
50 orang hingga 99 orang guru	198	71.5
100 orang hingga 149 orang guru	53	19.1
Jumlah	277	100.0

Dapatan kajian juga menunjukkan tiada sekolah yang mempunyai bilangan guru yang lebih 150 orang. Ringkasnya, kebanyakan sekolah responden (91.0 peratus) mempunyai bilangan guru di antara 50 orang hingga 149 orang. Kenaikan peratus bilangan guru juga adalah selari dengan kenaikan bilangan pelajar, di mana lebih tinggi bilangan pelajar, lebih ramai guru, begitulah sebaliknya. Pernyataan ini juga diakui oleh pengetua mengenai bilangan guru dan pelajar seperti di bawah ini.

Kita ada 1,046 pelajar, asrama 756 orang dan guru warden ada 15 orang, guru termasuk sektor pengurusan ada 77 orang semuanya. Ratio (nisbah) guru dengan pelajar adalah 1: 6 atau 1:7 orang, kaunselor kita 2 orang. Sebab tu, lebih ramai murid, lebih ramai guru sekolah.

(SMT/TB/P/147)

Tahun sekolah dinaikkan taraf PTj

Setelah beberapa tahun dilaksanakan, maklumat mengenai menaik taraf sekolah sebagai PTj adalah kurang diperoleh. Sehubungan itu, kurang maklumat menyebabkan pengetua kurang jelas mengenai konsep PTj, kelebihan dan tujuan pelaksanaannya. Kurangnya maklumat juga menyebabkan misi dan visi sekolah sukar dicapai melalui pengurusan kewangan sekolah.

Berdasarkan Jadual 4.10, dapatan kajian menunjukkan 44.8 peratus (124 orang) responden menyatakan sekolah dinaik taraf sebagai PTj adalah antara tahun 2000 hingga tahun 2004, 17.0 peratus (47 orang) menyatakan sekolah dinaik taraf adalah sebelum tahun 2000 dan 14.4 peratus (40 orang) adalah selepas tahun 2004.

Jadual 4.10 : Tahun sekolah dinaikkan taraf PTj

Tahun	Kekerapan	Peratus (%)
Tiada maklumat	66	23.8
Sebelum tahun 2000	47	17.0
Tahun 2000 - 2004	124	44.8
Selepas tahun 2004	40	14.4
Jumlah	277	100.0

Ini bermakna, sekolah di naik taraf mengikut peringkat demi peringkat dan secara umumnya selepas tahun 2000. Menariknya, dapatan kajian menunjukkan 23.8 peratus (66 orang) responden menyatakan sekolah tiada mempunyai sebarang maklumat mengenainya. Keadaan ini berkemungkinan sekolah telah dinaikkan taraf PTj lebih awal dan tiada apa-apa rekod dan dokumen berkaitan dengannya. Dapatan ini di sahkan oleh pengetua dan PT melalui temu bual seperti di bawah ini,

Hmm, berkaitan dengan pelantikan sekolah sebagai PTj,..saya tidak tahulah, sebab bila saya masuk sekolah ini sudah PTj.

(SBP/TB/P/087)

dan,

Maklumat mengenai sekolah PTj? Mana ada, sudah lama tidak ada maklumat. Mungkin ada, tetapi entah ke mana-mana disimpan.

(SMHB/TB/PT/22)

Selain itu, kajian menunjukkan terdapat sekolah dilantik sebagai PTj sebelum tahun 2000 (17 peratus). Keadaan ini berlaku kepada sekolah-sekolah yang terus dilantik menjadi PTj. Dapatan ini disokong oleh temu bual dengan pengetua sekolah seperti di bawah ini.

Mengenai tahun lantikan, saya tidak pasti. Apa yang pasti, apabila saya ke sekolah ini, sekolah ini telah dilantik sebagai PTj. Sekolah ini lantik sebagai PTj sebelum tahun 2000 lah agaknya!

(SBP/TB/P/083)

Cara sekolah dinaikkan taraf PTj

Cara pelantikan sekolah sebagai PTj adalah tidak konsisten. Walaupun sekolah pada dasarnya dilantik selepas berkursus pendek, ada kalangan pengetua yang tidak mempunyai maklumat mengenainya. Berdasarkan Jadual 4.11, dapatan kajian menunjukkan 51.6 peratus (143 orang) responden menyatakan sekolah dilantik adalah melalui surat lantikan sebagai PTj, 10.1 peratus (28 orang) menyatakan melalui kursus pendek dan 7.6 peratus (21 orang) menyatakan melalui cara-cara lain.

Jadual 4.11 : Cara sekolah dinaikkan taraf PTj

Cara	Kekerapan	Peratus (%)
Tiada apa-apa dokumen	85	30.7
Melalui surat lantikan	143	51.6
Melalui kursus pendek	28	10.1
Lain-lain	21	7.6
Jumlah	277	100.0

Dapatan kajian juga menunjukkan 30.7 peratus (85 orang) responden menyatakan sekolah tiada mempunyai sebarang dokumen mengenai pelantikannya sebagai PTj. Keadaan ini disebabkan oleh sebilangan pengetua menjadi pengetua setelah sekolah

sudah bertaraf PTj, namun tiada maklumat dan dokumen mengenainya seperti yang ditunjukkan oleh dapatan temu bual di bawah ini.

Cara lantikan tu tak ada..., tapi dia ada panggil mesyuarat-mesyuarat gitu-gitulah (tidak formal) dan panggil kerani sekolah, masa itulah diberi tunjuk ajar sedikit-sedikit. Dia (Bahagian Kewangan, KPM) beri kebebasan pada kita untuk calonkan di antara satu sama lain tentang pengurusan kewangan terbaik.

(SBP/TB/P/085)

Ringkasnya, dapatan kajian ini menunjukkan hampir sepertiga responden menyatakan sekolah tiada maklumat yang khusus mengenai pelaksanaan PTj. Situasi ini menyebabkan pengurus sekolah kurang bermaklumat mengenai konsep PTj dan tujuan pelaksanaannya menyebabkan pengetua sukar untuk mencapai misi dan visi sekolah melalui pelaksanaan pengurusan kewangan PTj di sekolah.

Komitmen pengurus pertengahan dan staf sokongan

Bahagian ini membincangkan komitmen pengurus pertengahan seperti Penolong Kanan (PK) sekolah yang terdiri dari PK kurikulum (PKku), PK kokurikulum (PKko), PK hal ehwal murid (PKHem), Ketua Bidang (KB) dan Penyelia Petang (PP). Selain itu juga, dibincangkan juga tentang komitmen staf sokongan seperti Ketua Pembantu Tadbir (KPT) dan Pembantu Tadbir (PT) dan bilangannya. Komitmen, pengetahuan dan kemahiran menguruskan kewangan pengurus pertengahan dan staf sokongan ini penting bagi membantu pengurus sekolah menguruskan kewangan dengan cekap dan berkesan seperti yang ditunjukkan dalam dapatan temu bual dengan pengetua di bawah ini.

Saya banyak berbincang dengan cikgu lain terutamanya PK dan KB, jadi kurangnya masalahnya. PK dan KB juga banyak membantu saya, yang penting saya dah sampaikan maklumat kepada mereka. So, (oleh itu) mereka faham akan beban tugas tersebut. Saya selalu buat *check list* (senarai semak) tentang tugas saya, yang ini dah buat, yang ini dah buat dan ini belum... dan saya selalu bertanya kepada kerani, apa masalah mereka dan bagaimana nak diselesaikan.

(SMHB/TB/P/90)

Dalam hal ini, pengetua sebagai pengurus sekolah harus mengambil berat tentang sumber manusia yang membantunya melaksanakan pengurusan kerana tanpa komitmen dari mereka, pengurusan akan menjadi tidak cekap dan berkesan. Berdasarkan Jadual 4.12, maklum balas daripada responden mendapati umumnya kesemua PK, KB dan PP membantu pengetua dalam pengurusan kewangan sekolah tetapi kadarnya komitmennya berbeza.

Jadual 4.12 : Pengetahuan dan kemahiran PK membantu pengurusan kewangan sekolah PTj

Jawatan pentadbir sekolah (n = 277)	Kekerapan (peratus)	
	Ya	Tidak
PK Kurikulum	223 (80.5)	54 (19.5)
PK Kokurikulum	159 (57.4)	118 (42.6)
PK Hal Ehwal Pelajar	172 (62.1)	105 (37.9)
Ketua Bidang	117 (42.2)	160 (57.8)
Penyelia Petang	55 (19.9)	222 (80.1)

Dapatan kajian juga menunjukkan 80.5 peratus (223 orang) responden bersetuju berbanding dengan PK HEM (62.1 peratus), PK kokurikulum (57.4 peratus), Ketua Bidang (42.2 peratus) dan Penyelia Petang (19.9 peratus). Dapatan ini diperkukuhkan lagi dengan dapatan pemerhatian yang menunjukkan PK kurikulum dilihat lebih banyak membantu pengetua dalam menguruskan kewangan sekolah berbanding dengan Penolong Kanan yang lain (SMHB/P/P/01). Ini bermakna, pengurus pertengahan sekolah mempunyai pengetahuan dan kemahiran serta memberi komitmen kepada pihak sekolah terutamanya PK Kurikulum berbanding dengan PK yang lain, Ketua Bidang dan Penyelia Petang. Ini adalah kerana umumnya pengetua mengagihkan pengurusan kutipan wang tunai kepada PK mengikut portfolio masing-masing (SMHB/P/P/02). Selain itu, komitmen pengurus pertengahan ini juga disokong oleh pernyataan pengetua dalam sesi temu bual yang dijalankan seperti di bawah ini.

PK dan KB banyak membantu saya tugas-tugas pengurusan mengikut bidang masing-masing, jadi saya tak perlu risau lagi sebab saya akan tanya sahaja. yang selebihnya mereka yang melaksanakannya. Mantan KPPM,

pun ada menyatakan, cikgu tak perlu risau sebab PK dan KB boleh laksanakan, percayalah dan pantaulah mereka.

(SMHB/TB/P/91)

Berdasarkan Jadual 4.13 pula, dapatan kajian menunjukkan 91.0 peratus (252 orang) responden menyatakan bahawa KPT mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam pengurusan kewangan sekolah dan hanya 9 peratus (25 orang) yang tidak mempunyai pengetahuan dan kemahiran.

Jadual 4.13 : Pengetahuan dan kemahiran Ketua Pembantu Tadbir (KPT) dan Pembantu Tadbir (PT)

Jawatan staf sokongan sekolah (n = 277)	Kekerapan (peratus)	
	Ya	Tidak
Ketua Pembantu Tadbir	252 (91.0)	25 (9.0)
Pembantu Tadbir	205 (74.0)	72 (26.0)

Keadaan ini menunjukkan umumnya, KPT sekolah adalah berpengalaman dan berkemahiran. Pernyataan ini juga disokong oleh dapatan dari temu bual seperti di bawah ini,

Masa saya di sekolah lama, sekolah tiada masalah kewangan, sebab semua aset di rekodkan dengan baik. PT kewangan saya berpengalaman kerja di Jabatan Teknikal (JPTek), senang sikit. KPT yang mahir dan berpengalaman, ada ilmu, memang banyak membantu dalam pengurusan kewangan.

(SMT/TB/P/26)

Peranan KPT dan PT amat penting dalam pengurusan kewangan sekolah kerana mereka adalah pegawai kerajaan guna sama yang menjalankan tugas-tugas pentadbiran sekolah termasuklah pengurusan kewangan. Berdasarkan pemerhatian, sekiranya, KPT dan PT mempunyai pengetahuan dan berkemahiran dalam pengurusan kewangan, pengurusan akan lebih cekap begitulah pula sebaliknya jika KPT dan PT tidak cekap, pengurusan sekolah menjadi bermasalah (SMHB/P/PT/01).

Walau bagaimanapun terdapat sebilangan kecil yang kurang berpengalaman dan berkemahiran dan menyebabkan pengurusan kewangan sekolah sukar dilaksanakan dengan cekap dan berkesan. Berbanding dengan KPT, dapatan mengenai PT berkemahiran dan berpengetahuan adalah lebih rendah. Dapatan kajian menunjukkan sebanyak 74 peratus (205 orang) responden menyatakan PT mempunyai pengalaman dan berkemahiran dalam menguruskan kewangan sekolah. manakala, selebihnya 26 peratus (72 orang) tidak berpengalaman dan berkemahiran dalam menguruskan kewangan sekolah. Selain itu, kajian juga mendapati dari segi pengetahuan dan berkemahiran dalam menguruskan kewangan sekolah, KPT lebih mempunyai berpengalaman dan berkemahiran menguruskan kewangan berbanding dengan PT. Keadaan ini disebabkan oleh KPT adalah jawatan kanan dalam pentadbiran dan umumnya disandang oleh pegawai yang lebih senior dan berpengalaman. Kepentingan dan keperluan staf yang berkemahiran dan berpengetahuan ini dizahir oleh pengetua seperti di bawah ini.

Alhamdulillah for my team, (syukur kepada staf di sekolah saya) tiada masalah sebab semua staf dan kerani mempunyai basic (asas) kemahiran pengurusan kewangan, itu penting!

(SMT/TB/P/30)

Namun demikian, kajian juga mendapati masih terdapat KPT (9 peratus) dan PT (26 peratus) sekolah yang tidak mempunyai kemahiran dan berpengalaman dalam menguruskan kewangan sekolah. Kurangnya pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kewangan ini menyebabkan kesulitan untuk mengurus kewangan sekolah dengan cekap. Pernyataan ini diasaskan kepada catatan semakan dokumen terhadap tugas-tugas merekod yang tertangguh kerana PT kurang cekap dan kurang berkemahiran (SMHB/SD/PT/01)

Pemantauan

Pemantauan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah penting dalam menentukan kejayaan pengurusan kewangan sesebuah sekolah. Umumnya, pemantauan yang kerap dapat membantu pelaksana menguruskan kewangan dengan lebih berkesan terutamanya berkaitan dengan menentukan hala tuju dan menyelesaikan masalah dan halangan yang dihadapi.

Dapatan kajian seperti yang terdapat dalam Jadual 4.14 menunjukkan pemantauan pengurusan kewangan sekolah-sekolah bertaraf PTj kerap dilakukan oleh Jabatan Pelajaran Negeri (44.0 peratus). Selain itu, Pejabat Pelajaran Daerah (20.5 peratus), Bahagian Audit Sekolah (16.5 peratus), Bahagian Kewangan (12.8 peratus) dan lain-lain iaitu dari Bahagian Teknik dan Vokasional, JAPIM, JANM (5.1 peratus) turut membuat pemantauan. Selebihnya, pemantauan dilakukan oleh Institut Aminuddin Baki (0.6 peratus) dan Bahagian Sumber Manusia (0.4 peratus).

Jadual 4.14 : Pelaksanaan pemantauan

Bahagian/Jabatan yang memantau (n = 277)	Kekerapan	Peratus
Institut Aminuddin Baki (IAB)	3	0.6
Bahagian Kewangan (BKEW)	60	12.8
Bahagian Sumber Manusia (BSM)	2	0.4
Jabatan Pelajaran Negeri (JPN)	206	44.0
Pejabat Pelajaran Daerah (PPD)	96	20.5
Bahagian Audit Sekolah (AUD)	77	16.5
Lain-lain	24	5.1
Jumlah	468	100.0

Ini bermakna, hampir 65 peratus pemantauan ke atas sekolah dalam pengurusan kewangan dilakukan oleh JPN dan PPD sebagai Ketua PTj yang mengawal peruntukan dan perbelanjaan sekolah. Pada masa yang sama, Bahagian Kewangan, Bahagian Audit Sekolah dan Bahagian atau Jabatan lain turut terlibat dalam pemantauan seperti Bahagian Teknik dan Vokasional, JAPIM dan JANM. Walau bagaimanapun IAB dan BSM mempunyai peratusan yang paling rendah dan ini menunjukkan IAB dan BSM

amat kurang terlibat dalam pemantauan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj.

Bilangan staf sokongan yang membantu pengurusan kewangan

Staf sokongan diperlukan untuk membantu pengetua untuk menguruskan kewangan sekolah dengan cekap dan berkesan. Sehubungan itu, tugas-tugas dan tanggungjawab pembantu tadbir kewangan telah digariskan bagi memudahkan staf menjalankan tugasnya oleh Bahagian Kewangan, Kementerian Pelajaran Malaysia. Walau bagaimanapun, bilangan staf sokongan yang membantu pengetua menguruskan kewangan sekolah tidak mencukupi dan tidak mahir.

Berdasarkan Jadual 4.15, analisis dapatan kajian menunjukkan nisbah di antara bilangan sekolah dengan bilangan staf jawatan KPT Kanan adalah 1: 0.12. Ini bermakna, 12 peratus (33 orang) responden menyatakan sekolah mempunyai KPT Kanan (N26) untuk menguruskan kewangan sekolah. Jawatan KPT Kanan (N26) ini adalah perjawatan yang baru diperkenalkan bagi tujuan kenaikan pangkat yang tertinggi dalam perjawatan pembantu tadbir. Namun demikian berdasarkan semakan dokumen, dapatan kajian menunjukkan kebanyakan KPT Kanan ditempatkan di sekolah-sekolah SBP (SBP/SD/PT/02). Selain itu dapatan menunjukkan nisbah di antara bilangan sekolah dengan bilangan staf jawatan KPT(N22) adalah 1: 0.92. Keadaan ini bermakna, secara purata hampir setiap sekolah mempunyai sekurang-kurangnya seorang KPT untuk menguruskan kewangan sekolah bertaraf PTJ. Namun terdapat sebahagian kecil sekolah responden yang tidak mempunyai KPT menguruskan kewangan sekolah.

Jadual 4.15 : Bilangan staf sokongan yang membantu pengurusan kewangan mengikut perjawatan

Jawatan	Gred	Bilangan	Nisbah (Bil. Sekolah : Bil. Staf)
Ketua Pembantu. Tadbir Kanan	N26	33	1: 0.12
Ketua Pembantu Tadbir	N22	254	1: 0.92
Pembantu Akauntan	W17	51	1: 0.18
Pembantu Tadbir	N17	454	1: 1.64
Pembantu Tadbir Rendah	N11	331	1: 1.19
Pembantu Am Rendah	N1	879	1: 3.17

Di samping itu, dapatan juga menunjukkan nisbah di antara bilangan sekolah dengan bilangan staf jawatan Pembantu Akauntan (W17) adalah 1: 0.18. Ini bermakna tidak semua sekolah mempunyai Pembantu Akauntan W17 iaitu hanya 18 peratus sahaja sekolah yang mempunyai Pembantu Akauntan W17. Ini bermakna, lebih 80 peratus sekolah tidak mempunyai Pembantu Akauntan (W17) yang boleh membantu sekolah menguruskan kewangan sekolah.

Walau bagaimanapun, nisbah bagi jawatan Pembantu Tadbir (PT) ialah 1: 1.64. Ini bermakna, bagi setiap sekolah menengah bertaraf PTJ mempunyai hampir dua orang PT yang membantu pengurusan kewangan dan pengurusan pentadbiran sekolah. Selain itu, nisbah bagi jawatan Pembantu Tadbir Rendah (PTR) ialah 1:19. Ini bermakna setiap sekolah membantu bertaraf PTJ, sekolah mempunyai sekurang-kurangnya seorang PTR yang membantu sekolah menguruskan kewangan.

Manakala, nisbah bagi jawatan Pembantu Am Rendah (PAR) yang juga dikenali sebagai Pembantu Am Pejabat (PAP) adalah 1: 3.17. Hal ini bermakna, setiap sekolah menengah bertaraf PTJ mempunyai sekurang-kurangnya tiga orang PAP yang ditugaskan untuk membantu pengurusan kewangan sekolah. Berdasarkan daripada dapatan temu bual, tugas bagi perjawatan yang lebih rendah seperti PTR dan PAP di sekolah tidak mengkhusus membantu pengurusan kewangan sekolah sahaja tetapi lebih kepada pengurusan secara umum (SMHB/P/P/03). Walau bagaimanapun, berdasarkan

pemerhatian pengkaji, tidak dapat dinafikan tugas seperti pemfailan, membuat salinan pendua dan menyimpan rekod serta membantu tugas-tugas perkeranian sama ada di pejabat, di stor dan di makmal banyak membantu pihak pengurusan sekolah dalam usaha memastikan pengurusan kewangan sekolah adalah cekap dan berkesan (SMT/P/PT/01).

Sebagai rumusannya, dalam kajian ini pengkaji mendapati pengurusan kewangan di sekolah menengah bertaraf PTJ dibantu oleh staf sokongan daripada jawatan tertinggi iaitu Ketua Pembantu Tadbir Kanan (N26) hinggalah ke peringkat terendah iaitu Pembantu Tadbir Pejabat (PAP). Walau bagaimanapun tugas dan tanggungjawab mereka adalah bergantung pada hierarki perjawatan (SMHB/P/PT/02). Kajian juga mendapati tidak semua sekolah mempunyai KPT Kanan N26 tetapi hampir semua sekolah mempunyai KPT yang ditugaskan untuk memimpin kumpulan staf sokongan ini membantu pengetua menguruskan kewangan sekolah. Begitu juga dengan jawatan PT, di mana hampir setiap sekolah mempunyai dua orang PT, seorang PTR dan tiga orang PAP dalam membantu pengurusan kewangan sekolah.

Kemudahan komputer

Dalam melaksanakan pengurusan kewangan PTj, sekolah menengah bertaraf PTj memerlukan aplikasi komputer untuk membolehkan sekolah untuk melaksanakan Sistem Perancangan Kawalan Belanjawan Berkomputer (eSPKB). Sekolah menengah bertaraf PTj juga perlu menghantar laporan prestasi perbelanjaan dan laporan penyesuaian flimsi untuk dihantar setiap dua minggu secara *online*. Justeru, sekolah memerlukan aplikasi komputer yang dilengkapi dengan talian internet dan boleh diakses pada bila-bila masa. Walau bagaimanapun, penggunaannya sering menghadapi masalah dan ini menjadikan pengurusan kewangan sekolah bermasalah.

Jadual 4.16 : Kemudahan komputer

Prasarana	Kekerapan (peratus)	
	Ya	Tidak
Aplikasi komputer	233 (84.1)	44 (15.9)

Berdasarkan kepada Jadual 4.16, dapatan kajian menunjukkan 84.1 peratus (233 orang) responden menyatakan sekolah telah mempunyai kemudahan komputer yang lengkap. Namun demikian, 15.9 peratus (44 orang) responden menyatakan masih terdapat sekolah yang masih belum mempunyai komputer yang lengkap.

4.3.2 Punca-punca kewangan sekolah

Secara umumnya, punca-punca kewangan sekolah PTj adalah dari bantuan kerajaan pusat dan sumbangan wang awam melalui beberapa saluran iaitu waran peruntukan kecil, geran per kapita (PCG), sumbangan wang awam (SUWA), peruntukan asrama dan lain-lain seperti Kumpulan Wang Amanah dan Riadah Sekolah, PIBG dan pelbagai sumbangan lain.

Jadual 4.17 : Punca-punca kewangan sekolah

Punca-punca kewangan sekolah (n = 277)	Kekerapan	Peratus
Waran peruntukan	277	100.0
Geran per kapita (PCG)	264	95.3
Sumbangan wang awam (SUWA)	265	95.7
Peruntukan wang asrama (KWA)	176	63.5
Lain-lain	14	5.1

Berdasarkan Jadual 4.17, dapatan kajian menunjukkan kesemua atau 100.0 peratus (277 orang) responden menyatakan sekolah bertaraf PTj memperoleh dana melalui waran kerajaan, 95.7 peratus (265 orang) menyatakan punca dana sekolah bertaraf PTj adalah daripada sumbangan wang awam (SUWA), 95.3 peratus (264 orang) responden menyatakan sekolah mendapat punca pendapatan daripada per kapita geran

(PCG). Ini bermakna, selain waran, punca pendapatan yang utama sekolah adalah juga dari geran PCG dan SUWA. Dapatan ini disokong oleh dapatan temu bual seperti di bawah ini.

Dana sekolah adalah dari sumbangan wang awam (SUWA), Per Kapita geran (KWK dan subsidi), waran (buku vot), eSPKB, akaun asrama, tapi akaun asrama ada warden asrama yang buat.

(SBP/TB/P/051)

Agihan peruntukan geran Per Kapita (PCG) adalah berdasarkan enrolmen murid yang masuk kesekolah pada bulan Oktober tahun sebelumnya mengikut mata pelajaran yang diambil oleh murid seperti yang dinyatakan oleh pengetua seperti di bawah ini.

Hmm..., bilangan pelajar pada bulan Oktober tahun sebelumnya, sebagai asas pengiraan perancangan termasuklah bantuan-bantuan lain seperti bukan mata pelajaran, contohnya motivasi dan kaunseling.

(SBP/TB/P/105)

Ini bermakna, lebih ramai murid dan lebih banyak mata pelajaran yang ditawarkan oleh sekolah, lebih banyak peruntukan yang diterima oleh pihak sekolah. Pernyataan ini diakui oleh pengetua seperti di bawah ini.

Peruntukan sekolah lebih banyak memang berlaku, sebab banyak pecahan PCGnya, kita (sekolah) ada sains tulen, kita ada sains teknikal dan sains agama. Banyaklah barang-barang keperluan yang hendak dibelinya. Kita (sekolah) juga ada bahasa antarabangsa, bahasa Jepun, bahasa Perancis dan bahasa Mandarin.

(SBP/TB/P/017)

Walau bagaimanapun, terdapat sebahagian kecil sekolah bertaraf PTj tidak memperoleh dana geran PCG (4.3 peratus) dan SUWA (4.7 peratus). Keadaan ini menunjukkan terdapat sekolah bertaraf PTj di Malaysia tidak mendapatkan dana melalui PCG dan SUWA. Kajian secara temu bual mendapati keadaan ini disebabkan oleh sekolah menengah di Sarawak tidak mendapat dana melalui PCG dengan menyelenggarakan

Kumpulan Wang Kerajaan (KWK) dan sumbangan wang awam serta penyelenggaraan Akaun SUWA seperti ditunjukkan dalam temu bual di bawah ini.

Semasa mula-mula datang ke sekolah di Sarawak dulu tu, saya bertanya kepada PT, mengapa sekolah tidak menyelenggarakan buku tunai KWK? PT saya pun tak dapat menerangkannya, sebab dia pun tak faham dan tak pernah tengok pun! Dia orang kata sekolah ni, sekolah PTj memang tidak ada buku tunai. Hah, pelik saya di buatnya. Mula-mula saya tak faham..., lama-lama kemudian baru saya faham bahawa sekolah PTj di Sarawak tidak menyelenggarakan buku tunai! Kecoh juga saya dibuatnya pada peringkat awal. Saya sendiri pergi tanya JANM, mengapa dan mereka maklumkan, dan segala sumbangan dari pihak luar (SUWA) masuk dalam akaun hasil iaitu Buku Tunai Cerakinan (BTC).

(SBP/TB/P/039)

Selain itu, sekolah bertaraf PTj juga mendapat peruntukan asrama (KWA) jika sekolah mempunyai asrama (63.5 peratus), dan lain-lain punca (5.1 peratus). Lain-lain punca kewangan adalah dari Akaun Amanah dan Riadah Sekolah, Persatuan Ibu bapa dan Guru (PIBG) dan derma dariapada korporat. Keadaan ini adalah menjadi amalan sekolah di Sarawak seperti yang dinyatakan oleh pengetua seperti di bawah ini.

Sekolah lama saya di Sarawak sama sahaja sebab sekolah menengah teknik. Berbanding dengan sekolah harian biasa di sana, sekolah mengamalkan *full* PTj (PTj sebenar) dan diaudit oleh Jabatan Audit Negara. Segala kutipan hasil dari yuran dimasukkan ke dalam BTC dan di gunakan melalui akaun amanah. Segala perbelanjaan adalah melalui buku vot dan pengetua tidak perlu tandatangan buku cek. Itu sahaja bezanya! Jadi semua perbelanjaannya menggunakan pesanan tempatan (LO).

(SMT/TB/P/136)

4.3.3 Jenis akaun kumpulan wang yang diselenggarakan

Berdasarkan Jadual 4.18, dapatan menunjukkan 100.0 peratus (277 orang) menyatakan sekolah menyelenggara Buku Vot. Ini bermakna semua sekolah bertaraf PTj menyelenggara Buku Vot. Dapatan ini selari dengan dapatan sebelumnya yang menyatakan punca kewangan utama sekolah bertaraf PTj adalah dari waran peruntukan. Selain itu, dapatan kajian menunjukkan selain Buku Vot, sekolah bertaraf PTj juga

menyelenggarakan Akaun Kumpulan Wang Kerajaan (96.0 peratus), Akaun Sumbangan Wang Awam (96.4 peratus) dan Akaun Kumpulan Wang Asrama (64.6 peratus).

Jadual 4.18 : Jenis akaun yang diselenggarakan sekolah

Jenis akaun yang diselenggara (n = 277)	Kekerapan	Peratus
Akaun Kumpulan Wang Kerajaan (KWK)	266	96.0
Akaun Sumbangan Wang Awam (SUWA)	267	96.4
Akaun Kumpulan Wang Asrama (KWA)	179	64.6
Buku Vot	277	100.0
Buku Tunai Cerakinan (BTC)	135	48.7
Lain-lain	24	8.7

Di samping itu juga sekolah juga dikehendaki menyelenggara Buku Tunai Cerakinan (BTC). Namun, dapatan menunjukkan hanya 48.7 peratus (135 orang) responden yang menyatakan menyelenggara BTC. Ini bermakna hampir 50 peratus sekolah bertaraf PTj tidak menyelenggarakan BTC. Dapatan ini diperjelaskan lagi dengan dapatan temu bual daripada dua orang PT di bawah ini.

Hmm.., dah lama kita (sekolah) tidak buat. Dulu ada buat tetapi transaksinya terlalu sedikit, mengutip hasil kerajaan, biasanya menjelaskan pinjaman guru. Lagi pula, sekarang kita tiada akaun amanah. Sebab itu kita diminta hantar maklumat kepada PPD, oleh itu PPD yang buatnya.

(SMHB/TB/PT/18)

dan,

Buku Tunai Cerakinan (BTC) kita sudah tidak buat, jika ada matilah saya. Akaun Amanah pun kita buat.

(SBP/TB/PT/225)

Berdasarkan temu bual dengan pengetua dan pembantu tadbir, menunjukkan bahawa BTC tidak diselenggarakan kerana terlalu kurang transaksi berkaitan dengannya dijalankan. Ini adalah kerana kutipan hasil kerajaan seperti bayaran balik pendahuluan, pungutan bagi gaji terlebih bayar, bayaran dan lain-lain harus direkodkan. Oleh yang demikian, segala maklumat dihantarkan kepada Ketua PTj. Ringkasnya, selain sekolah menyelenggarakan buku vot dan BTC, sekolah juga harus menyelenggara Akaun

Kumpulan Wang Kerajaan, Akaun Sumbangan Wang Awam, dan Akaun Kumpulan Wang Asrama (jika ada asrama).

Di samping itu, terdapat juga lain-lain akaun kewangan sekolah (8.7 peratus) yang membantu sekolah menjalankan aktivitinya terutamanya Persatuan Ibu bapa dan Guru (PIBG), Akaun Amanah dan Riadah Sekolah. Dalam hal berkaitan, PIBG berperanan sebagai "alat" untuk memudahkan sekolah menguruskan kewangan sekolah dengan menjadikannya sebagai "akaun tumpang" dan menambahkan pendapatan sekolah tanpa kebenaran dan ini diakui oleh pengetua-pengetua seperti yang dinyatakan di bawah ini.

Di sekolah lama saya, jika ada sumbangan kami masukkan dalam akaun PIBG. Mudah sikit nak menggunakannya, seperti akaun tumpanglah!

(SBP/TB/P/041)

dan,

Sekolah menggunakan peruntukan melalui PIBG untuk menambahkan pendapatan. Sekolah tidak boleh mendapatkan pendapatan selain dari itu tanpa kebenaran Pendaftar JPN.

(SBP/TB/P/151)

4.3.4 Sub waran yang diterima oleh pihak sekolah

Berdasarkan Jadual 4.19, di bawah gaji dan emolumen (OS10000), kesemua responden menyatakan sekolah menengah bertaraf PTj menerima sub waran untuk gaji dan upah (OS11000) dan elaun/imbuan tetap (OS12000). Walau bagaimanapun, 92.4 peratus (256 orang) responden menyatakan sekolah menerima sumbangan berkanun untuk kakitangan (OS13000), 62.8 peratus (174 orang) menerima elaun lebih masa (OS14000) dan 0.7 peratus (2 orang) menerima faedah kewangan (OS15000). Keadaan ini menunjukkan selain gaji dan upah, elaun dan imbuhan, sekolah juga menerima sub

waran yang lain bergantung kepada kes-kes tertentu sahaja. Dapatan ini diakui oleh pengetua dalam temu bual yang dijalankan seperti di bawah ini.

Sub waran adalah gaji, elaun, KWSP, tuntutan perjalanan, elaun lebih masa, imbuhan lain, kesihatan, itu sahaja setakat ini.

(SBP/TB/P/055)

Selain itu, di bawah sub waran OS20000, 100.0 peratus (277 orang) responden menyatakan sekolah bertaraf PTJ menerima sub waran perbelanjaan perjalanan dan sara hidup (OS21000). Di samping itu, 77.6 peratus (215 orang) menyatakan sekolah juga menerima perkhidmatan ikhtisas dan lain-lain perkhidmatan yang dibeli dan hospitaliti (OS29000), 75.1 peratus (208 orang) menyatakan sekolah menerima sub waran sewaan (OS24000), 74.4 peratus (206 orang) menerima sub waran bekalan dan bahan-bahan lain (OS27000). Selain itu, 63.2 peratus (175 orang) menyatakan sekolah menerima untuk penyelenggaraan dan pembaikan kecil (OS28000), 56.3 peratus (156 orang) menyatakan sekolah menerima belanja pengangkutan barang-barang.

Jadual 4.19 : Sub waran yang diterima oleh pihak sekolah

Objek Sebagai (OS)	Maksud perbelanjaan sekolah (n= 277)	Kekerapan	Peratus
OS11000	Gaji dan upahan	277	100.0
OS12000	Elaun tetap	277	100.0
OS13000	Sumbangan berkanun untuk kakitangan	256	92.4
OS14000	Bayaran lebih masa	174	62.8
OS21000	Perbelanjaan perjalanan dan sara hidup	277	100.0
OS22000	Pengangkutan barang-barang	156	56.3
OS24000	Sewaan	208	75.1
OS27000	Bekalan dan bahan-bahan lain	206	74.4
OS28000	Penyelenggaraan dan pembaikan kecil yang dibeli	175	63.2
OS29000	Perkhidmatan ikhtisas dan perkhidmatan lain-lain yang di beli dan hospitaliti	215	77.6
OS35000	Harta Modal dan harta modal yang lain	80	28.9
Lain-lain:			
OS15000	Faedah-faedah kewangan yang lain	2	0.7
OS23000	Perhubungan dan utiliti	22	7.9
OS25000	Bahan-bahan makanan dan minuman	2	0.7
OS26000	Bekalan bahan mentah dan bahan-bahan untuk penyelenggaraan dan pembaikan	45	16.2
OS32000	Bangunan dan pembaikan bangunan	40	14.4

Walau bagaimanapun terdapat juga sub waran yang lain diterima seperti utiliti (OS23000), (OS25000) dan bekalan bahan mentah (OS26000) masing-masing 7.9 peratus (22 orang), 0.7 peratus (2 orang) dan 16.2 peratus (45 orang). Ini bermaksud, secara umum sekolah menerima peruntukan di bawah perbelanjaan dan sara hidup, perkhidmatan ikhtisas dan lain-lain perkhidmatan hospitaliti, bekalan dan bahan yang lain serta penyelenggaraan dan pembaikan kecil. Selain itu juga sekolah menerima sub waran yang lain seperti belanja pengangkutan barang, utiliti, bekalan bahan mentah bagi kes-kes tertentu sahaja. Namun demikian, tidak semua sekolah yang menerima sub waran penyelenggaraan dan pembaikan kecil. Pernyataan ini disokong oleh pengetua yang menyatakan,

Sekolah dapat kepala (Objek Sebagai) dari OS11000 hingga OS14000, OS27000, tuntutan perjalanan, utiliti dan lain-lain. Sekolah SBP lebih sikit daripada sekolah harian biasa. Contoh, penyelenggaraan dan pembaikan kecil (OS28000) dan sewaan (OS24000).

(SBP/TB/P/187)

Selain itu, sekolah juga menerima sub waran di bawah harta modal dan harta modal yang lain (OS35000), bangunan dan pembaikan bangunan (OS32000) masing-masing 28.9 peratus (80 orang) dan 14.4 peratus (40 orang). Ini bermakna, hanya sebahagian kecil sahaja yang menerima peruntukan harta modal (OS35000) dan pembaikan bangunan (OS32000) untuk memastikan sekolah dapat beroperasi dengan jaya. Ini adalah kerana sekolah kawalan seperti SMT, SBP dan SMKA menerima peruntukan tersebut dan keadaan ini berbeza dengan sekolah-sekolah PTj harian biasa yang lain seperti yang dinyatakan oleh pengetua dan PT di bawah ini,

Oh, sekolah juga menerima peruntukan di bawah peruntukan penyelenggaraan. Ia berbeza dengan sekolah harian biasa yang diuruskan oleh PPD dan itulah kelebihan SMT. Ramai kawan-kawan saya (PT sekolah harian biasa) menyatakannya penyelenggaraan agak lambat sedikitlah...

(SMT/TB/PT/96)

dan,

Sebab baru ini sekolah teknik dapat RM50 ribu untuk latihan sedangkan sekolah harian biasa RM2 ribu sahaja. Apa yang sekolah boleh buat? Itu yang berlaku, dan dalam mesyuarat di PPD ada sekolah yang tidak melaksanakannya.

(SMT/TB/P/79)

4.3.5 Kecukupan peruntukan yang diterima

Dapatan kajian mendapati daripada peruntukan yang diterima melalui waran, 49.1 peratus (136 orang) sekolah menyatakannya cukup untuk perbelanjaan operasi manakala 50.9 peratus (141 orang) menyatakan peruntukan yang diterima adalah tidak mencukupi (lihat Jadual 4.20).

Jadual 4.20 : Kecukupan peruntukan yang diterima

Peruntukan	Kekerapan (peratus)	
	Ya	Tidak
Melalui waran	136 (49.1)	141 (50.9)
Melalui geran (PCG)	195 (70.4)	82 (29.6)

Secara ringkasnya, hampir setengah daripada responden kajian menyatakan peruntukan sekolah adalah tidak mencukupi. Keadaan ini disebabkan oleh waran yang diturunkan adalah tidak 100 peratus seperti mana yang diluluskan dalam belanjawan. Malah, waran yang diterima adalah sedikit dan berperingkat-peringkat terutama dalam jumlah tuntutan perjalanan dan elaun lebih masa staf. Dapatan ini disokong oleh pernyataan PT sekolah seperti di bawah ini.

Hmm..., yang lain tak ada masalah cuma tidak cukup peruntukan. Buat masa ini saya dah buat tiga kali permohonan dan itu pun tak cukup, sebab dia (Ketua PTj) beri sedikit demi sedikit. Pada awal tahun kita minta banyak tetapi..., tidak mendapat penuh. Contohnya diminta RM28,000 tetapi yang dapat RM20,000 setakat bulan September sahaja. Oleh itu, kita kena membuat permohonan lagi. Macam tuntutan perjalanan ini, RM56,000 sekolah telah pohon, RM40,000 sahaja diberi setakat ini, tidak cukup juga! Hanya, lebih kurang 70 peratus dari jumlah amaun yang dipohon.

(SMHB/TB/PT/34)

Peruntukan yang tidak mencukupi mengganggu perjalanan pengurusan sekolah yang lebih cekap dan berkesan, Malah, ia menimbulkan kerisauan kepada pengetua terutamanya berkaitan dengan bantuan makanan asrama seperti pernyataan di bawah ini.

Sekarang ini saya risau, sebabnya adalah kerana waran makanan belum sampai tetapi mengikut SBP waran telah ada. Untuk membuat pembayaran atau tidak, saya mesti mendapatkan pengesahan dari KPM. Sampai sekarang belum lagi, saya tak tahulah bagaimana keadaan itu. e SPKB ini di kawal oleh KPM, bayaran dikeluarkan oleh Bahagian Sekolah (SBP), oleh itu kita kena fokus yang ini dulu.

(SBP/TB/P/173)

4.3.6 Tempoh masa peruntukan pertama diterima

Isu yang sering ditimbulkan oleh pihak pengurusan sekolah adalah berkaitan dengan peruntukan yang lewat diterima. Berdasarkan kepada Jadual 4.21, 56.3 peratus (156 orang) responden menyatakan sekolah menerima peruntukan melalui waran adalah pada bulan Februari, 30.0 peratus (83 orang) responden menyatakan adalah pada bulan Januari, 10.8 peratus (30 orang) responden menyatakan menerima peruntukan pada bulan Mac, 2.2 peratus (6 orang) responden menyatakan menerima pada bulan April, 0.4 peratus (1 orang) responden menyatakan pada bulan Mei dan Jun.

Jadual 4.21 : Tempoh masa peruntukan pertama diterima

Peruntukan (n = 277)	Kekerapan (peratus)					
	Jan	Feb	Mac	Apr	Mei	Jun
Melalui waran	83 (30.0)	156 (56.3)	30 (10.8)	6 (2.2)	1 (0.4)	1 (0.4)
Melalui geran (PCG)	43 (15.5)	164 (59.2)	58 (20.9)	11 (4.0)	0 (0.0)	1 (0.4)

Ringkasnya, 86.3 peratus (239 orang) responden menyatakan sekolah menerima peruntukan melalui waran adalah pada awal tahun iaitu di antara bulan Januari hingga Februari. Dapatan ini disokong oleh pernyataan dari temu bual di bawah ini.

Untuk tahun ini, memang cepatlah waran peruntukan sampai pada 4 Januari 2008.

(SBP/TB/P/139)

Namun masih ada sekolah yang menerimanya sehingga bulan Mac (10.8 peratus). Keadaan ini menyebabkan pengurus sekolah menghadapi kesukaran untuk memulakan operasi terutamanya di peringkat awal persekolahan. Tambahan pula, peruntukan pertama yang diberikan adalah sedikit menyebabkan pihak pengurusan sekolah harus memohon kembali peruntukan tambahan. Keadaan ini menyebabkan pihak pengurusan membuat keputusan untuk mendapatkan barangan dengan cara yang lebih “kreatif” dengan berpakat dengan pembekal dalam penyediaan dokumen sokongan bagi urusan niaga terbabit. Hal ini dapat ditunjukkan melalui dapatan daripada temu bual seperti di bawah ini.

Kadang-kadang dalam pengurusan kewangan ini juga kita kena kreatif, pusing jugak. Minta maaf lah cakap. Bila kita tidak dapat cukup peruntukan, tetapi kita beli barang itu, tetapi tiada peruntukan. Kita berpakat dengan pembekal tanpa menulis tarikhnya, dan dia setuju. Wal hal barang tersebut telah digunakan. Sebaik sahaja peruntukan telah ada, barulah tarikh invois ditulis. Pembekal tersebut itu setuju sebab dia nak barang dia laku. perkara ini tidaklah boleh diberi tahu kepada pihak audit, nanti kena audit bertegur pula, membeli barang tanpa peruntukan, diam-diam sahaja lah!

(SMHB/TB/P/60)

Proses pengurusan untuk mendapatkan peruntukan tambahan ini melibatkan tempoh yang agak lama dan ini menyebabkan pihak pengurusan sekolah sukar untuk membuat perbelanjaan jika tiada peruntukan. Keluhan ini dinyatakan oleh pengetua dalam pernyataan di bawah ini.

Sekolah ni dapat dan saya dah mohon belum sampai sahaja. Tapi sekarang ini ada on line (talian terus), cepat sikitlah waran turun. Jika dulu, dapat waran kemudian kita kena tuntutan..., satu-satu, lecehlah sikit (proses lambat).

(SBP/TB/P/188)

Pengetua berpandangan sekiranya peruntukan waran tambahan dapat diterima seawal mungkin dan tepat pada masanya, masalah lewat pembayaran dapat diatasi.

Oh, pembayaran tidaklah lambat sangat..., hanya pada bulan Jun ni sahaja sebab peruntukan sudah habis dan permohonan tuntutan tambahan sekolah belum dapat lagi. Kalau ada peruntukan memang cepatlah sekolah uruskan, tiada masalah..., memang cepat!

(SMHB/TB/PT/48)

Selain itu, pengetua juga perlu bijaksana dalam menangani peruntukan yang lewat diterima ini yang menyebabkan tuntutan para guru lewat diluluskan. Pengetua juga perlu bijak untuk menenteramkan keadaan dengan memberi maklumat sebenar tentang situasi yang dihadapi kepada semua staf kerana ada di antara guru yang kurang “selesa” memandangkan perbelanjaan telah dibuat tetapi lewat dijelaskan seperti dinyatakan di bawah ini.

Itulah saya jelaskan yang runcit-runcit dahulu (amaun tuntutan perjalanan yang kecil), baru yang besar-besar (amaun tuntutan perjalanan yang besar). Walau bagaimanapun, sekolah akan bayar juga tetapi lambat sedikitlah, tetapi kasihan jugalah. Cuma kita boleh slow talk (berdamai) dengan cikgu, mereka faham.

(SMHB/TB/P/53)

Di samping itu juga sekolah juga ada menerima peruntukan kerajaan melalui PCG. Berdasarkan Jadual 4.21, 59.2 peratus (164 orang) responden menyatakan bahawa sekolah menerima peruntukan PCG adalah pada bulan Februari, 20.9 peratus (58 orang) responden menyatakan pada bulan Mac, 15.5 peratus (43 orang) responden menyatakan adalah pada bulan Januari. Hanya 4.0 peratus (11 orang) responden menyatakan menerima peruntukan PCG pada bulan April dan 0.4 peratus (1 orang) responden menyatakannya pada bulan Mei.

Ringkasnya, peruntukan kerajaan melalui PCG adalah lebih lewat diterima berbanding dengan peruntukan kerajaan melalui waran. Ini adalah kerana hampir 80.1 peratus (222 orang) responden menyatakan sekolah menerima peruntukan PCG antara

bulan Februari hingga Mac. Ringkasnya, peruntukan melalui waran adalah lebih cepat diterima berbanding dengan peruntukan melalui PCG. Walau bagaimanapun, adalah lebih memudahkan pihak pengurus sekolah jika mendapat peruntukan seawal persekolahan dibuka bagi memudahkan pihak sekolah menjalankan aktiviti sekolah seberapa awal yang mungkin.

4.3.7 Tempoh masa waran tambahan peruntukan diterima

Tempoh masa bagi peruntukan tambahan diterima adalah dengan andaian bahawa peruntukan pertama diterima pada bulan Februari. Jadual 4.22 menunjukkan 39.0 peratus (108 orang) responden menyatakan peruntukan tambahan diterima adalah pada bulan Mei hingga Jun, 33.6 peratus (93 orang) responden menyatakan peruntukan tambahan diterima pada bulan Julai hingga Ogos, 26.4 peratus (73 orang) responden menyatakan peruntukan tambahan diterima pada bulan September hingga Oktober, dan hanya 1.1 peratus (3 orang) responden menyatakan peruntukan tambahan diterima pada bulan November hingga Disember.

Jadual 4.22 : Tempoh masa peruntukan tambahan diterima

Peruntukan (n = 277)	Kekerapan (peratus)			
	Mei-Jun	Jul-Ogo	Sep-Okt	Nov-Dis
Melalui waran	108 (39.0)	93 (33.6)	73 (26.4)	3 (1.1)
Melalui geran (PCG)	95 (34.3)	85 (30.7)	89 (32.1)	8 (2.9)

Begitu juga dengan peruntukan tambahan bagi peruntukan kerajaan melalui geran, sebanyak 34.3 peratus (95 orang) responden menyatakan bahawa peruntukan tambahan diterima pada bulan Mei hingga Jun, 30.7 peratus (85 orang) responden menyatakan bahawa peruntukan tambahan diterima pada bulan Julai hingga Ogos, 32.1 peratus (89 orang) responden menyatakan peruntukan tambahan diterima pada bulan

September hingga Oktober, dan hanya 2.9 peratus (8 orang) responden menyatakan bahawa peruntukan tambahan diterima pada bulan November hingga Disember.

Secara ringkasnya, peruntukan tambahan yang dipohon oleh sekolah menengah bertaraf PTj secara umumnya diterima antara bulan Mei hingga Oktober. Hal ini bergantung pada tarikh permohonan untuk mendapatkan peruntukan tambahan ini dibuat dengan andaian bahawa peruntukan pertama diterima pada Februari. Ini bermakna, peruntukan tambahan dari KPM mengambil masa sekurang-kurangnya tiga bulan atau lebih lama lagi untuk diproses. Kelewatan ini menyebabkan pihak pengurusan sekolah sukar untuk melaksanakan aktiviti sekolah dengan lebih cekap dan berkesan. Secara umumnya, permohonan tambahan peruntukan dilakukan dua atau tiga kali setahun seperti yang dinyatakan di bawah ini.

Kadang-kadang, maksima tiga kali sahaja, cukup dapat menampung perbelanjaan setahun.

(SBP/TB/PT/96)

4.3.8 Anggaran jumlah peruntukan melalui waran diterima untuk 2007

Dapatan kajian dalam Jadual 4.23 menunjukkan bahawa jumlah anggaran peruntukan melalui waran untuk sekolah-sekolah menengah bertaraf PTj 2007. Berdasarkan jadual tersebut, kajian mendapati sebanyak 28.5 peratus (79 orang) responden menyatakan bahawa jumlah anggaran peruntukan melalui waran adalah antara RM2.00 juta hingga RM 2.99 juta, 18.4 peratus (51 orang) responden menyatakan bahawa jumlah anggaran peruntukan melalui waran adalah antara RM3.00 juta hingga RM 3.99 juta, 18.1 peratus (50 orang) responden menyatakan bahawa jumlah anggaran peruntukan melalui waran adalah antara RM1.00 juta hingga RM 1.99 juta, 16.6 peratus (46 orang) responden menyatakan bahawa jumlah anggaran peruntukan melalui waran adalah lebih dari RM5.00 juta dan 9.4 peratus (26 orang) adalah kurang dari RM1.00 juta.

Secara umumnya, kebanyakan responden menyatakan bahawa jumlah anggaran peruntukan melalui waran adalah antara RM1.00 juta hingga RM 3.99 juta iaitu 65.0 peratus (180 orang) dan ini adalah selari dengan bilangan guru dan murid (rujuk Jadual 4.8 dan Jadual 4.9), iaitu lebih ramai bilangan guru dan bilangan murid, maka lebih banyak peruntukan yang diterima.

Jadual 4.23 : Anggaran jumlah peruntukan melalui waran untuk 2007

Anggaran jumlah peruntukan	Kekerapan	Peratus (%)
Kurang RM1.00 juta	26	9.4
RM1.00 juta – RM1.99 juta	50	18.1
RM2.00 juta – RM2.99 juta	79	28.5
RM3.00 juta – RM3.99 juta	51	18.4
RM4.00 juta – RM4.99 juta	25	9.0
Lebih dari RM5.00 juta	46	16.6
Jumlah	277	100.0

Namun demikian, dapatan kajian menunjukkan bahawa hampir 20 peratus sekolah menerima peruntukan melalui waran yang melebihi RM5.00 juta, satu peningkatan jumlah yang menaik dalam anggaran peruntukan yang diterima berbanding dengan jumlah bilangan murid dan guru yang semakin menurun. Keadaan ini adalah disebabkan oleh terdapat sebilangan sekolah yang mendapat peruntukan dalam bentuk waran penyelenggaraan dan pembaikan kecil, kontrak pembersihan kawasan dan kontrak keselamatan seperti SMT dan SBP. Dapatan ini disokong oleh dapatan temu bual seperti yang dikemukakan di bawah ini.

Emolumen, OS11000, OS12000...dan lain-lain, OS21000, ...semuanya termasuklah penyelenggaraan, pembersihan, pembelian barang (OS35000) dan jika kontrak pusat juga sekolah uruskannya. Berbanding dengan sekolah lain, selain dari gaji semuanya diuruskan oleh JPN atau PPD bukan sekolah, tetapi di SMT semuanya diuruskan oleh sekolah sendiri termasuklah sebut harga. Contohnya, bantuan pakaian seragam pun sekolah uruskan sendiri dengan mencari pembekal sendiri berbanding dengan sekolah harian biasa.

(SMT/TB/PT/14)

SMT mendapat peruntukan yang besar dalam lingkungan RM6 juta dan jumlah ini tidak termasuk SUWA yang berjumlah hampir RM1 juta. Jumlah keseluruhan peruntukan yang diuruskan sekolah ini bagi sesuatu tahun itu menghampiri RM7 juta (SMT/SD/P/01). Peruntukan melalui waran penyelenggaraan dan pembaikan kecil, kontrak pembersihan kawasan dan kontrak keselamatan ini tidak diterima oleh SMHB. Keadaan ini menyebabkan SMHB tidak dapat membuat kerja-kerja penyelenggaraan dan pembaikan kecil dengan cepat dan tanpa perancangan kerana peruntukan tersebut diselenggarakan oleh PPD dan JPN (SMT/TB/PT/14).

4.3.9 Anggaran jumlah peruntukan melalui geran (PCG) untuk 2007

Bagi anggaran jumlah peruntukan melalui geran (PCG) untuk 2007 (lihat Jadual 4.24), kajian mendapati sebanyak 46.6 peratus (129 orang) responden menyatakan bahawa jumlah anggaran peruntukan melalui geran (PCG) adalah antara RM100 ribu hingga RM199 ribu, 25.6 peratus (71 orang) responden menyatakan bahawa jumlah anggaran peruntukan melalui geran (PCG) adalah antara RM200 ribu hingga RM299 ribu, 14.8 peratus (41 orang) responden menyatakan bahawa jumlah anggaran peruntukan melalui geran (PCG) adalah kurang daripada RM100 ribu.

Jadual 4.24 : Anggaran jumlah peruntukan melalui PCG untuk tahun 2007

Anggaran jumlah peruntukan	Kekerapan	Peratus (%)
Kurang RM100 ribu	41	14.8
RM100 ribu – RM199 ribu	129	46.6
RM200 ribu – RM299 ribu	71	25.6
RM300 ribu – RM399 ribu	8	2.9
RM400 ribu – RM499 ribu	5	1.8
Lebih daripada RM500 ribu	23	8.3
Jumlah	277	100.0

Selain itu, sebanyak 8.3 peratus (23 orang) responden menyatakan bahawa jumlah anggaran peruntukan melalui geran (PCG) adalah lebih daripada RM500 ribu,

2.9 peratus (8 orang) responden menyatakan bahawa jumlah anggaran peruntukan melalui geran (PCG) adalah antara RM300 ribu hingga RM399 ribu dan 1.8 peratus (5 orang) responden menyatakan bahawa jumlah anggaran peruntukan melalui geran (PCG) adalah antara RM400 ribu hingga RM499 ribu.

Secara ringkasnya, 72.2 peratus (200 orang) menyatakan bahawa jumlah anggaran peruntukan melalui geran (PCG) adalah antara RM100 ribu hingga RM 299 ribu. Dapatan ini selari dengan dapatan tentang bilangan guru dan murid, iaitu lebih ramai bilangan guru dan bilangan murid maka lebih banyak peruntukan yang diterima. Namun demikian, dapatan kajian juga menunjukkan hampir 10 peratus daripada sekolah menerima peruntukan melalui PCG yang melebihi RM500 ribu. Jumlah ini adalah satu peningkatan dalam anggaran peruntukan yang diterima berbanding dengan bilangan murid dan dan guru yang lebih kecil di sekolah-sekolah tersebut. Berdasarkan dapatan semakan dokumen temu bual, keadaan ini disebabkan sekolah lebih banyak menawarkan mata pelajaran elektif dan bahasa di sekolah-sekolah SBP dan penawaran mata pelajaran teknikal yang berkost tinggi di SMT. Dapatan temu bual tersebut dinyatakan seperti di bawah ini.

Peruntukan PCG adalah berdasarkan mata pelajaran, sekolah ini menawarkan Sains Tulen, Sains Teknikal dan Sains Aliran Agama, tiga aliran semuanya termasuklah aliran agama. Pelajar aliran agama akan mengambil tambahan tiga mata pelajaran iaitu Quran Sunnah, Tasawwur Islam dan Bahasa Arab Tinggi, manakala Sains Tulen atau Teknikal akan mengambil sains tulen kecuali Biologi dan ditukar kepada Lukisan Kejuruteraan (LK) dan Teori Kejuruteraan (TK).

(SBP/TB/PT/269)

Oleh yang demikian, dapat dibuat kesimpulan bahawa pertambahan peruntukan yang diterima oleh pihak sekolah adalah berasaskan bilangan murid yang mengambil mata pelajaran dan “niche area” sekolah masing-masing.

4.3.10 Prestasi kewangan sekolah berdasarkan laporan audit sekolah tiga tahun terakhir

Umumnya sekolah bertaraf PTj adalah sekolah terpilih yang mempunyai rekod cemerlang dalam pengurusan kewangan sekolah. Oleh itu, diandaikan bahawa apabila sekolah dinaikkan taraf kepada PTj, prestasi pengurusan kewangan sekolah tersebut akan menjadi lebih cemerlang. Dapatan kajian mengenai prestasi kewangan sekolah berdasarkan laporan audit untuk tiga tahun berturut-turut sebelumnya iaitu tahun 2005, 2006 dan 2007 mendapati bahawa 93.9 peratus (260 orang) responden menyatakan tiada laporan audit berteguran disebabkan oleh bayaran lewat atau ada Akaun Belum Bayar (ABB), 88.8 peratus (246 orang) responden menyatakan bahawa tiada laporan audit berteguran disebabkan oleh Akaun Belum Terima (ABT), 79.1 peratus (219 orang) responden menyatakan tiada laporan audit berteguran disebabkan oleh pembayaran AP 58(a) dan 84.1 peratus (233 orang) menyatakan bahawa sekolah tidak mendapat sijil audit berteguran (lihat Jadual 4.25).

Jadual 4.25 : Prestasi kewangan sekolah berdasarkan laporan audit (tahun 2005, 2006 dan 2007)

Perkara yang dinyatakan dalam laporan audit (n = 277)	Kekerapan (peratus)	
	Ya	Tidak
Akaun Belum Bayar (ABB)	17 (6.1)	260 (93.9)
Akaun Belum Terima (ABT)	31 (11.2)	246 (88.8)
Pembayaran AP 58(a)	58 (20.9)	219 (79.1)
Sijil audit berteguran	44(15.9)	233 (84.1)

Secara umumnya, prestasi kewangan adalah baik walaupun masih mendapat audit berteguran dalam hal-hal yang berkaitan dengan ABB (6.1 peratus), ABT (11.2 peratus), AP58a (20.9 peratus) dan sijil audit berteguran (15.9 peratus). Secara lebih terperinci punca-punca kesilapan yang dilakukan adalah seperti yang ditunjukkan dalam statistik bagi soalan terbuka kaji selidik (B23).

Berdasarkan analisis item tersebut, Jadual 4.26 menunjukkan 88.1 peratus (244 orang) responden menyatakan bahawa sekolah tiada mempunyai rekod audit berteguran untuk tahun 2005, tahun 2006 dan tahun 2007. Manakala selebihnya, hampir 12 peratus iaitu 33 sekolah telah mendapat audit berteguran sepanjang tempoh tiga tahun tersebut, dan daripada jumlah tersebut terdapat 62 isu atau perkara yang menjadi punca teguran audit yang dilaporkan.

Jadual 4.26 : Bilangan sekolah responden yang mendapat teguran audit

Perkara	Bilangan	Peratus
Bilangan sekolah tidak mendapat teguran audit	244	88.1
Bilangan sekolah mendapat teguran audit	33	11.9
Jumlah	277	100.0

Berasaskan keseluruhan isu dalam teguran audit (lihat Jadual 4.27), 32.3 peratus (20 orang) menyatakan berpunca daripada perbelanjaan tanpa kelulusan, tanpa dokumen yang lengkap dan tanpa peruntukan yang mencukupi. 19.4 peratus (12 orang) menyatakan disebabkan oleh gagal membuat kutipan dan pungutan menyebabkan kurang pendapatan kerajaan, 17.7 peratus (11 orang) responden menyatakan sekolah mendapat audit berteguran adalah berpunca dari kesilapan akaun, 16.1 peratus (10 orang) menyatakan berpunca dari pembayaran lewat dan pembayaran melalui cek tunai. Selebihnya, adalah disebabkan oleh peruntukan terlebih tuntutan (9.7 peratus), baki peruntukan terlebih (3.2 peratus), dan tidak menjawab teguran audit (1.6 peratus).

Jadual 4.27 : Perkara-perkara yang menyebabkan sekolah mendapat audit berteguran.

Bil.	Perkara-perkara	Kekerapan	Peratus
1	Kesilapan akaun	11	17.7
2	Pungutan dan kutipan kurang	12	19.4
3	Pembayaran lewat dan cek tunai	10	16.1
4	Perbelanjaan tanpa kelulusan dan dokumen yang lengkap	20	32.3
5	Baki peruntukan terlebih	2	3.2
6	Terlebih tuntutan peruntukan	6	9.7
7	Tidak menjawab teguran audit	1	1.6
	Jumlah	62	100.0

Berdasarkan kepada analisis dan dapatan semakan dokumen, menunjukkan walaupun sekolah telah bertaraf PTj, tetapi sekolah masih tidak dapat mengekalkan kecemerlangan dalam pengurusan kewangan sekolah. Keadaan ini menunjukkan bahawa sekolah telah mempunyai taraf PTj juga mendapat teguran audit walaupun sekolah terpilih serta cemerlang dalam pengurusan kewangan. Dari analisis punca berlakunya teguran audit, punca utamanya adalah berkaitan dengan sikap pelaksana termasuklah kurang berusaha dalam membuat pungutan dan kutipan, tidak teliti dan sistematik dalam memastikan tiada terlebih tuntutan dan baki peruntukan yang berlebihan, dan tiada integriti termasuklah pembayaran lewat, pembayaran menggunakan cek tunai, perbelanjaan tanpa kelulusan, perbelanjaan dibuat tanpa dokumen yang lengkap dan perbelanjaan dibuat bila mana peruntukan tidak mencukupi. Hal ini juga dapat disokong daripada dapatan pemerhatian PT tidak dapat memberi maklumat yang diperlukan apabila dikehendaki (SMHB/P/PT/03).

Selain itu, tidak menjawab teguran audit dan melakukan kesilapan menyediakan akaun kerana kurang mahir juga merupakan sebab berlakunya audit berteguran. Ringkasnya, dalam kalangan sekolah bertaraf PTj rekod kewangan cemerlang sekolah bertaraf PTj adalah tidak konsisten dan umumnya teguran audit berpunca dari sikap yang kurang ketegasan, ketelitian, sistematik dan kebertanggungjawaban pengurus sekolah dan PT dalam memastikan kewangan sekolah diuruskan dengan baik (SMHB/P/PT/04).

4.4 Tahap kejelasan pengetua mengenai pengurusan kewangan PTj

Soalan 2: Sejauh manakah tahap kejelasan pengetua mengenai pengurusan kewangan sekolah PTj?

Bahagian ini akan menjawab soalan kedua iaitu berkaitan dengan kejelasan pengetua sebagai pelaksana dalam pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj.

Berdasarkan kajian lampau dan literatur, pelaksanaan sesuatu dasar adalah amat dipengaruhi oleh kejelasan dan kefahaman pelaksana mengenai dasar tersebut.

Pelaksana yang jelas dan faham akan pelaksanaan sesuatu dasar akan dapat menterjemahkan dasar tersebut secara lebih berkesan kepada bentuk tindakan dan amalannya. Justeru dalam bahagian ini, fokus akan diberikan kepada tahap kejelasan pengetua terhadap fungsi sekolah sebagai PTj dalam pengurusan kewangan. Prinsip-prinsip PTj dalam pengurusan kewangan termasuk dalam sepuluh perkara iaitu, (i) belanjawan berdasarkan misi dan visi, (ii) kuasa autonomi kewangan, (iii) akauntabiliti pengurus sekolah, (iv) belanjawan mengikut keperluan, (v) menambahkan pendapatan, (vi) kawalan perbelanjaan, (vii) fleksibiliti berbelanja, (viii) budaya keusahawanan, (ix) penyediaan data-data kewangan, dan (x) penyediaan laporan prestasi kewangan.

Kejelasan pengetua mengenai pengurusan kewangan PTj diukur berdasarkan kepada 1 = sangat tidak jelas (STJ), 2 = tidak jelas (TJ), 3 = agak jelas (AJ), 4 = jelas (J), dan 5 = sangat jelas (SJ). Kejelasan pengetua ditinjau berdasarkan persetujuan responden terhadap pernyataan yang diberi dan amalan mereka di sekolah. Rumusan perbincangan mengenai dapatan adalah konsisten kepada kategori jelas (jelas dan sangat jelas), agak jelas, dan tidak jelas (tidak jelas dan sangat tidak jelas). Manakala min bagi tahap kejelasan dan kefahaman pengetua ini diukur berdasarkan nilai 1.00 hingga min 2.33 adalah rendah, min 2.34 hingga min 3.66 adalah sederhana dan min 3.67 hingga min 5.00 adalah tinggi (lihat Jadual 3.7).

4.4.1 Belanjawan berdasarkan misi dan visi

Berdasarkan kepada Jadual 4.28 dapatan kajian menunjukkan 60.3 peratus (167 orang) dan 30.7 peratus (85 orang) responden menyatakan jelas dan sangat jelas mengenai belanjawan sekolah adalah berdasarkan misi dan visi sekolah. Manakala, selebihnya 6.9 peratus (19 orang) menyatakan agak jelas, 1.8 peratus (5 orang) dan 0.4 peratus (1

orang) menyatakan tidak jelas dan sangat tidak jelas. Skor min dan sisihan piawai juga menunjukkan tahap kejelasan pengetua adalah pada tahap tinggi ($M = 4.19$, $SP = 0.67$). Ini bermaksud, pengetua amat jelas dengan pernyataan bahawa belanjawan sekolah adalah berdasarkan misi dan visi sekolah kerana umumnya setiap sekolah telah mempunyai misi dan visi sekolah masing-masing. Pernyataan ini disokong oleh dapatan temu bual dengan pengetua di bawah ini.

Misi dan visi sekolah ini yang utama sekali ialah keceriaan fizikal sekolah kerana saya pasti sekolah yang ceria akan membantu pengajaran dan pembelajaran (P&P) seperti kemudahan asas belajar dan fizikal bangunan, semuanya memerlukan kewangan.

(SMHB/TB/P/08)

4.4.2 Kuasa autonomi kewangan

Jadual 4.28 juga menunjukkan 59.9 peratus (166 orang) dan 31.4 peratus (87 orang) responden menyatakan jelas dan sangat jelas mengenai pengurus mempunyai kuasa autonomi dalam membuat keputusan pengurusan kewangan sekolah. Manakala, selebihnya 5.8 peratus (16 orang) menyatakan agak jelas, 1.4 peratus (4 orang) masing-masing menyatakan tidak jelas dan sangat tidak jelas. Skor min dan sisihan piawai juga menunjukkan tahap kejelasan pengetua adalah pada tahap tinggi ($M = 4.18$, $SP = 0.73$)

Keadaan ini menunjukkan pengetua umumnya amat jelas dan faham dengan maksud kuasa autonomi yang diberikan kepada sekolah untuk membuat keputusan berlandaskan prosedur kewangan yang sedang berkuat kuasa seperti yang disuarakan oleh PT sekolah di bawah ini.

Sekolah boleh berbelanja 100 peratus berdasarkan peruntukan yang diberi tetapi masih perlu mendapat kelulusan dari Ketua PTj. Pihak audit sekolah masih memerlukan surat kelulusan tersebut, tanpa kebenaran itu pihak sekolah dianggap salah berbelanja.

(SMT/TB/PT/54)

Jadual 4.28 : Kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai kejelasan pengetua mengenai pengurusan kewangan sekolah PTj

Kejelasan pengetua melaksanakan pengurusan kewangan sekolah PTj		Kekerapan (peratus)					Jumlah	
Bil.	Perkara	STJ	TJ	AJ	J	SJ	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)
1.	Belanjawan berdasarkan misi dan visi sekolah	1 (0.4)	5 (1.8)	19 (6.9)	167 (60.3)	85 (30.7)	4.19	0.67
2.	Kuasa autonomi dalam membuat keputusan untuk pengurusan kewangan sekolah	4 (1.4)	4 (1.4)	16 (5.8)	166 (59.9)	87 (31.4)	4.18	0.73
3.	Akauntabiliti pengurus sekolah dalam membuat keputusan pengagihan peruntukan kewangan sekolah		1 (0.4)	6 (2.2)	134 (48.4)	136 (49.1)	4.46	0.56
4.	Belanjawan tahunan mengikut keperluan sekolah.	2 (0.7)	3 (1.1)	8 (2.9)	144 (52.0)	120 (43.3)	4.36	0.66
5.	Inisiatif menambahkan sumber-sumber kewangan bagi tujuan melaksanakan aktiviti sekolah.	2 (0.7)	10 (3.6)	30 (10.8)	166 (59.9)	69 (24.9)	4.05	0.75
6.	Kawalan perbelanjaan mengikut prosedur kewangan yang berkuat kuasa	1 (0.4)	2 (0.7)	3 (1.1)	136 (49.1)	135 (48.7)	4.45	0.59
7.	Fleksibiliti dalam perbelanjaan berdasarkan keutamaan dan keperluan sekolah		1 (0.4)	9 (3.2)	158 (57.0)	109 (39.4)	4.35	0.56
8.	Pemikiran dan budaya keusahawanan dalam menguruskan kewangan sekolah	4 (1.4)	4 (1.4)	54 (19.5)	163 (58.8)	52 (18.8)	3.92	0.75
9.	Penyediaan pangkalan data-data dan rekod kewangan yang lengkap	4 (1.4)	5 (1.8)	10 (3.6)	171 (61.7)	87 (31.4)	4.20	0.721
10.	Penyediaan laporan prestasi aktiviti yang dijalankan	3 (1.1)	1 (0.4)	10 (3.6)	166 (59.9)	97 (35.0)	4.27	0.65

4.4.3 Akauntabiliti pengurus sekolah

Dari aspek akauntabiliti pengurus sekolah dalam pengurusan kewangan, dapatan kajian menunjukkan sebanyak 48.4 peratus (134 orang) dan 49.1 peratus (136 orang) responden menyatakan jelas dan sangat jelas (lihat Jadual 4.28). Selain itu, hanya 2.2 peratus (6 orang) sahaja yang menyatakan agak jelas, dan 0.4 peratus (1 orang) lagi menyatakan tidak jelas.

Di samping itu, skor min dan sisihan piawai ($M = 4.46$, $SP = 0.56$) juga menunjukkan kejelasan pengetua adalah tinggi dari aspek akauntabiliti pengurus dalam

pengurusan kewangan sekolah. Dalam hal ini, pengetua jelas dengan peranannya sebagai pengurus kewangan dan berakauntabiliti dengan segala tindakan yang diambil. Pernyataan ini ini disokong dengan dapatan daripada temu bual dengan pengetua seperti di bawah ini.

Kita (pengetua) kena ikut prosedurlah. Pengetua mesti tekal dengan tindakannya, jika tidak payahlah..., sebab perkara ini melibatkan akauntabiliti kita sebagai pengetua.

(SMT/TB/P/37)

4.4.4 Belanjawan mengikut keperluan

Dalam aspek belanjawan tahunan mengikut keperluan sekolah, Jadual 4.28 menunjukkan bahawa 52.0 peratus (144 orang) dan 43.3 peratus (120 orang) responden menyatakan jelas dan sangat jelas. Manakala, selebihnya hanya 2.9 peratus (8 orang) menyatakan agak jelas, dan 1.1 peratus (3 orang) dan 0.7 peratus (2 orang) pula menyatakan tidak jelas dan sangat tidak jelas.

Di samping itu, skor min dan sisihan piawai juga tinggi iaitu $M = 4.36$, $SP = 0.66$. Ini bermakna, umumnya pengetua menunjukkan tahap kejelasan dan kefahaman yang tinggi mengenai belanjawan tahunan sekolah dibuat adalah mengikut keperluan sekolah. Pernyataan ini disokong oleh dapatan temu bual dengan pengetua seperti di bawah ini.

Ya, setiap bulan saya minta kerani catatkan perbelanjaan tuntutan perjalanan sekolah seperti surat dari Jabatan dan Bahagian KPM. Walaupun saya minta dalam anggaran belanjawan RM6,000 tetapi yang dapat adalah RM3000. Saya juga minta semua tuntutan itu direkodkan mengikut guru, mudah untuk membuat belanjawan untuk tahun depan. Misalnya, Januari RM3,000, Februari RM5,000 dan kumpulkan untuk belanjawan tahun depan. Misalnya tahun 2007, saya mohon RM26,000 tetapi yang dapat RM15000 sahaja dan sudah tentu tidak cukup.

(SMHB/TB/P/46)

4.4.5 Menambahkan pendapatan

Berdasarkan Jadual 4.28, dalam aspek menambahkan sumber-sumber kewangan sekolah dapatan kajian menunjukkan 59.9 (166 orang) dan 24.9 peratus (69 orang) responden menyatakan jelas dan sangat jelas. Manakala, 10.8 peratus (30 orang) menyatakan agak jelas, dan 3.6 peratus (10 orang) dan 0.7 peratus (2 orang) pula menyatakan tidak jelas dan sangat tidak jelas.

Di samping itu, skor min dan sisihan piawai juga tinggi iaitu $M = 4.05$, $SP = 0.75$. Hal ini bermakna, umumnya pengetua menunjukkan tahap kejelasan dan kefahaman yang tinggi mengenai inisiatif menambahkan sumber kewangan sekolah. Walau bagaimanapun, pandangan pengetua ini menunjukkan perbezaan yang mencapah memandangkan sisihan piawai adalah lebih tinggi berbanding dengan yang lain. Keadaan ini bermaksud dalam kalangan pengetua mempunyai pandangan yang berbeza-beza tentang menambahkan pendapatan. Berdasarkan kepada semakan dokumen, sekolah tidak dibenarkan mendapat penaja bagi menjalankan aktiviti tanpa kebenaran Pendaftar sekolah terlebih dahulu (SMHB/SD/PT/02)

4.4.6 Kawalan perbelanjaan

Dari segi kawalan perbelanjaan pula, Jadual 4.28 menunjukkan hampir kesemua responden menyatakan tahap kejelasan yang tinggi. Dapatan menunjukkan 49.1 peratus (136 orang) dan 48.7 peratus (135 orang) responden menyatakan jelas dan sangat jelas dan hanya 1.1 peratus (3 orang) menyatakannya agak jelas dan tidak jelas. Selain itu skor min dan sisihan piawai adalah juga tinggi ($M = 4.35$, $SP = 0.56$). Ini bermakna dari aspek kawalan perbelanjaan mengikut prosedur kewangan adalah sangat jelas kepada responden kerana pengetua melaksanakan tanggungjawabnya mengurus kewangan adalah mengikut prosedur yang berkuat kuasa.

4.4.7 Fleksibiliti berbelanja

Dapatan dalam Jadual 4.28 menunjukkan 57.0 peratus (158 orang) responden dan 39.4 peratus (109 orang) responden jelas dan sangat jelas mengenai fleksibiliti berbelanja mengikut keutamaan. Manakala, 3.2 peratus (9 orang) agak jelas dan 0.4 peratus (1 orang) tidak jelas mengenainya. Skor min dan sisihan piawai masing-masing adalah $M = 4.35$, $SP = 0.56$. Keadaan ini menunjukkan bahawa tahap kejelasan pengetua tentang fleksibiliti berbelanja adalah tinggi memandangkan umumnya peruntukan selalu tidak mencukupi dan pengetua berbelanja mengikut keutamaan. Dapatan kajian ini juga disokong oleh dapatan daripada temu bual dengan pengetua seperti di bawah ini.

Kita biasanya dapat sub waran itu pada bulan Oktober, kemudian kita adakan mesyuarat kewangan dengan PK, warden asrama, staf sokongan dan Juruteknik, apa-apa yang hendak dibaiki atau penambahbaikan. Setelah itu kita senaraikan program-program tersebut dan kita lihat prioriti program berkenaan, seperti penyelenggaraan di sekolah.

(SMT/TB/P/101)

4.4.8 Membudaya pemikiran keusahawanan

Dari segi membudayakan pemikiran keusahawanan di kalangan warga sekolah, Jadual 4.28 menunjukkan 58.8 peratus (163 orang) dan 18.8 peratus (52 orang) responden jelas dan sangat jelas. Dapatan juga menunjukkan 19.5 peratus (54 orang) responden agak jelas, dan 1.4 peratus (4 orang) masing-masing tidak jelas dan sangat tidak jelas. Dapatan ini bermakna, umumnya pengetua mempunyai tahap kejelasan dan kefahaman tinggi mengenai keperluan membudayakan keusahawanan di kalangan warga sekolah. Pernyataan ini dapat ditunjukkan melalui dapatan temu bual di bawah ini di mana pengetua memberi fokus kepada ketelitian dan bersistematik dalam guru melaksanakan tugas.

Dalam hal ini saya cukup tegas dengan kutipan yuran murid. Saya dah turunkan kuasa mengutip kepada guru kelas dan apa masalah mereka dan nama pelajar dan mengapa jika yuran tidak dapat dikutip. Jadi, dalam beberapa bulan rasanya majoriti dah bayar yuran.

SMHB/TB/P/94

Selain itu juga, pengetua juga bijak mencari peluang dan sanggup menanggung risiko dengan segala tindakan yang diambil serta benar-benar berani membuat keputusan. Pernyataan ini dapat di tunjukkan dengan pengagihan tugas kepada staf sokongan melalui dapatan temu bual seperti di bawah ini.

Sekolah saya pernah mendapat anugerah cemerlang pengurusan kewangan di SMK Kalumpang (bukan nama sebenar) dulu. Masa itu ada enam orang pegawai baru datang ke sekolah saya, rugi saya kalau mereka saya tidak manfaatkan, sebab guru saya banyak kerja kerana kemaskini buku stok, kehadiran murid, buku akaun sekolah. Penat betul. Oleh sebab itu saya agihkankan kerja kepada mereka.

SMHB/TB/P/39

Namun demikian sisihan piawai yang lebih tinggi menunjukkan pandangan pengetua berbeza dan lebih mencapah. Dalam hal ini, sesetengah responden berpendapat bahawa membudaya keusahawanan adalah dengan memberi fokus kepada keuntungan semata-mata dan sanggup menanggung risiko. Oleh yang demikian, budaya keusahawanan tersebut sukar diterapkan memandangkan sekolah adalah bukan institusi yang mengutamakan keuntungan semata-mata dan akur dengan undang-undang yang berkuat kuasa. Pernyataan ini disandarkan kepada masalah yang dihadapi oleh pengetua untuk membudayakan pemikiran keusahawanan dalam kalangan guru seperti dapatan daripada temu bual di bawah ini.

Masalah utamanya ialah guru lewat buat tuntutan perjalanan. Kadang-kadang mereka menuntut *last* minit, akhir tahun..., susahlah kita begitu. Jadi saya selalu ingatkan tarikh lewat buat tuntutan biasanya akhir minggu pertama, sebab kadang kala mereka tidak mahu buat tuntutan, sikit sangatlah, lecehlah, dikumpulkan banyak-banyak baru menuntut...mana boleh. Bayar jugalah tetapi kena bising sikitlah...sebab kesian mereka telah gunakan wang sendiri.

SMHB/TB/P/115

4.4.9 Penyediaan data-data kewangan

Selain itu dalam penyediaan data-data kewangan yang sistematik, kemas kini, tepat dan betul, dapatan menunjukkan peratusan yang tinggi. Dalam Jadual 4.28, dapatan menunjukkan 61.7 peratus (171 orang) dan 31.4 peratus (87 orang) responden

menyatakan jelas dan sangat jelas kepada kepentingan penyediaan data-data kewangan yang sistematik, kemas kini, tepat dan betul. Manakala, selebihnya hanya 3.6 peratus (10 orang) menyatakan agak jelas, dan 1.8 peratus (5 orang) dan 1.4 peratus (4 orang) pula menyatakan tidak jelas dan sangat tidak jelas.

Di samping itu, skor min dan sisihan piawai ialah $M = 4.20$, $SP = 0.72$. Ini bermakna, umumnya pengetua menunjukkan tahap kejelasan dan kefahaman yang tinggi mengenai penyediaan data-data dan rekod kewangan mengikut keperluan sekolah adalah perlu seperti mana yang juga dapat ditunjukkan dalam dapatan temu bual dengan pengetua di bawah ini.

Saya pantau guru dengan mengadakan mesyuarat dengan mereka, dalam mesyuarat saya minta guru menyediakan maklumat dan data sahaja, setakat mana sudah dilaksanakan. Jadi, budaya ini saya kena wujudkan terlebih dahulu, kemudian barulah mudah. Cikgu-cikgu akan lebih bersedia dengan maklumat mereka.

(SMHB/TB/P/93)

4.4.10 Penyediaan laporan prestasi kewangan.

Dari aspek penyediaan laporan prestasi aktiviti yang dijalankan, dapatan kajian menunjukkan peratusan yang tinggi. Jadual 4.28 menunjukkan 59.9 peratus (166 orang) dan 35.0 peratus (97 orang) responden jelas dan sangat jelas dalam penyediaan laporan prestasi aktiviti. Manakala, selebihnya hanya 3.6 peratus (10 orang) menyatakan agak jelas, dan 0.4 peratus (1 orang) dan 1.1 peratus (2 orang) menyatakan tidak jelas dan sangat tidak jelas.

Di samping itu, skor min dan sisihan piawai juga tinggi iaitu $M = 4.27$, $SP = 0.65$. Ini bermakna, umumnya pengetua mempunyai tahap kejelasan dan kefahaman yang tinggi mengenai penyediaan laporan prestasi aktiviti yang dijalankan. Kejelasan dan kefahaman penyediaan laporan ini juga disokong dalam dapatan temu bual dengan pengetua seperti di bawah ini.

Ini laporan prestasi semua penambahbaikan dan penyelenggaraan sepanjang tahun sekolah ini dan jumlah kos bagi program yang kita sudah buat. So, kita tahulah apa yang diperlukan oleh pihak sekolah. Macam tandas tu, u tahulah selalu rosak, tak tahulah.. kalau I kata budak (pelajar) tu berak kayu ke, berak besi ke..... tak tahulah. Hah, tidak pernah pula yang sumbat!

(SMT/TB/P/109)

4.4.11 Rumusan

Secara umumnya, tahap kejelasan pengetua mengenai fungsi sekolah sebagai PTj dalam pengurusan kewangan adalah tinggi iaitu di antara $M = 3.92$ hingga $M = 4.46$. Perbandingan skor min mengenai tahap kejelasan pengetua mengenai fungsi sekolah sebagai PTj dapat dilihat dalam Jadual 4.29, yang menunjukkan bahawa pengetua mempunyai kejelasan yang tinggi mengenai akauntabiliti mengurus dan membuat keputusan pengagihan peruntukan kewangan sekolah ($M = 4.46$, $SP = 0.56$), kejelasan pengetua mengenai tahap kawalan perbelanjaan mengikut prosedur kewangan berkuat kuasa ($M = 4.45$, $SP = 0.59$).

Jadual 4.29 : Rumusan tahap kejelasan pengetua melaksanakan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj

Bil.	Perkara	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
1	Akauntabiliti pengurus sekolah dalam membuat keputusan pengagihan peruntukan kewangan sekolah	4.46	0.56	Tinggi
2	Kawalan perbelanjaan mengikut prosedur kewangan yang berkuat kuasa	4.45	0.59	Tinggi
3	Perancangan belanjawan tahunan mengikut keperluan sekolah.	4.36	0.66	Tinggi
4	Fleksibiliti dalam perbelanjaan berdasarkan keutamaan dan keperluan sekolah	4.35	0.56	Tinggi
5	Penyediaan laporan prestasi aktiviti yang dijalankan	4.27	0.65	Tinggi
6	Penyediaan pangkalan data-data dan rekod kewangan yang lengkap	4.20	0.72	Tinggi
7	Perancangan belanjawan berdasarkan misi dan visi sekolah	4.19	0.67	Tinggi
8	Kuasa autonomi dalam membuat keputusan untuk pengurusan kewangan sekolah	4.18	0.73	Tinggi
9	Inisiatif menambahkan sumber-sumber kewangan bagi tujuan melaksanakan aktiviti sekolah.	4.05	0.75	Tinggi
10	Pemikiran dan budaya keusahawanan dalam menguruskan kewangan sekolah	3.92	0.75	Tinggi

Begitu juga dalam perancangan belanjawan ($M = 4.36$, $SP = 0.66$), kejelasan pengetua mengenai fleksibiliti perancangan belanjawan tahunan mengikut keperluan sekolah ($M = 4.35$, $SP = 0.56$). Di samping itu juga pengetua jelas mengenai tanggungjawab penyediaan pangkalan data–data dan rekod kewangan yang lengkap ($M = 4.20$, $SP = 0.72$), penyediaan laporan prestasi aktiviti yang dijalankan ($M = 4.19$, $SP = 0.67$) dan kejelasan mengenai kuasa autonomi dalam membuat keputusan untuk pengurusan kewangan sekolah ($M = 4.18$, $SP = 0.73$).

Walau bagaimanapun, tahap kejelasan pengetua agak rendah berbanding yang lain ialah mengenai inisiatif sekolah menambahkan sumber-sumber kewangan bagi tujuan melaksanakan aktiviti sekolah ($M = 4.05$, $SP = 0.75$) dan tahap kejelasan membudayakan pemikiran keusahawanan dalam sekolah ($M = 3.92$, $SP = 0.75$). Ringkasnya, tahap kejelasan pengetua mengenai PTj secara umumnya adalah tinggi, terutamanya tentang akauntabiliti kewangan dan kawalan perbelanjaan namun mengenai belanjawan, menambahkan pendapatan, penyediaan data kewangan, penyediaan laporan prestasi kewangan dan membudayakan pemikiran keusahawanan menunjukkan tahap kejelasan yang lebih rendah. Keadaan ini juga dapat ditunjukkan oleh nilai sisihan piawai yang lebih tinggi yang mana nilai yang tinggi membawa maksud pandangan pengetua adalah agak berbeza atau lebih mencapah.

4.5 Tahap kuasa autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan PTj

Soalan 3: Sejauh manakah tahap autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan di sekolah PTj?

Bahagian ini akan menjawab soalan ketiga iaitu berkaitan dengan tahap autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan di sekolah menengah bertaraf PTj. Dalam konteks ini, salah satu daripada tujuan pelaksanaan sekolah bertaraf PTj adalah untuk mengurangkan kerenah birokrasi dengan memberi lebih autonomi kepada pengetua untuk membuat keputusan melalui penurunan kuasa. Berasaskan kepada konsep *let managers manage*, pengurus sekolah dilihat lebih berautonomi dan berakauntabiliti dalam apa bentuk tindakan yang diambil khususnya dalam pengurusan kewangan. Dalam kajian ini, kuasa autonomi pengetua ditinjau dalam lima aspek utama pembuatan keputusan pengurusan kewangan iaitu (i) perancangan belanjawan, (ii) agihan peruntukan, (iii) menambahkan pendapatan, (iv) membelanjakan peruntukan kewangan dan (v) kawalan pengurusan kewangan sekolah.

Bahagian ini memberi fokus kepada tahap autonomi pengurus sekolah dalam pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj. Autonomi pengurus sekolah dalam pengurusan kewangan diukur berdasarkan kepada lima tahap iaitu: 1 = autonomi sangat kecil (ASK), 2 = autonomi kecil (AK), 3 = autonomi sederhana (AS), 4 = autonomi besar (AB), dan 5 = autonomi sangat besar (ASB). Perbincangan dalam ini di bahagian ini dipermudahkan kepada tiga peringkat iaitu berautonomi besar dan sangat besar, berautonomi sederhana, berautonomi kecil dan sangat kecil. Manakala skor min bagi tahap autonomi pengetua dalam membuat keputusan kewangan sekolah ini diukur berdasarkan nilai 1.00 hingga min 2.33 adalah rendah, min 2.34 hingga min 3.66 adalah sederhana dan min 3.67 hingga min 5.00 adalah tinggi (lihat Jadual 3.7).

4.5.1 Perancangan belanjawan

Berdasarkan kepada Jadual 4.30, dari aspek perancangan belanjawan sekolah, 17 peratus (47 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi sangat besar, 53.8 peratus (149 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi besar, 20.9 peratus (58 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi sederhana, 6.9 peratus (19 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi kecil dan 1.4 peratus (4 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi yang sangat kecil. Skor min tahap kuasa autonomi pengurus sekolah dari aspek perancangan belanjawan sekolah adalah 3.58 dan sisihan piawai 0.86.

Jadual 4.30 : Kekekapan, peratusan, min dan sisihan piawai kuasa autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan sekolah PTj

Bil.	Perkara	Kekerapan (peratus)					Jumlah	
		ASK	AK	AS	AB	ASB	Min (M)	Sisihan piawai (SP)
1	Perancangan belanjawan	4 (1.4)	19 (6.9)	58 (20.9)	149 (53.8)	47 (17.0)	3.58	0.86
2	Pengagihan peruntukan kewangan	12 (4.3)	13 (4.7)	75 (27.1)	143 (51.6)	34 (12.3)	3.33	0.91
3	Penambahan pendapatan kewangan.	16 (5.8)	36 (13.0)	144 (52.0)	75 (27.1)	6 (2.2)	3.07	0.85
4	Perbelanjaan peruntukan kewangan	2 (0.7)	3 (1.1)	49 (17.7)	172 (62.1)	51 (18.4)	3.96	0.69
5	Kawalan pengurusan kewangan	4 (1.4)	4 (1.4)	39 (14.1)	145 (52.3)	85 (30.7)	4.09	0.79

Secara ringkasnya, hampir satu pertiga (1/3) dari responden menyatakan responden menyatakan mereka mempunyai autonomi yang besar dan sangat besar manakala dua pertiga (2/3) lagi menyatakan mereka mempunyai autonomi sederhana, kecil dan sangat kecil. Ini bermaksud, dalam perancangan belanjawan sekolah, ada sebahagian sekolah mempunyai autonomi untuk membuat perancangan sekolah mengikut keperluan sekolah mereka. Keadaan ini memudahkan pihak pengurusan sekolah untuk membuat keputusan dalam pengurusan kewangan melaksanakan aktiviti

mengikuti program sebagaimana yang dirancang dan selari dengan pencapaian misi dan visi sekolah seperti mana dalam dapatan temu bual dengan pengetua di bawah ini.

Dengan adanya PTj ini, kita ada kuasa membuat keputusan tu, itu yang lebih sekolah PTj ini. Ini tidak, ada sekolah tu saya tengok membuat keputusan tergantung aje (tiada keputusan), tidak dipedulikan, tak buat kerja dan tak ada panduan. tapi ya lah... tak semua pengetua mempunyai latar belakang berbeza, kemudian dari segi komitmen juga berbeza.

(SMT/TB/P/124)

Walau bagaimanapun ada sebahagiannya pula, pengurus sekolah tidak mempunyai kuasa autonomi sepenuhnya dalam membuat keputusan perancangan belanjawan sekolah mereka kerana perancangan sekolah dibuat oleh pihak JPN sebagai Ketua PTj. Selaras dengan itu, pihak sekolah kurang mengetahui berapakah jumlah peruntukan yang diluluskan dan sub waran apakah yang diterima. Pihak sekolah hanya menerima agihan peruntukan daripada JPN untuk di belanjakan (SMHB/SD/PT/03). Keadaan ini menyukarkan pihak sekolah untuk membuat perancangan aktiviti sekolah memandangkan ada kalanya peruntukan yang diterima tidak seperti mana yang dirancang sebelumnya. Situasi ini menjelaskan bahawa perbelanjaan sekolah dibuat adalah peruntukan yang diterima, bukannya berdasarkan misi dan visi sekolah secara amnya. Dapatan ini disokong oleh pernyataan yang disuarakan oleh pengetua dalam dapatan temu bual seperti di bawah ini.

Berkaitan dengan pelaksanaan PTj ni. Mana ada pengetua kuasa autonomi dan autoriti.. Ada yang berkata, untunghlah pengetua boleh dapat peruntukan yang lebih besar....., mana ada. Kita kena mohon peruntukan dengan JPN.. tetapi kasi sikit.., sikit. Misalnya sekolah mohon RM40,000 untuk penyelenggaraan tetapi hanya beri RM15,000, nak buat macamana? Susah kita nak buat sebab dapat tidak sama seperti yang dirancang...”

(SMHB/TB/P/120)

4.5.2 Pengagihan peruntukan

Dari aspek pengagihan peruntukan, Jadual 4.30 menunjukkan 51.6 peratus (143 orang) dan 12.3 peratus (34 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi

besar dan sangat besar, 27.1 peratus (75 orang) menyatakan mereka mempunyai autonomi sederhana, 4.7 peratus (13 orang) dan 4.3 peratus (12 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi kecil dan sangat kecil. Skor min tahap kuasa autonomi pengurus sekolah dari aspek pengagihan peruntukan sekolah adalah 3.33 dan sisihan piawai 0.91.

Secara ringkasnya, hampir 64 peratus (177 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi yang besar dan sangat besar. Ini bermaksud, dalam pengagihan peruntukan kewangan pengurus sekolah mempunyai kuasa autonomi dalam membelanjakan peruntukan kewangan yang diberi. Meskipun ada garis panduan dan pekeliling yang berkaitan dengannya diberi namun pengurus sekolah mempunyai luas autonomi dalam menentukan keutamaannya (SMHB/TB/P/53). Pernyataan mengenai autonomi pengagihan peruntukan ini disokong oleh dapatan temu bual seperti di bawah ini.

Sebenarnya, ada yang boleh sekolah buat dan ada yang tidak. Misalnya bantuan PCG, sekolah ada autonomi sepenuhnya, sekolah boleh gunakan mengikut spesifikasi yang di beri. Manakala yang lain-lain tu.. , tidaklah !

(SMHB/TB/P/28)

Manakala, 36 peratus (100 orang) lagi responden menyatakan mereka mempunyai autonomi sederhana, kecil dan sangat kecil. Keadaan ini disebabkan oleh penentuan formula dan kadar agihan peruntukan dari atas ke bawah kerana ia ditentukan oleh kerajaan pusat. Pernyataan ini di sokong dengan dapatan temu bual dengan pengetua di bawah ini.

PCG ini bergantung kepada bilangan murid yang mengambil mata pelajaran. Ada peraturan mengatakan sekolah harus menyimpan 10% baki PCG tahun semasa untuk dibawa ke tahun depan. Jadi kita gunakan peruntukan tersebut untuk aktiviti sementara peruntukan baru turun. seperti penyapu, bakul sampah dan alat tulis pejabat.

(SMHB/TB/P/59)

Selain itu, secara perbandingan skor min kuasa autonomi dalam pengagihan peruntukan ($M = 3.63$, $SP = 0.91$) adalah lebih rendah berbanding dengan aspek perancangan belanjawan ($M = 3.78$, $SP = 0.91$) menunjukkan tahap autonomi pengurus sekolah lebih rendah dalam aspek pengagihan peruntukan berbanding aspek perancangan belanjawan. Ada sebahagian sekolah mempunyai autonomi untuk membuat perancangan sekolah mengikut keperluan sekolah mereka. Keadaan ini memudahkan pihak pengurusan sekolah melaksanakan aktiviti mengikut program sebagaimana yang dirancang dan selari dengan pencapaian misi dan visi sekolah.

4.5.3 Menambahkan pendapatan

Dari aspek menambahkan pendapatan, Jadual 4.30 menunjukkan 27.1 peratus (75 orang) dan 2.2 peratus (6 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi besar dan sangat besar, 52.0 peratus (144 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi sederhana. Manakala, 13.0 peratus (36 orang), 5.8 peratus (16 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi kecil dan sangat kecil. Skor min tahap kuasa autonomi pengurus sekolah dari aspek penambahan pendapatan kewangan sekolah adalah 3.07 dan sisihan piawai 0.85.

Ringkasnya, hanya sepertiga responden menyatakan mereka mempunyai kuasa autonomi yang besar dan autonomi sangat besar dalam menambahkan pendapatan sekolah. Ini bermaksud, pengetua sekolah mempunyai autonomi yang besar dalam menambahkan pendapatan sekolah dengan menerima derma dari orang awam melalui akaun SUWA atau menggunakan nama PIBG sebagai penaungnya. Pernyataan ini juga turut disokong berdasarkan akuan pengetua sekolah seperti dalam dapatan temu bual di bawah ini.

Kita cari peruntukan sendirilah, minta tajaan sini sana atas nama PIBGlah.. , nak buat macam mana, peruntukan tidak mencukupi.

(SMHB/TB/P/08)

Manakala sebahagian besarnya iaitu dua pertiga responden menyatakan mereka mempunyai kuasa autonomi sederhana, kecil dan sangat kecil. Ini bermakna, dari 277 orang responden sebahagian besar dari mereka mempunyai autonomi yang kecil dan sederhana dalam membuat keputusan menambahkan pendapatan sekolah. Keadaan ini disebabkan pengetua harus mengikut pekeliling dan arahan dari pusat yang tidak membenarkan sekolah mendapatkan peruntukan tambahan tanpa kelulusan. Pengetua hendaklah meminta kebenaran dari pihak atasan terlebih dahulu untuk mendapatkan tajaan dari mana-mana syarikat/individu yang ingin menaja aktiviti-aktiviti dan program sekolah.

Manakala, 52.0 peratus (144 orang) responden menyatakan mereka mempunyai kuasa autonomi yang sederhana dalam menambahkan pendapatan sekolah. Ini bermaksud, pengetua sekolah boleh mendapatkan tambahan peruntukan dan tidak diberi kuasa sepenuhnya untuk menambahkan pendapatan sekolah mengikut daya usaha dan kreativiti masing-masing. Selain daripada itu pihak sekolah boleh mendapatkan sumbangan dari mana-mana agensi yang berminat untuk menderma. Sumbangan orang awam ini dimasukkan ke dalam akaun SUWA dan sekolah hendaklah memastikan penyelenggaraan akaun SUWA hendaklah dibuat mengikut prosedur kewangan kerajaan yang berkuat kuasa. Walau bagaimanapun, perbelanjaan wang SUWA ini hanya boleh digunakan untuk menjalankan aktiviti pelajar, bukan bertujuan untuk pembangunan sekolah.

Punca kewangan sekolah dari sewa kantin aje lah...selain dari bantuan kerajaan seperti waran peruntukan, bantuan PCG dan yuran khas murid PIBG diuruskan oleh PIBG sendiri. Jika ada derma-derma dan sumbangan dari luar di masukan kepada wang SUWA. .. disini ada permuafakatan dengan komuniti, padang, dewan tidak di kenakan sewa, hanya minta kebenaran sahaja.

(SMHB/TB/PT/28)

Walau bagaimanapun, terdapat amalan dan pandangan yang berbeza dalam menambahkan punca pendapatan sekolah melalui SUWA berdasarkan kemuafakatan sekolah dengan komuniti. Sekolah mengenakan sewaan kepada pihak komuniti berdasarkan persetujuan sebagai sumbangan sekiranya menggunakan kemudahan sekolah seperti yang dinyatakan di bawah ini.

Kita anggap ia (sewaan) sebagai sumbangan dari orang ramai tidak kiralah berapa dan kita masukkan ke dalam SUWA, jadi kita boleh gunakan wang itu untuk bayar utiliti seperti air dan elektrik. Takkan mereka pakai dewan tak kencing (buang air)?

(SMT/TB/P/56)

Selain itu, 18.8 peratus (52 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi kecil dan mempunyai autonomi sangat kecil dalam membuat keputusan pengurusan kewangan sekolah. Ini bermaksud, pengetua harus berbelanja mengikut peraturan dan prosedur yang berkuat kuasa dan tidak boleh membelanjakan kewangan sekolah mengikut kreativiti masing-masing tetapi adalah mengikut keperluan pelajar.

4.5.4 Membelanjakan peruntukan kewangan

Dari aspek membelanjakan peruntukan kewangan, Jadual 4.30 menunjukkan 62.1 peratus (172 orang) dan 18.4 peratus (51 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi besar sangat besar, 17.7 peratus (49 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi sederhana, 1.1 peratus 3 (orang) dan 0.7 peratus (2 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi kecil dan sangat

kecil. Skor min tahap kuasa autonomi pengurus sekolah dari aspek membelanjakan peruntukan kewangan sekolah adalah 3.96 dan sisihan piawai 0.69.

Secara ringkasnya, 80.5 peratus (223 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi yang besar dan autonomi sangat besar. Keadaan ini menunjukkan dalam aspek membelanjakan peruntukan sekolah kebanyakan pengetua mempunyai tahap autonomi yang besar mengikut sub waran yang diterima. Pengetua juga boleh membuat keputusan untuk membelanjakan peruntukan untuk sesuatu mata pelajaran untuk mata pelajaran yang lain sekiranya perlu yang dalam kumpulan yang sama. *Viremen* dalaman ini dilakukan adalah mengikut keutamaan dan justifikasi yang tertentu kerana pengetua berakauntabiliti untuk memberi jawapan bagi semua tindakan yang dilakukan.

Saya akan panggil dan nasihat dia (Ketua Panitia) untuk berbelanja untuk P&P dan sekiranya tidak berbelanja saya akan berikan peruntukan tersebut kepada panitia lain yang lebih memerlukan. Mereka takutlah tu...Di situ saya mengawal perbelanjaan mereka kerana saya perlu pastikan peruntukkan tinggal 10%..”

(SMHB/TB/P/81)

Selain itu, terdapat sebahagian pengetua yang juga boleh membuat keputusan dalam penentuan tender kantin sekolah, tender keselamatan sekolah dan tender pembersihan kawasan sekolah. Pengetua juga boleh memutuskan untuk menerima, menolak dan menarik balik tender–tender tersebut mengikut proses perolehan kerajaan dan justifikasi yang tertentu. Walau bagaimanapun, keadaan ini berbeza dengan sebahagian pengetua yang lain. Hampir 20 peratus (54 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi yang sederhana, kecil dan sangat kecil.

Ini adalah kerana pembuatan keputusan dan kewangan yang berkaitan dengan sebut harga dan tender tersebut dilakukan oleh pihak PPD dan JPN bagi sekolah menengah harian biasa berbeza dengan sekolah-sekolah kawalan seperti SBP, SMT dan SMKA. Begitu juga, kerja-kerja penyelenggaraan dan pembaikan kecil juga dilakukan

oleh JPN dan PPD. Keadaan ini menimbulkan kesukaran pihak pengurusan sekolah untuk membuat penyelenggaraan kecil jika berlaku sesuatu masalah kerana kadang kala proses memerlukan masa yang agak lama untuk diselesaikan. Pernyataan di atas disokong oleh dapatan temu bual di bawah ini.

Sekolah-sekolah PTj harian biasa dia ada masalah, ada kerosakan perlu lapor kepada PPD. maklum ajelah orang di PPD tak ramai, kemudian lapor kepada JPN. JPN yang lantik dan PPD yang pantau menyebabkan laporan tersebut sampai dan dapat dilaksanakan berapa lama? Dan bayar JPN dan diendoskan penerimaannya oleh pengetua sekolah. Macam kita (sekolah terkawal), tak hantar cukup orang untuk pembersihan, terus potong payment (pembayaran) mereka. Ini adalah kesnya, kita nak tamatkan perkhidmatan kontraktor ni..pun boleh, kita dah bermesyuarat pasal tu dulu sebelum tindakan diambil.

(SMT/TB/P/75)

Melalui kaedah triangulasi, dapatan ini selari dengan masalah dalam pelaksanaan pengurusan kewangan PTj yang di kemukakan oleh responden. Antara masalah tersebut ialah kurang mempunyai kuasa autonomi dalam membuat keputusan kewangan dan lebih bergantung pada JPN dan PPD.

4.5.5 Kawalan pengurusan kewangan sekolah

Dari aspek kawalan pengurusan kewangan, Jadual 4.30 menunjukkan 52.3 peratus (145 orang) dan 30.7 peratus (85 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi besar dan sangat besar, 14.1 peratus (39 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi sederhana, 1.4 peratus (4 orang) dan 1.4 peratus (4 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi kecil dan sangat kecil. Skor min tahap kuasa autonomi pengurus sekolah dari aspek kawalan pengurusan kewangan sekolah adalah 4.09 dan sisihan piawai 0.79.

Secara ringkasnya, 83.0 peratus (230 orang) responden menyatakan mereka mempunyai autonomi yang besar dan sangat besar. Ini menunjukkan dari segi kawalan pengurusan kewangan, pengetua mempunyai kuasa autonomi yang tinggi dan berakauntabiliti dalam mengawal perbelanjaan peruntukan kewangan sekolah. Keadaan ini dapat juga ditinjau melalui kaedah temu bual seperti berikut,

Yalah.., pengetua sekolah harian ada merungut pasal kerja kontraktor nil ah... tetapi JPN masih bayar dan sebenarnya mereka tidak tengok pun apa terjadi. Itu sekolah harian, tetapi sekolah saya tidak ada masalah. Bagi saya jika pengetua tak tahu, ilmu boleh diberi melalui latihan dan kursus, itu tak ada masalah... biar sekolah yang *manage*. *lets them manage* (biarlah pengurus sekolah yang menguruskannya).

(SMT/TB/P/77)

Pengetua juga harus memastikan prosedur kewangan dipatuhi berdasarkan garis panduan pengauditan kewangan sekolah. Sekolah akan menerima laporan prestasi kewangan yang cemerlang sekiranya semua peraturan kewangan dipatuhi. Sekiranya tidak dipatuhi, sekolah akan menerima sijil audit berteguran yang menunjukkan ketidakpatuhan sekolah dalam menguruskan kewangan.

Manakala, selebihnya 17.0 peratus (47 orang) menyatakan mereka mempunyai autonomi sederhana, kecil dan sangat kecil. Ini menunjukkan sebahagian dari keputusan yang melibatkan kewangan sekolah tidak dapat ditentukan oleh pihak sekolah. Misalnya, dalam pembangunan sekolah, penyelenggaraan dan penambahbaikan sekolah, di mana pengetua hanya menandatangani laporan pengesahan dan spesifikasi kerja yang dilaksanakan di sekolah, dan segala urusan perolehan dan pembayaran adalah dilakukan oleh pihak atas seperti di JPN atau PPD. Keadaan ini menyebabkan ada sebahagian pengetua hanya mengesahkan sahaja tanpa melakukan sebarang pemeriksaan kualiti (SMKA/P/P/01).

4.5.6 Rumusan

Perbandingan tahap autonomi dalam membuat keputusan dalam pengurusan kewangan sekolah adalah berdasarkan skor min dalam aspek-aspek tersebut. Berdasarkan kepada Jadual 4.31 di bawah ini, tahap autonomi pengetua untuk membuat keputusan dalam pengurusan kewangan adalah tinggi dalam aspek kawalan pengurusan kewangan ($M = 4.09$, $SP = 0.79$). Begitu juga dalam aspek perbelanjaan peruntukan kewangan ($M = 3.96$, $SP = 0.69$).

Jadual 4.31 : Rumusan tahap kuasa autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan sekolah PTj

Bil.	Perkara	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
1	Kawalan pengurusan kewangan	4.09	0.79	Tinggi
2	Perbelanjaan peruntukan kewangan	3.96	0.69	Tinggi
3	Perancangan belanjawan	3.58	0.86	Sederhana
4	Pengagihan peruntukan kewangan	3.33	0.91	Sederhana
5	Penambahan pendapatan kewangan.	3.07	0.85	Sederhana

Berbeza dengan aspek perancangan belanjawan ($M = 3.58$, $SP = 0.86$), pengagihan peruntukan kewangan ($M = 3.33$, $SP = 0.91$) dan penambahan pendapatan ($M = 3.07$, $SP = 0.85$) adalah pada tahap sederhana, Ini bermaksud, pengetua sekolah diberi lebih kuasa dalam mengawal pengurusan kewangan, membelanjakan peruntukan yang diterima berbanding dalam aspek-aspek perancangan kewangan, aspek pengagihan peruntukan kewangan dan aspek penambahan pendapatan.

Umumnya, aktiviti-aktiviti tersebut telah ditentukan terlebih dahulu oleh pihak atasan seperti Bahagian Kewangan, KPM, JPN dan PPD. Dalam perancangan kewangan, sekolah hanya bertindak sebagai “pemberi maklumat” kepada Ketua PTJ tanpa membuat perancangan kewangan mengikut keperluan sekolah (SMT/TB/P/81). Manakala, dalam aspek pengagihan peruntukan, kadar PCG telah ditentukan terlebih

dahulu mengikut enrolmen murid yang mengambil mata pelajaran pada Oktober tahun sebelumnya (SMHB/TB/PT/59). Begitu juga dengan menambahkan pendapatan sekolah, sekolah tidak diberi mandat sepenuhnya untuk mencari dana seperti mempromosi dan menaja aktiviti sekolah tanpa kebenaran pihak atasan (SMHB/SD/PT/02).

4.6 Tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah

Soalan 4: Sejauh manakah tahap kawalan dalam proses pengurusan kewangan sekolah menengah PTj dalam aspek (i) pengurusan terimaan dan pungutan, (ii) pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit, (iii) pengurusan pembelian dan pembayaran, (iv) pengurusan penyata kewangan tahunan sekolah, (v) pengurusan aset dan (vi) pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan?

Bahagian ini adalah untuk menjawab soalan empat berkaitan dengan tahap kawalan proses pengurusan kewangan yang meliputi (i) pengurusan terimaan dan pungutan, (ii) pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit, (iii) pengurusan pembelian dan pembayaran, (iv) pengurusan penyata kewangan tahunan sekolah, (v) pengurusan aset dan (vi) pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan.

4.6.1 Pengurusan terimaan dan pungutan

Bahagian ini mengandungi perkara-perkara yang menjadi kawalan pengurusan terimaan dan pungutan kewangan sekolah. Pengurus sekolah menyatakan persetujuannya mengenai kawalan pengurusan terimaan dan pungutan kewangan sekolah yang telah dilaksanakan. Persetujuan pengurus sekolah adalah berdasarkan beberapa nilai yang diberikan yang disusun seperti berikut iaitu: 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = agak setuju (S), 4 = setuju (S), dan 5 = sangat setuju (SS). Perbincangan berkaitan dengan dapatan mengenai kawalan dalam pengurusan terimaan

dan pungutan di fokuskan kepada tiga perkara utama iaitu berkaitan dengan resit, kutipan yuran murid dan cara merekodkan transaksi terimaan dan pungutan.

Resit

Dalam pengurusan terimaan dan pungutan wang, resit rasmi adalah bukti paling utama bagi sesuatu transaksi penerimaan wang bagi pihak yang menerima dan bukti pembayaran bagi pihak membuat pembayaran. Oleh yang demikian kawalan ke atas buku resit ini adalah perlu seperti mana dalam item 1 hingga item 7 dalam kajian ini. Berdasarkan kepada Jadual 4.32 di bawah, 80.1 peratus (222 orang) responden menyatakan mereka sangat bersetuju dan 19.9 peratus (55 orang) responden lagi menyatakan mereka bersetuju untuk menurunkan surat kuasa menerima wang secara bertulis kepada orang bawahan. Hal ini menunjukkan semua responden bersetuju menyatakan menurunkan surat kuasa secara bertulis kepada semua guru kelas atau mana-mana individu yang diminta untuk memungut wang daripada murid seperti yang dinyatakan dalam dapatan temu bual di bawah ini.

Dalam hal ini saya cukup tegas dengan kutipan yuran murid. Saya dah turunkan kuasa mengutip kepada guru kelas dan apa masalah mereka dan nama pelajar dan mengapa jika yuran tidak dapat dikutip. Jadi, dalam beberapa bulan rasanya majoriti dah bayar yuran.

(SMHB/TB/P/94)

Selain itu, pengetua juga harus memastikan bahawa resit harus dikeluarkan apabila menerima wang walaupun pembayaran yuran melalui pindahan kredit ke sekolah. Dapatan menunjukkan 84.5 peratus (234 orang) responden menyatakan mereka sangat bersetuju dan 15.5 peratus (43 orang) responden lagi menyatakan mereka bersetuju untuk memastikan bahawa resit harus dikeluarkan apabila menerima wang. Begitu juga dengan memastikan buku resit adalah disimpan ditempat selamat. Dapatan menunjukkan 84.1 peratus (233 orang) responden menyatakan mereka sangat bersetuju dan 15.9 peratus (45 orang) responden lagi menyatakan mereka bersetuju memastikan

resit mestilah dikeluarkan mengikut nombor bersiri. Keadaan ini perlu dan mengikut prosedur kewangan supaya mengelakkan kutipan wang tanpa resit dan penyelewengan boleh berlaku. Pernyataan ini disokong oleh semakan dokumen oleh pengkaji berkaitan dengan resit yang dikeluarkan adalah bersiri oleh sekolah (SMT/SD/PT/03).

Jadual 4.32 : Kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai pengurusan terimaan dan pungutan wang

Bil.	Pengurusan terimaan dan pungutan wang	Kekerapan (peratus)					Jumlah	
		STS	TS	AS	S	SS	M	SP
1	Menurunkan surat kuasa menerima wang secara bertulis				55 (19.9)	222 (80.1)	4.80	0.40
2	Memastikan resit dikeluarkan apabila menerima terimaan				43 (15.5)	234 (84.5)	4.84	0.36
3	Memastikan buku resit disimpan di tempat selamat				44 (15.9)	233 (84.1)	4.84	0.37
4	Memastikan nombor resit telah disahkan oleh Pengetua sebelum diedarkan	1 (0.4)	1 (0.4)	3 (1.1)	55 (19.9)	217 (78.3)	4.75	0.52
5	Memastikan resit yang dikeluarkan mengikut nombor yang bersiri.				45 (16.2)	232 (83.8)	4.84	0.37
6	Memastikan resit pelajar dikeluarkan bagi setiap terimaan daripada pelajar			1 (0.4)	48 (17.3)	228 (82.3)	4.82	0.40
7	Mengeluarkan resit pejabat bagi setiap terimaan daripada guru/pegawai pemungut.				43 (15.5)	234 (84.5)	4.84	0.36
8	Menyediakan Buku Daftar Stok Resit			1 (0.4)	48 (17.3)	228 (82.3)	4.82	0.40
9	Memastikan kutipan yuran pelajar adalah sepertimana yang diluluskan				50 (18.1)	227 (81.9)	4.82	0.39
10	Memastikan guru menyerahkan kutipan wang kepada pejabat pada hari tersebut atau selewat-lewatnya pada hari bekerja berikutnya.	1 (0.4)		1 (0.4)	58 (20.9)	217 (78.3)	4.77	0.48
11	Memastikan Borang Serahan Kutipan disediakan.				50 (18.1)	227 (81.9)	4.82	0.39
12	Menyediakan Buku Daftar Kutipan Harian yang lengkap dan kemas kini	1 (0.4)		2 (0.7)	51 (18.4)	223 (80.5)	4.79	0.48
13	Menyediakan Slip Masuk Bank yang lengkap an kemas kini				45 (16.2)	232 (83.8)	4.84	0.37
14	Menyediakan Buku tunai mengikut kumpulan wang				43 (15.5)	234 (84.5)	4.84	0.36

Secara umumnya, 78.3 peratus (217 orang), responden bersetuju memastikan nombor resit telah disahkan oleh pengetua, namun demikian dapatan menunjukkan 1.1 peratus (3 orang) menyatakan agak setuju, 0.4 peratus (1 orang) menyatakan tidak

setuju dan sangat tidak setuju. Ini bermakna, ada sebahagian kecil pengetua yang kurang mengambil berat untuk menyemak dan mengesahkannya buku resit yang baru yang diterima. Kawalan ke atas buku resit ini perlu kerana dikhuatiri buku resit yang diterima silap dicetak dan tidak bersiri. Sehubungan itu, dapatan menunjukkan 83.8 peratus (232 orang) dan 16.2 peratus (45 orang) responden menyatakan mereka bersetuju dan sangat bersetuju bahawa pengetua hendaklah memastikan resit yang dikeluarkan mempunyai nombor bersiri.

Selain itu, resit pelajar juga harus dikeluarkan oleh guru kelas sebaik sahaja menerima wang dari pelajar. Dapatan menunjukkan 82.3 peratus (228 orang) responden menyatakan mereka sangat bersetuju dan 17.3 peratus (48 orang) responden menyatakan bersetuju dan selebihnya 0.4 peratus (1 orang) responden menyatakan agak setuju berkaitan dengan perkara tersebut. Tatacara untuk mengesan penerimaan yuran murid dinyatakan oleh PT seperti di bawah ini.

Kita trace (kesan) melalui penyata bank, keluarkan resit berdasarkan nombor slip bank yang diberikan oleh murid. Cuma masalahnya, kita nak trace (kesan) itu agak lewat sedikit.

(SBP/TB/PT/108)

Setelah itu, resit pungutan sekolah dikeluarkan oleh PT kewangan sekolah harus diserahkan kepada guru dan pihak pentadbiran pejabat sekolah harus menyelenggarakan buku daftar stok resit. Biasanya pihak pentadbiran pejabat sekolah memberi satu tempoh kepada guru kelas untuk mengutip yuran sekolah. Dapatan juga menunjukkan 84.5 peratus (234 orang) responden menyatakan sangat bersetuju dan 15.5 peratus (43 orang) responden menyatakan bersetuju terhadap perkara yang berkaitan resit pungutan sekolah dari pejabat harus diserahkan kepada guru. Hal ini disokong oleh dapatan temubual dengan PT seperti di bawah ini.

Kita beri tempoh sehingga bulan Mac tetapi biasalah, kadang kala lewat sebab murid kata sudah bayar tetapi tidak dapat menunjukkan slip bank mereka. Pelajar satu hal, parent (ibu bapa) pun satu hal lah

pula. Kita tidak boleh keluarkan resit hanya menggunakan telefon, perlu buat surat, itulah kena cepatlah.

(SBP/TB/PT/114)

Manakala, 82.3 peratus (228 orang) responden menyatakan sangat bersetuju, 17.3 peratus (48 orang) responden menyatakan bersetuju dan 0.4 peratus (1 orang) menyatakan agak bersetuju berkaitan dengan penyelenggaraan Buku Daftar Stok Resit.

Kutipan yuran murid

Berdasarkan Jadual 4.32, dapatan menunjukkan 81.9 peratus (227 orang) responden menyatakan mereka sangat bersetuju dan 18.1 peratus (50 orang) responden lagi menyatakan mereka bersetuju untuk memastikan bahawa kutipan yuran pelajar yang dikutip adalah sepertimana yang diluluskan. Selain itu, dapatan menunjukkan 78.3 peratus (217 orang) responden menyatakan mereka sangat bersetuju dan 20.9 peratus (58 orang) responden lagi menyatakan mereka bersetuju dan selebihnya 0.4 peratus (1 orang) masing-masing menyatakan agak bersetuju dan tidak bersetuju untuk memastikan guru menyerahkan kutipan wang kepada pejabat pada hari tersebut atau selewat-lewatnya pada hari bekerja berikutnya. Ini bermakna, mengikut pengetua, terdapat di kalangan guru yang tidak menyerahkan yuran tepat pada masanya ke pejabat. Walau bagaimanapun, bilangannya adalah kecil. Pernyataan ini di sokong dengan dapatan temu bual di bawah ini.

Sepatutnya ya, tetapi kita (sekolah) buat juga surat kuasa mengutip yuran untuk standby saja, sebab kadang kala pihak audit sekolah tanya. Kita (sekolah) buat untuk setiap guru kelas bagi sesuatu tempoh tertentu, tetapi guru tidak menerima tunai lah, just surat kuasa dan seolah-olah sekolah tidak melantik mereka.

(SBP/TB/PT/112)

Selain itu, 81.9 peratus (227 orang) responden menyatakan mereka sangat bersetuju dan 18.1 peratus (50 orang) responden lagi menyatakan mereka bersetuju

memastikan Borang Serahan Kutipan disediakan, manakala 80.5 peratus (223 orang) responden menyatakan mereka sangat bersetuju, 18.4 peratus (51 orang) responden lagi menyatakan mereka bersetuju dan selebihnya 0.7 peratus (2 orang) dan 0.4 peratus (1 orang) masing-masing menyatakan agak bersetuju dan tidak bersetuju tentang menyediakan Buku Daftar Kutipan Harian yang lengkap dan kemas kini. Ini bermakna, pengetua mengambil berat tentang kawalan kutipan yuran pelajar agar hasil kerajaan dapat dikutip sepenuhnya. Ini bermaksud, ada segelintir pengetua yang tidak bersetuju kerana ada kalanya tugas kutipan yuran pelajar diserahkan kepada PK Kurikulum untuk menguruskannya (SMHB/SD/PT/04).

Cara merekod

Dari kawalan perakaunannya kutipan yuran, pengetua harus memastikan bahawa slip masuk bank diselenggarakan dengan baik dan kutipan diakaun dalam buku tunai mengikut kumpulan wang masing-masing. Keadaan ini bertujuan memastikan kutipan wang direkodkan dengan betul, teratur dan sistematik.

Berdasarkan Jadual 4.32, dapatan menunjukkan 83.8 peratus (232 orang) responden menyatakan mereka sangat bersetuju dan 16.2 peratus (45 orang) responden lagi menyatakan mereka bersetuju memastikan slip masuk bank diselenggarakan dengan baik, manakala 84.5 peratus (234 orang) responden menyatakan mereka sangat bersetuju dan 18.4 peratus (43 orang) responden pula menyatakan mereka bersetuju memastikan buku tunai diakaun mengikut kumpulan wang masing-masing. Ini bermakna, semua pengetua bersetuju bahawa mereka perlu memastikan slip bank diselenggarakan dengan baik dan direkodkan mengikut kumpulan wang. Ini adalah penting supaya pihak pengurusan mudah untuk membuat penyemakan dan perekodan kewangan sekolah dengan cara yang lebih bersistematik.

4.6.2 Rumusan tahap pengurusan terimaan dan pungutan

Secara umumnya, tahap pengurusan terimaan dan pungutan wang sekolah adalah pada tahap tinggi berdasarkan kepada Jadual 4.33 yang menunjukkan skor min adalah di antara 4.75 hingga 4.84. Walau bagaimanapun, keutamaan kawalan pengurusan terimaan dan pungutan wang ini lebih kepada memastikan resit dikeluarkan apabila menerima terimaan ($M = 4.84$, $SP = 0.36$), memastikan buku resit disimpan di tempat selamat ($M = 4.84$, $SP = 0.37$), memastikan resit yang dikeluarkan mengikut nombor yang bersiri ($M = 4.84$, $SP = 0.37$), menyediakan slip masuk bank yang lengkap dan kemas kini ($M = 4.84$, $SP = 0.37$), menyediakan buku tunai mengikut kumpulan wang ($M = 4.84$, $SP = 0.36$), dan mengeluarkan resit pejabat bagi setiap terimaan daripada guru/pegawai pemungut ($M = 4.84$, $SP = 0.36$)

Jadual 4.33: Rumusan tahap kawalan pengurusan terimaan dan pungutan wang

Bil.	Perkara	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
1	Memastikan resit dikeluarkan apabila menerima terimaan	4.84	0.36	Tinggi
2	Memastikan buku resit disimpan di tempat selamat	4.84	0.37	Tinggi
3	Memastikan resit yang dikeluarkan mengikut nombor yang bersiri.	4.84	0.37	Tinggi
4	Menyediakan Slip Masuk Bank yang lengkap an kemas kini	4.84	0.37	Tinggi
5	Menyediakan Buku tunai mengikut kumpulan wang	4.84	0.36	Tinggi
6	Mengeluarkan resit pejabat bagi setiap terimaan daripada guru/pegawai pemungut.	4.84	0.36	Tinggi
7	Menyediakan Buku Daftar Stok Resit	4.82	0.40	Tinggi
8	Memastikan Borang Serahan Kutipan disediakan.	4.82	0.39	Tinggi
9	Memastikan resit pelajar dikeluarkan bagi setiap terimaan daripada pelajar	4.82	0.40	Tinggi
10	Memastikan kutipan yuran pelajar adalah sepertimana yang diluluskan	4.82	0.39	Tinggi
11	Menurunkan surat kuasa menerima wang secara bertulis	4.80	0.40	Tinggi
12	Menyediakan Buku Daftar Kutipan Harian yang lengkap dan kemas kini	4.79	0.48	Tinggi
13	Memastikan guru menyerahkan kutipan wang kepada pejabat pada hari tersebut atau selewat-lewatnya pada hari bekerja berikutnya.	4.77	0.48	Tinggi
14	Memastikan nombor resit telah disahkan oleh Pengetua sebelum diedarkan	4.75	0.52	Tinggi

Selain itu, menyediakan Buku Daftar Stok Resit ($M = 4.82$, $SP = 0.40$), memastikan Borang Serahan Kutipan disediakan ($M = 4.82$, $SP = 0.39$), memastikan resit pelajar dikeluarkan bagi setiap terimaan daripada pelajar ($M = 4.82$, $SP = 0.40$) dan, memastikan kutipan yuran pelajar adalah sepertimana yang diluluskan ($M = 4.82$, $SP = 0.39$). Ini bermakna, pengetua mengambil serius tentang kawalan dalam pengurusan terimaan dan pungutan kerana resit adalah merupakan dokumen sumber yang di jadikan sebagai bukti pembayaran (jika resit di terima) dan bukti penerimaan (jika resit dikeluarkan).

4.6.3 Pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit

Bahagian ini mengandungi perkara-perkara yang menjadi kawalan pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit kewangan sekolah. Pengurus sekolah menyatakan persetujuannya mengenai kawalan pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit sekolah yang telah dilaksanakan adalah berdasarkan beberapa tahap yang disusun seperti berikut iaitu: 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = agak setuju (AS), 4 = setuju (S), dan 5 = sangat setuju (SS). Perbincangan berkaitan dengan dapatan mengenai kawalan dalam pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit di fokuskan kepada tiga perkara utama iaitu berkaitan dengan penyelenggaraan buku tunai, panjar wang runcit (*petty cash*) dan cek.

Buku tunai

Buku tunai adalah dokumen sumber utama untuk membuat penyata kewangan sekolah walaupun sekolah juga menyelenggarakan buku vot. Ini bermakna, tanpa buku tunai yang diselenggarakan dengan betul dan sistematik penyata kewangan tidak dapat dilakukan. Sehubungan itu, pengetua harus memastikan buku tunai dengan memberi tumpuan kepada penyediaannya.

Dapatan kajian dalam Jadual 4.34 menunjukkan 75.1 peratus (208 orang) responden menyatakan sangat bersetuju dan 22.4 peratus (62 orang) responden menyatakannya bersetuju memastikan buku tunai diselenggarakan mengikut buku kumpulan wang sekolah secara berasingan (kecuali sekolah kurang murid). Secara umumnya, keadaan ini menunjukkan pihak pengurusan sekolah telah memastikan buku tunai diselenggarakan mengikut kumpulan wang yang berasingan. Amalan ini mengikut pengetua adalah wajar memandangkan perbelanjaan yang diberikan ke sekolah adalah untuk perbelanjaan yang kecil dan sesuai menggunakan buku tunai.

Dapatan ini juga disahkan daripada dapatan temu bual dengan pengetua seperti di bawah ini.

Sekolah menyelenggarakan buku tunai sebab sekolah tidak mempunyai akaun amanah! Di sini adalah lebih mudah sekolah menggunakan buku tunai kerana pembayaran itu dilakukan oleh sekolah, terutama bagi perbelanjaan runcit lebih mudah sedangkan kalau pakai buku vot ia memerlukan sekolah mengeluarkan Pesanan Tempatan (LO) dan akan melalui banyak prosedur kewangan sehingga perlu diluluskan oleh AG dan hanya boleh dibeli dari pembekal yang berdaftar dengan Kementerian Kewangan sahaja, macam biasa. Contoh bayaran untuk permainan, kepada PPD. Bagaimana pula kita nak bayar sebab amaun kecil, jadi tidak sesuai. Oleh itu dari segi kesesuaian itu perlu juga diambil kira bahawa penyelenggaraan buku tunai itu perlu.[Break]

(SMT/TB/P/138)

Selain itu, pengurus sekolah perlu memastikan Penyata Penyesuaian Bank disediakan dalam tempoh 7 hari selepas sekolah menerima penyata bank bulan berkenaan. Dapatan juga menunjukkan 75.5 peratus (209 orang) responden menyatakan sangat bersetuju dan 21.7 peratus (60 orang) responden menyatakannya bersetuju. Namun begitu, terdapat 1.4 peratus (4 orang) menyatakan sangat tidak bersetuju dan 0.7 peratus (2 orang) menyatakannya agak bersetuju.

Jadual 4.34 : Ke kerap an, peratusan, min dan sisihan piawai pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit (PWR)

Pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit		Ke kerap an (peratus)					Jumlah	
Bil.	Perkara	STS	TS	AS	S	SS	min	sp
1	Menyelenggarakan buku kumpulan wang sekolah secara berasingan (kecuali sekolah kurang murid)	4 (1.4)		2 (0.7)	62 (22.4)	208 (75.1)	4.70	0.63
2	Memastikan catatan di Buku Tunai dibuat sebaik sahaja urus niaga dilakukan	1 (0.4)			67 (24.2)	209 (75.5)	4.74	0.49
3	Memastikan Buku Tunai disemak dan disahkan dengan menandatangani berserta tarikh oleh Pengetua pada setiap bulan.	1 (0.4)			53 (19.1)	223 (80.5)	4.79	0.46
4	Memastikan Buku Tunai ditutup setiap akhir bulan tanpa menunggu penyata bank	4 (1.4)	6 (2.2)	5 (1.8)	65 (23.5)	197 (71.1)	4.61	0.76
5	Memastikan Penyata Penyesuaian Bank disediakan dalam tempoh 7 hari selepas sekolah menerima penyata bank bulan berkenaan.	3 (1.1)		5 (1.8)	60 (21.7)	209 (75.5)	4.70	0.61
6	Menentukan Buku Tunai Panjar Wang Runcit (PWR) diselenggarakan dengan betul	15 (5.4)		2 (0.7)	51 (18.4)	209 (75.5)	4.58	0.95
7	Mendapatkan kelulusan jumlah had rekupmen dalam menggunakan kemudahan PWR dari Ketua PTj	15 (5.4)	2 (0.7)	7 (2.5)	54 (29.5)	199 (71.8)	4.50	1.00
8	Memastikan menggunakan baucar kecil semasa pembayaran tuntutan PWR dibuat	15 (5.4)	1 (0.4)	4 (1.4)	53 (19.1)	204 (73.6)	4.55	0.97
9	Menentukan pembayaran PWR dibuat setelah mendapat kelulusan dari Pengetua.	15 (5.4)			58 (20.9)	204 (73.6)	4.57	0.96
10	Menyelenggarakan buku daftar cek batal yang kemas kini	7 (2.5)		4 (1.4)	67 (24.2)	199 (71.8)	4.62	0.76
11	Memastikan cek yang di keluarkan adalah merupakan cek berpaling (kecuali cek tunai PWR)	9 (3.2)		1 (0.4)	48 (17.3)	219 (79.1)	4.68	0.78
12	Menentukan cek yang dikeluarkan adalah untuk tujuan dan pembekal yang sama dicatat di kaunterfoil keratan cek.	7 (2.5)		2 (0.7)	50 (18.1)	217 (78.3)	4.70	0.73
13	Memastikan had kebenaran dan kelayakan menandatangani cek dipatuhi.	7 (2.5)		1 (0.4)	47 (17.0)	222 (80.1)	4.71	0.72
14	Memastikan tunai yang disimpan tidak melebihi RM500.00 dan cek bernilai RM2,000.00 pada satu-satu masa	6 (2.2)	1 (0.4)	2 (0.7)	55 (19.9)	213 (76.9)	4.66	0.77

Ini adalah di sebabkan terdapat sekolah menengah yang tidak menyelenggarakan buku tunai kumpulan wang kerajaan (KWK) dan SUWA tetapi menyelenggarakan buku tunai cerakinan sahaja. Pernyataan ini dibuktikan dengan dapatan temu bual pengetua seperti di bawah ini.

Di Sarawak sama sahaja sebab sekolah menengah teknik. Berbanding dengan sekolah harian biasa di sana, sekolah mengamalkan “*full PTj*” (PTj penuh) dan diaudit oleh Jabatan Audit Negara. Segala kutipan hasil dari yuran dimasukkan ke dalam Buku Tunai Cerakinan (BTC) dan digunakan melalui akaun amanah.

(SMT/TB/P/136)

Namun begitu, terdapat 1.8 peratus (5 orang) responden menyatakannya agak bersetuju dan 1.1 peratus (3 orang) menyatakan sangat tidak bersetuju. Ini bermaksud, umumnya pengurus sekolah telah menyediakan Penyata Penyesuaian Bank tepat pada masanya tetapi terdapat juga sebahagian kecil responden yang tidak menyediakan penyata bank tepat pada masanya kerana masalah kakitangan yang tidak mencukupi dan masa. Keadaan ini menyebabkan rekod perakaunan tidak dapat dilakukan, maklumat tidak dapat diakses bila-bila masa dan pembuatan keputusan tidak dapat dilakukan dengan tepat (SMHB/SD/PT/05).

Panjar wang runcit (PWR)

Buku tunai panjar wang runcit (*petty cash*) juga adalah dokumen sumber penting selain daripada buku tunai utama untuk membuat penyata kewangan sekolah. Perbezaannya adalah urusan niaga ini melibatkan tunai untuk membeli barangan pada jumlah yang kecil dan runcit.

Dapatan kajian dalam Jadual 4.34 menunjukkan 75.5 peratus (209 orang) responden menyatakan sangat bersetuju dan 18.4 peratus (51 orang) responden menyatakannya bersetuju memastikan buku tunai Panjar Wang Runcit (PWR) diselenggarakan dengan betul. Secara umumnya, pihak pengurusan sekolah bersetuju

memastikan Panjar Wang Runcit (PWR) diselenggarakan dengan betul. Namun begitu terdapat 0.7 peratus (2 orang) menyatakannya agak bersetuju dan 5.4 peratus (15 orang) menyatakan sangat tidak bersetuju. Ini adalah disebabkan oleh sebahagian kecil ada sekolah menengah tidak menyelenggarakan buku tunai PWR disebabkan oleh pertamanya, sekolah tidak menyelenggarakan buku tunai utama kumpulan wang kerajaan dan keduanya, merasakannya tidak praktikal untuk diselenggarakan. Hal ini disokong dengan dapatan temu bual di bawah ini.

Selain itu, tempat di Sarawak jauh-jauh susah nak pergi bank, menyelenggara buku tunai KWK pengetua di Sarawak tidak bersetuju sebab bila wang lebih RM500 perlu *bank in* kan cepat sedangkan bank jauh dan kadang kala memakan masa satu atau dua hari. Saya fikir ia tidak sesuai terutama bagi amaun-amaun yang kecil. Jika sekolah di bandar mungkin tiada masalah tetapi jika sekolah berada di pedalaman ia adalah bermasalah.

(SMT/TB/P/139)

Dapatan ini selari dengan dapatan mengenai kelulusan jumlah had rekupmen dalam menggunakan kemudahan PWR hendaklah diperoleh dari Ketua PTj. Berdasarkan Jadual 4.34, 71.8 peratus (199 orang) responden menyatakan sangat bersetuju dan 19.5 peratus (54 orang) bersetuju dengan pernyataan tersebut. Ini adalah kerana kemudahan PWR hendaklah bersesuaian dengan penggunaannya. Dapatan ini disokong oleh dapatan temu bual seperti di bawah ini.

Pembelian runcit adalah pembelian oleh guru di bawah RM100, kita gunakan *petty cash* (PWR). Sekolah ini biasanya digunakan oleh guru ERT kerana membeli barang-barang basah seperti ikan dan sayuran. Selepas dia beli, kemudian guru tersebut akan tuntutan daripada keranilah dan saya akan sahkan, lepas disahkan kemudian kita buat pembayaran tunai.

(SMHB/TB/P/111)

Selebihnya, 2.5 peratus (7 orang) responden menyatakan agak bersetuju, 0.7 peratus (2 orang) menyatakannya tidak bersetuju dan 5.4 peratus (15 orang) responden menyatakannya sangat tidak bersetuju. Selain itu, 73.6 peratus (204 orang) responden

pula menyatakan sangat bersetuju dan 18.4 peratus (51 orang) responden menyatakannya bersetuju mengenai penggunaan baucar kecil semasa membuat pembayaran tuntutan PWR.

Manakala, 1.4 peratus (4 orang) responden menyatakan agak bersetuju, 0.4 peratus (1 orang) menyatakannya tidak bersetuju dan 5.4 peratus (15 orang) responden menyatakannya sangat tidak bersetuju. Pembayaran PWR pula hendaklah dibuat setelah mendapat kelulusan dari pengetua. Dapatan kajian (Jadual 4.34) menunjukkan 73.6 peratus (204 orang) menyatakan sangat bersetuju dan 20.9 peratus (58 orang) bersetuju dengan pernyataan tersebut. Selebihnya, 5.4 peratus (15 orang) responden menyatakannya sangat tidak bersetuju. Dapatan ini disokong dengan dapatan temu bual dengan PT seperti di bawah ini.

Oh, cikgu boleh mengisi borang baucar kecil dan jumpa KP atau KB untuk pengesahan dan pengetua untuk kelulusan. Kemudian, cikgu berkenaan boleh berjumpa KPT atau sayalah (PT kewangan) untuk dapatkan tuntutan. Walau bagaimanapun ada yang kena tunggu sebab semuanya hendaklah dapat kelulusan, itulah kadang-kadang ada yang merungut juga, tambahan pula jika tidak mengikut prosedur.

(SMHB/TB/PT/66)

Ringkasnya, secara umum semua pengurus sekolah positif dalam kawalan terhadap PWR. Hampir 90 peratus pengurus sekolah bersetuju untuk memastikan buku tunai Panjar Wang Runcit (PWR) diselenggarakan dengan betul, jumlah had rekupmen PWR mestilah mendapat kelulusan Ketua PTj terlebih dahulu, menggunakan baucar kecil semasa membuat pembayaran PWR dan bayaran hendaklah disahkan oleh pengetua terlebih dahulu. Namun begitu, dapatan menunjukkan terdapat responden yang sangat tidak bersetuju disebabkan sekolah tidak menyelenggarakan PWR kerana beberapa sebab antaranya kekurangan kakitangan dan tidak praktikal (SMT/TB/P/139).

Cek

Kawalan dalam pengurusan tunai adalah lebih kepada kawalan pengeluaran cek kerana pengeluaran cek berpaling lebih selamat berbanding dengan pengeluaran cek tunai. Meskipun kerajaan menggunakan cek berpaling, namun cek tersebut masih boleh ditunaikan. Oleh yang demikian, pengurus sekolah memastikan buku daftar cek batal perlu diselenggarakan, cek yang di dikeluarkan adalah merupakan cek berpaling (kecuali cek tunai PWR) dan nama pembekal yang sama dicatat di keratan cek.

Sehubungan itu, Jadual 4.34 menunjukkan 71.8 peratus (199 orang) responden menyatakan sangat bersetuju, 24.2 peratus (67 orang) bersetuju dan 1.4 peratus (4 orang) agak bersetuju berkaitan dengan sekolah memastikan buku daftar cek batal perlu diselenggarakan. Selebihnya, 2.5 peratus (7 orang) responden menyatakan sangat tidak bersetuju. Ini bermakna terdapat sebilangan sekolah yang tidak menyelenggarakan buku tunai kerajaan tetapi hanya menyelenggarakan BTC.

Segala perbelanjaan adalah melalui buku vot dan pengetua tidak perlu tandatangan buku cek. Itu sahaja bezanya! Jadi semua perbelanjaannya menggunakan pesanan tempatan (LO).

(SMT/TB/P/137)

Begitu juga dengan cek yang dikeluarkan adalah merupakan cek berpaling (kecuali cek tunai PWR) dan nama pembekal yang sama dicatatkan pada keratan cek. Dapatan kajian (Jadual 4.34) menunjukkan 79.1 peratus (219 orang) responden menyatakan sangat bersetuju dan 17.3 peratus (48 orang), cek yang di dikeluarkan adalah merupakan cek berpaling (kecuali cek tunai PWR), 78.3 peratus (217 orang) responden menyatakan sangat bersetuju dan 18.1 peratus (50 orang) berkaitan dengan nama pembekal yang sama dicatat di keratan cek. Manakala, selebihnya, 3.2 peratus (9 orang) dan 2.5 peratus (7 orang) masing-masing menyatakan cek yang di dikeluarkan adalah merupakan cek berpaling (kecuali cek tunai PWR) dan nama pembekal yang sama dicatat pada keratan cek. Ini bermakna, hampir kesemua responden bersetuju

dengan pernyataan mengenai kawalan pengurusan cek dan hanya segelintir sahaja yang sangat tidak bersetuju disebabkan oleh tidak menyelenggara buku tunai.

Selain itu, pengurus sekolah juga bersetuju memastikan had kebenaran dan kelayakan menandatangani cek dipatuhi. Dapatan kajian menunjukkan 80.1 peratus (222 orang) responden menyatakan sangat bersetuju, 17.0 peratus (47 orang) menyatakan bersetuju, 0.4 peratus (1 orang) menyatakan agak bersetuju dan selebihnya 2.5 peratus (7 orang) menyatakan sangat tidak setuju.

Begitu juga berkaitan dengan tunai yang disimpan tidak melebihi RM500.00 dan cek bernilai RM2,000.00 pada satu-satu masa. Dapatan kajian menunjukkan, 76.9 peratus (213 orang) responden menyatakan sangat bersetuju, 19.9 peratus (55 orang) menyatakan bersetuju, 0.7 peratus (2 orang) agak bersetuju, 0.4 peratus (1 orang) dan 2.2 peratus (6 orang) sangat tidak bersetuju dengan pernyataan tersebut. Ini bermakna secara umumnya pengurus sekolah bersetuju supaya sekolah mematuhi kelayakan dan had kebenaran tanda tangani cek serta tidak memegang wang tunai yang banyak dalam satu-satu masa. Walau bagaimanapun terdapat segelintir responden yang tidak berbuat demikian iaitu membatalkan cek berpaling supaya menjadi cek tunai untuk menunaikan rekupmen PWR untuk tujuan rekupmen PWR (SMSS/P/PT/01)

Jadual 4.35 : Rumusan tahap pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit (PWR)

Bil.	Perkara	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
1	Memastikan Buku Tunai disemak dan disahkan dengan menandatangani berserta tarikh oleh Pengetua pada setiap bulan.	4.79	0.46	Tinggi
2	Memastikan catatan di Buku Tunai dibuat sebaik sahaja urusan niaga dilakukan	4.74	0.49	Tinggi
3	Memastikan had kebenaran dan kelayakan menandatangani cek dipatuhi.	4.71	0.72	Tinggi
4	Menyelenggarakan buku kumpulan wang sekolah secara berasingan (kecuali sekolah kurang murid)	4.70	0.63	Tinggi
5	Memastikan Penyata Penyesuaian Bank disediakan dalam tempoh 7 hari selepas sekolah menerima penyata bank bulan berkenaan.	4.70	0.61	Tinggi
6	Menentukan cek yang dikeluarkan adalah untuk tujuan dan pembekal yang sama dicatat di keratan cek.	4.70	0.73	Tinggi
7	Memastikan cek yang di keluarkan adalah merupakan cek berpaling (kecuali cek tunai PWR)	4.68	0.78	Tinggi
8	Memastikan tunai yang disimpan tidak melebihi RM500.00 dan cek bernilai RM2,000.00 pada satu-satu masa	4.66	0.77	Tinggi
9	Menyelenggarakan buku daftar cek batal yang kemas kini	4.62	0.76	Tinggi
10	Memastikan Buku Tunai ditutup setiap akhir bulan tanpa menunggu penyata bank	4.61	0.76	Tinggi
11	Menentukan Buku Tunai Panjar Wang Runcit (PWR) diselenggarakan dengan betul	4.58	0.95	Tinggi
12	Menentukan pembayaran PWR dibuat setelah mendapat kelulusan dari Pengetua.	4.57	0.96	Tinggi
13	Memastikan menggunakan baucar kecil semasa pembayaran tuntutan PWR dibuat	4.55	0.97	Tinggi
14	Mendapatkan kelulusan jumlah had rekupmen dalam menggunakan kemudahan PWR dari Ketua PTj	4.50	1.00	Tinggi

4.6.4 Rumusan tahap pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit

Analisis dan perbincangan mengenai tahap kawalan responden terhadap pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit adalah berdasarkan skor min. Skor min pula diukur berdasarkan kepada tiga tahap iaitu nilai skor min 1.00 hingga 2.33 adalah rendah, skor min 2.34 hingga 3.66 adalah sederhana, dan skor min 3.67 hingga 5.00 adalah tinggi (lihat Jadual 3.7). Secara umumnya, tahap pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit adalah pada tahap tinggi seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.35. Skor min adalah di antara 4.50 hingga 4.79.

Walaupun bagaimanapun, keutamaan kawalan ini lebih kepada memastikan buku tunai disemak dan disahkan dengan menandatangani berserta tarikh oleh pengetua pada setiap bulan. ($M = 4.79$, $SP = 0.46$), memastikan catatan di buku tunai dibuat sebaik sahaja urusan niaga dilakukan ($M = 4.74$, $SP = 0.49$), memastikan had kebenaran dan kelayakan menandatangani cek dipatuhi. ($M = 4.71$, $SP = 0.72$), menyelenggarakan buku kumpulan wang sekolah secara berasingan (kecuali sekolah kurang murid) ($M = 4.70$, $SP = 0.63$), memastikan Penyata Penyesuaian Bank disediakan dalam tempoh 7 hari selepas sekolah menerima penyata bank bulan berkenaan ($M = 4.70$, $SP = 0.61$), dan menentukan cek yang dikeluarkan adalah untuk tujuan dan pembekal yang sama dicatat di keratan cek. ($M = 4.70$, $SP = 0.73$), dan memastikan tunai yang disimpan tidak melebihi RM500.00 dan cek bernilai RM2,000.00 pada satu-satu masa ($M = 4.66$, $SP = 0.77$). Ini bermakna, pengetua amat peka tentang pengurusan buku tunai dan dijadikan amalan dalam pengurusan kewangan sekolah. Keadaan ini bertepatan dengan kepentingan buku tunai sebagai dokumen catatan rekod yang utama dalam penyediaan penyata kewangan.

Walaupun pengurusan dalam PWR dan cek juga adalah pada tahap tinggi, namun skor min adalah lebih rendah berbanding kepekaan pengetua terhadap kawalan buku tunai. Jadual 4.35 juga menunjukkan skor min dan sisihan piawai pengurusan PWR dan cek dalam memastikan cek yang dikeluarkan adalah merupakan cek berpaling (kecuali cek tunai PWR) masing-masing ialah $M = 4.68$ dan $SP = 0.78$. Begitu juga menyelenggarakan buku daftar cek batal yang kemas kini ($M = 4.62$, $SP = 0.76$), menentukan buku tunai Panjar Wang Runcit (PWR) diselenggarakan dengan betul ($M = 4.58$, $SP = 0.95$), menentukan pembayaran PWR dibuat setelah mendapat kelulusan dari pengetua ($M = 4.57$, $SP = 0.96$), memastikan menggunakan baucar kecil semasa pembayaran tuntutan PWR dibuat ($M = 4.55$, $SP = 0.97$), dan mendapatkan

kelulusan jumlah had rekupmen dalam menggunakan kemudahan PWR dari Ketua PTj (M = 4.50, SP = 1.00).

4.6.5 Pengurusan pembelian dan pembayaran

Dalam pengurusan kewangan sekolah, aspek pembelian dan pembayaran adalah penting kerana pengurus sekolah tertakluk dengan peraturan dan prosedur kewangan kerajaan. Bahagian ini memberi fokus kepada perkara-perkara yang menjadi kawalan pengurusan pembelian dan pembayaran kewangan sekolah. Pengurus sekolah menyatakan persetujuannya mengenai kawalan pengurusan pembelian dan pembayaran sekolah yang telah dilaksanakan adalah berdasarkan beberapa tahap maklum balas yang disusun seperti berikut iaitu: 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = agak setuju (AS), 4 = setuju (S), dan 5 = sangat setuju (SS).

Berdasarkan kepada Jadual 4.36, dapatan menunjukkan 51.6 peratus (143 orang) responden menyatakan sangat bersetuju dan 45.1 peratus (125 orang) menyatakan bersetuju mengenai amalan membuat perancangan pembelian untuk setahun. Ini bermakna, lebih 90 peratus responden telah membuat perancangan sekolah untuk setahun untuk memudahkan pihak sekolah membuat pembelian. Perancangan kewangan sekolah ini perlu dihantar kepada Ketua PTj masing-masing. Dapatan ini turut disokong oleh dapatan-dapatan temu bual dengan pengetua seperti di bawah ini.

Mula-mula, kita buat ABM dan hantar ke JPTEK dan dia orang bida. Selepas diluluskan kemudian di agihkan ke sekolah. Pada peringkat awal bukanlah dapat semua, tetapi di bawah semua OS28000 diberi RM50 ribu, bawah OS27000 semua sekolah dapat RM15 ribu, bawah OS26000 dapat RM10 ribu, ikutlah...untuk penyelenggaraan bila kita dapat yang pertama tu, jika ada masalah kita mohonlah lagi ikut keperluan semasa.

(SMT/TB/P/81)

Jadual 4.36 : Kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai pengurusan pembelian dan pembayaran

Pengurusan pembelian dan pembayaran		Kekerapan (peratus)					Jumlah	
Bil.	Perkara	STS	TS	AS	S	SS	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)
1.	Membuat perancangan pembelian untuk setahun		2 (0.7)	7 (2.5)	125 (45.1)	143 (51.6)	4.47	0.58
2.	Menubuhkan Jawatankuasa Kewangan Sekolah untuk merancang pembelian		1 (0.4)	1 (0.4)	91 (32.9)	184 (66.4)	4.65	0.52
3.	Memastikan pembelian mengikut keperluan sahaja		2 (0.7)	1 (0.4)	83 (30.0)	191 (69.0)	4.68	0.52
4.	Memastikan kedudukan kewangan mencukupi dengan jumlah tanggungannya diambil kira sebelum membuat pesanan			1 (0.4)	69 (24.9)	207 (74.7)	4.74	0.45
5.	Menentukan kedudukan stok seperti tahap keperluan sebelum pembelian			2 (1.7)	101 (36.5)	173 (62.5)	4.60	0.56
6.	Memastikan barang yang dibeli daripada pembekal berdaftar dan memberi harga berpatutan dan barang berkualiti			1 (0.4)	79 (28.5)	197 (71.1)	4.70	0.47
7.	Membuat permohonan daripada Ketua PTj jika pembelian melebihi RM10,000.00				161 (58.1)	114 (41.2)	4.40	0.51
8.	Membuat sebut harga jika pembelian melebihi RM50,000.00				182 (65.7)	94 (33.9)	4.31	0.48
9.	Menyediakan Buku Daftar Bil/Invois			1 (0.4)	68 (24.5)	215 (77.6)	4.73	0.47
10.	Memastikan pesanan pembelian adalah melalui Nota Minta dan mendapat kelulusan pengetua terlebih dahulu.			1 (0.4)	61 (22.0)	215 (77.6)	4.76	0.46
11.	Memastikan setiap pembelian dicatat di dalam Borang Pesanan Tempatan (LPO)			2 (0.7)	59 (21.3)	216 (78.0)	4.75	0.49
12.	Memastikan semua pembayaran adalah menggunakan cek berpalang kecuali pembelian tunai.	2 (0.7)	2 (0.7)	2 (0.7)	47 (17.0)	222 (80.1)	4.74	0.59
13.	Memastikan semua dokumen sokongan lengkap sebelum membuat pembayaran			1 (0.4)	49 (17.7)	227 (81.9)	4.81	0.42
14.	Memastikan pembayaran dilakukan dalam tempoh 14 hari dilakukan kepada pembekal selepas tarikh bil/invois diterima	2 (0.7)	1 (0.4)	4 (1.4)	73 (26.4)	197 (71.1)	4.66	0.60

Selebihnya, 2.5 peratus (7 orang) menyatakan agak setuju dan 0.7 peratus (2 orang) responden menyatakan tidak setuju. Ini adalah kerana belanjawan yang dilaksanakan adalah tidak menyeluruh dan perlu dihantar ke Ketua PTj untuk diselaraskan. malah ada sesetengah sekolah, perancangan kewangan sekolah dilakukan oleh PPD

(SMHB/TB/PT/06). Pernyataan ini disokong oleh dapatan temu bual dengan PT sekolah seperti di bawah ini.

Berkaitan dengan belanjawan sekolah, PPD yang buat, sekolah tak buat pun...Sejak kita PTj, kita tak ada buat..semua PPD.

(SMHB/TB/PT/06)

Selain itu, ABM yang dibuat adalah berasaskan peruntukan tahun sebelumnya, bukan berdasarkan kepada keadaan semasa. Pernyataan ini disokong oleh dua dapatan temu bual dengan PT dalam penyediaan perancangan kewangan sekolah seperti di bawah ini.

Saya hanya ambil bajet tahun sebelum tu dan mungkin tambah sedikitlah dari tahun lepas, ikut peratus nak tambahlah...Itulah yang kita hantar kepada PPD.

(SMHB/TB/PT/08)

dan,

Hmm, tak ada, sejak kita jadi PTj tak buat ABM tu. Semuanya ikut "kepala" (objek sebagai), senang je kita tambah sahaja dari tahun lepas. Kita bukan full PTj (PTj penuh), mana banyak sangat kepalanya (subwaran). Tengok ni... ada elaun, gaji, elaun lebih masa...., sikit sangat.

(SMHB/TB/PT/10)

Tambahan pula, tiada perbincangan dan penganalisan dibuat mengikut keperluan sekolah dilakukan. Malah ada yang dilakukan melalui "agikan" sahaja. Pernyataan ini disokong oleh dua dapatan temu bual yang mana perancangan kewangan di bawah ini.

Saya main agak aje.. Sebab surat datang dan berkursus tidak tentu datang nya. Biasa untuk pentadbir dan dua orang guru pakar, RM1500 sebulan, KB pula RM 1000, dan begitulah seterusnya.. .rasanya lebih kurang RM60,000. Pada peringkat pertama sekolah diberi peruntukan secara pukal RM15,000 sahaja. Selepas itu...sekolah minta lagi lah.

(SMHB/TB/PT/36)

Namun demikian, ada sebilangan kecil responden yang membuat pembelian tanpa perancangan. Keadaan ini di sebabkan oleh terdapat peruntukan yang di luar jangkaan yang diterima pihak pengurusan sekolah terutamanya pada akhir tahun. Pernyataan ini disokong dengan dapatan temu bual di bawah ini.

Macam *last year* (tahun lepas), kita minta ganti dinding bertampal kita minta pada Pengarah tetapi tidak dapat. So kita pohonlah lagi...*last minute*, turun dan dapat pulak sebab kita dah tahu ada "durian gugur" kan, tak tahulah macamana. Year before (tahun sebelum) dataran sekolah tu, sebab pelajar pergi perhimpunan di dewan sekolah. saya mohon juga sebab berlumpur, nak pasang rumput becak bila hujan turun. Sebab ada "duit terpijak" agaknya, dapatlah kita buat dataran sekolah yang baru.

(SMT/TB/P/102)

Walau bagaimanapun, ia bukanlah selalu diperolehi dan bergantung pada kes-kes dan keadaan tertentu sahaja. Pernyataan ini disokong oleh dapatan temu bual seperti di bawah ini.

Peruntukan terpijak ini pula kadang-kadang ada, kadang tidak itu kita tak boleh bergantung sangat. Oleh sebab itu, kita mesti *reserve sum* (simpan sejumlah amaun) untuk membaiki tandas rosak. Kalau tengok ini tak ada pintu, ada gril aje ada. maklumlah budak-budak sini....banyak-banyak ragam.

(SMT/TB/P/112)

Perbincangan berkaitan dengan dapatan mengenai kawalan dalam pengurusan pembelian dan pembayaran difokuskan kepada tiga perkara utama iaitu berkaitan dengan pentadbiran, kualiti dan had pembelian, dan pembayaran.

Pentadbiran

Bagi memastikan pembelian barangan adalah berhemat, sekolah perlu menubuhkan Jawatankuasa Kewangan Sekolah (JKS) yang dipengerusikan oleh pengetua. Segala aktiviti pembelian hendaklah dirujuk dengan jawatankuasa ini terutamanya bagi memastikan pembelian adalah mengikut keperluan sekolah dan prosedur yang betul. Dapatan dalam Jadual 4.36 menunjukkan 66.4 peratus (184 orang) responden menyatakannya sangat setuju, 32.9 peratus (91 orang) responden menyatakan setuju, 0.4 peratus (1 orang) agak setuju dan tidak bersetuju mengenai penubuhan JKS. Selain itu,

dapatan menunjukkan 69.0 peratus (191 orang) responden menyatakannya sangat setuju, 30.0 peratus (83 orang) responden menyatakan setuju, 0.4 peratus (1 orang) agak setuju dan 0.7 peratus (2 orang) tidak bersetuju mengenai pembelian barangan adalah mengikut keperluan.

Ringkasnya, hampir lebih 95 peratus responden menyatakan setuju dan sangat setuju berkaitan dengan penubuhan JKS dan membeli mengikut keperluan sekolah. Ini bermakna, pengurus sekolah tidak sewenang-wenangnya membuat pembelian menggunakan peruntukan yang diberi termasuklah urusan sebut harga pembelian. Hal ini di persetujui oleh PT sekolah seperti dinyatakan di bawah ini.

Ya, dalam mesyuarat pertama, pengetua dah maklumkan dalam mesyuarat JK kewangan sekolah tentang tatacara pembelian, pembayaran dan pengurusan stok dan sesiapa yang bertanggungjawab menguruskannya.

(SMHB/TB/PT/74)

Selain itu, pihak sekolah harus memastikan kedudukan kewangan mencukupi untuk sebarang pembelian, kedudukan stok dan pembelian dilakukan dengan kos yang berpatutan dari pembekal yang berdaftar. Berdasarkan kepada Jadual 4.36, hampir kesemua responden bersetuju dengan pernyataan di atas, di mana 74.7 peratus (207 orang) responden menyatakan sangat setuju, 24.9 peratus (69 orang) bersetuju dan 0.4 peratus (1 orang) agak bersetuju mengenai kedudukan kewangan hendaklah mencukupi dan tiada tanggungan sebelum pesanan dibuat.

Selain itu, 62.5 peratus (173 orang) responden menyatakan sangat setuju, 36.5 peratus (101 orang) bersetuju dan 1.7 peratus (2 orang) agak bersetuju mengenai kedudukan stok disemak sebelum pembelian.

Perkara yang utama sekali mereka kena tengok stok mereka. Mereka hendaklah mengisi nota minta, di dalam nota minta memerlukan guru mendapatkan baki panitia. Kemudian Ketua Bidang (KB) dan bersetuju dan kemudian memaklumkan kepada saya, sekiranya saya tengok sekiranya ok, barulah saya luluskan. Selepas itu barulah LO

dikeluarkan dan meminta pembekal menghantar barangan yang berkaitan. Begitulah seterusnya sehingga pembayaran dilakukan.

(SMHB/TB/P/73)

Kualiti dan had pembelian

Begitu juga dengan pembelian adalah berdasarkan kepada barangan yang berkualiti dengan harga berpatutan dari pembekal yang berdaftar. Jadual 4.36 menunjukkan 71.1 peratus (197 orang) responden menyatakan sangat setuju, 28.5 peratus (79 orang) dan 0.4 peratus (1 orang) agak bersetuju. Ini bermakna, pengetua amat berhati-hati dalam pembelian barang dan mengamalkannya pembelian mengikut prosedur kewangan yang sedia ada. Pernyataan ini disandarkan kepada dapatan temu bual dengan pengetua seperti di bawah ini.

Ada, tetapi setiap pembekal mesti melalui pengetua terlebih dahulu. Jika mahu beli buku, guru panitia berkenaan perlu tengok dan bersetuju dengan buku tersebut kemudian biasanya pengetua baru bersetuju untuk membelinya!

(SBP/TB/P/301)

Bagi pembelian yang melebihi RM10 ribu, pengurus sekolah harus mendapatkan kelulusan dari Ketua PTj. Dapatan menunjukkan 41.2 peratus (114 orang) responden sangat bersetuju dan 58.1 peratus (161 orang) responden bersetuju dengan pernyataan di atas. Begitu juga dengan pembelian yang melebihi RM50 ribu perlu melalui sebut harga, di mana 33.9 peratus (94 orang) sangat bersetuju dan 65.7 peratus (182 orang) bersetuju dengan pernyataan tersebut. Ini bermakna, dari segi amalannya kesemua responden bersetuju membuat permohonan kepada Ketua PTj jika pembelian lebih RM10 ribu dan melalui sebut harga jika pembelian melebihi RM50 ribu. Pernyataan ini disokong oleh dapatan temu bual dengan PT seperti di bawah ini.

Ya, sekolah boleh beli apa sahaja bekalan seperti kertas, mengikut "kepala" perbelanjaan yang dibenarkan. Walau bagaimanapun, jika lebih daripada RM10,000 tu, sekolah perlu mendapatkannya daripada

JPN (Ketua PTj). Apa yang sekolah buat untuk memudahkan pengurusan, awal-awal tahun sekolah dah memohon kelulusan tu.. jadi tak ada masalahlah sebab kita tak tahu bila digunakan. Bila nak beli barang untuk pejabat, kita beli pada awal tahun.

(SMHB/TB/PT/50)

Pembayaran

Dari aspek pra pembelian barangan, buku daftar bil/invois, nota minta dan pesanan tempatan perlu di sediakan agar sekolah mendapat maklumat yang betul, tepat dan sistematik. Berdasarkan Jadual 4.36. dapatan kajian menunjukkan 77.6 peratus (215 orang) sangat setuju, 24.5 peratus (68 orang) bersetuju dan 0.4 peratus (1 orang) agak bersetuju dengan penyediaan buku daftar bil/invois. Selain itu, dapatan juga menunjukkan 77.6 peratus (215 orang) sangat setuju, 24.5 peratus (68 orang) bersetuju dan 0.4 peratus (1 orang) agak bersetuju dengan pesanan pembelian mestilah melalui nota minta dan 78.0 peratus (216 orang) sangat setuju, 21.3 peratus (59 orang) dan 0.7 peratus (2 orang) agak bersetuju dengan pembelian hendaklah melalui pesanan tempatan. Secara ringkasnya, hampir kesemua responden bersetuju mengenai kawalan pra pembelian barangan di sekolah. Dapatan ini disokong oleh dapatan temu bual di bawah ini.

Mereka hendaklah mengisi nota minta dengan menyatakan baki peruntukan yang diberikan. Jika tak tahu, mereka tanya saya dan kemudian diluluskan oleh pengetua.

(SBP/TB/P/211)

Semua pembayaran yang dibuat hendaklah berasaskan kepada dokumen sokongan semasa pra pembelian. Selain itu, pembayaran dibuat dengan menggunakan cek berpaling, dokumen sokongan yang lengkap dan dalam tempoh 14 hari selepas invois di terima. Berdasarkan Jadual 4.36 dapatan menunjukkan 80.1 peratus (222 orang) responden menyatakan sangat setuju, 17.0 peratus (47 orang) bersetuju dan selebihnya masing-masing 0.7 peratus (2 orang) agak setuju, tidak setuju dan sangat

tidak setuju dengan pembayaran harus dilakukan dengan cek berpalang kecuali pembelian tunai. Secara ringkasnya, lebih 95 peratus responden bersetuju dengan pernyataan tersebut namun ada sebilangan kecil responden yang tidak setuju kerana pembayaran dilakukan melalui eSPKB.

Selain itu, dapatan dalam Jadual 4.36 juga menunjukkan 81.9 peratus (227 orang) responden menyatakan sangat setuju, 17.7 peratus (49 orang) bersetuju dan 0.4 peratus (1 orang) agak setuju dengan pembayaran harus dilengkapkan dengan dokumen sokongan. Manakala, pembayaran harus dilakukan dalam tempoh 14 hari selepas tarikh bil/invois diterima, 71.1 peratus (197 orang) responden menyatakan sangat setuju, 26.4 peratus (73 orang) bersetuju dan selebihnya masing-masing 1.4 peratus (4 orang) agak setuju, 0.4 peratus (1 orang) tidak setuju dan 0.7 peratus (2 orang) sangat tidak setuju.

Ini bermakna, responden umumnya bersetuju dengan pernyataan di atas, namun sebahagian kecilnya kurang bersetuju disebabkan ada sekolah yang menggunakan eSPKB yang mana pembayaran kepada pembekal dilakukan oleh JANM. Dapatan kajian ini diperkukuhkan lagi dengan dapatan temu bual di bawah ini.

Ya, saya rasa sikap juga, kebanyakan sikaplah, dah beberapa kali saya cakap tetapi tidak juga contohnya tuntutan perjalanan tu lah...dah berapa kali saya cakap, saya buat memo..eh..eh. tak faham-faham jugak, kadang jahat juga mulut saya ni. Mula-mula dulu tuntutan perjalanan nak 2 salinan, hantar satu salinan jugak, sampul surat berstem tapi hantar tak berstem, claim lebih km perjalanan dan macam-macam lagi dan saya tampal senarai semak di bilik guru, eh..eh.. tak jalan jugak. Kena panggil cikgu tu.. claim lebih dan ubahkan.

(SBP/TB/P/199)

4.6.6 Rumusan tahap pengurusan pembelian dan pembayaran

Perbincangan mengenai tahap kawalan pengurusan pembelian dan pembayaran adalah berdasarkan skor min. Skor min pula diukur berdasarkan kepada tiga tahap iaitu skor min 1.00 hingga 2.33 adalah rendah, skor min 2.34 hingga 3.66 adalah sederhana, dan skor min 3.67 hingga 5.00 adalah tinggi. Secara umumnya, tahap pengurusan

pembelian dan pembayaran adalah pada tahap tinggi seperti mana yang ditunjukkan Jadual 4.37 di bawah ini.

Jadual 4.37 : Rumusan tahap kawalan pengurusan pembelian dan pembayaran

Bil.	Perkara	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
1	Memastikan semua dokumen sokongan lengkap sebelum membuat pembayaran	4.81	0.42	Tinggi
2	Memastikan pesanan pembelian adalah melalui Nota Minta dan mendapat kelulusan pengetua terlebih dahulu.	4.76	0.46	Tinggi
3	Memastikan setiap pembelian dicatat di dalam Borang Pesanan Tempatan (LPO)	4.75	0.49	Tinggi
4	Memastikan kedudukan kewangan mencukupi dengan jumlah tanggungannya diambil kira sebelum membuat pesanan	4.74	0.45	Tinggi
5	Memastikan semua pembayaran adalah menggunakan cek berpaling kecuali pembelian tunai.	4.74	0.59	Tinggi
6	Menyediakan Buku Daftar Bil/Invois	4.73	0.47	Tinggi
7	Memastikan barang yang dibeli daripada pembekal berdaftar dan memberi harga berpatutan dan barang berkualiti	4.70	0.47	Tinggi
8	Memastikan pembelian mengikut keperluan sahaja	4.68	0.52	Tinggi
9	Memastikan pembayaran dilakukan dalam tempoh 14 hari dilakukan kepada pembekal selepas tarikh bil/invois diterima	4.66	0.60	Tinggi
10	Menubuhkan Jawatankuasa Kewangan Sekolah untuk merancang pembelian	4.65	0.52	Tinggi
11	Menentukan kedudukan stok seperti tahap keperluan sebelum pembelian	4.60	0.56	Tinggi
12	Membuat perancangan pembelian untuk setahun	4.47	0.58	Tinggi
13	Membuat permohonan daripada Ketua PTj jika pembelian melebihi RM10,000.00	4.40	0.51	Tinggi
14	Membuat sebut harga jika pembelian melebihi RM50,000.00	4.31	0.48	Tinggi

Manakala, skor min adalah di antara 4.31 hingga 4.81. Walau bagaimanapun, berdasarkan Jadual 4.37, keutamaan kawalan ini lebih kepada pra pembelian iaitu memastikan semua dokumen sokongan lengkap sebelum membuat pembayaran (M = 4.81, SP = 0.42), memastikan pesanan pembelian adalah melalui nota minta dan mendapat kelulusan pengetua terlebih dahulu (M = 4.76, SP = 0.46), memastikan setiap pembelian dicatat di dalam Borang Pesanan Tempatan (LPO) (M = 5, SP = 0.49), dan memastikan kedudukan kewangan mencukupi dengan jumlah tanggungannya diambil kira sebelum membuat pesanan (M = 4.74, SP = 0.45).

Selain itu, responden juga memberi fokus kepada memastikan semua pembayaran adalah menggunakan cek berpalang kecuali pembelian tunai ($M = 4.74$, $SP = 0.59$), menyediakan Buku Daftar Bil/Invois ($M = 4.73$, $SP = 0.47$), memastikan barang yang dibeli daripada pembekal berdaftar yang memberi harga berpatutan dan barang berkualiti ($M = 4.70$, $SP = 0.47$), memastikan pembelian mengikut keperluan sahaja ($M = 4.68$, $SP = 0.52$), memastikan pembayaran dilakukan dalam tempoh 14 hari dilakukan kepada pembekal selepas tarikh bil/invois diterima ($M = 4.66$, $SP = 0.60$).

Walaupun pengurusan pembelian dan pembayaran adalah pada tahap tinggi, namun hal yang berkaitan dengan pentadbiran dan had pembelian menunjukkan skor min yang lebih rendah. Berdasarkan Jadual 4.37 di atas, menubuhkan Jawatankuasa Kewangan Sekolah untuk merancang pembelian ($M = 4.65$, $SP = 0.52$), menentukan kedudukan stok seperti tahap keperluan sebelum pembelian ($M = 4.60$, $SP = 0.56$), membuat perancangan pembelian untuk setahun ($M = 4.47$, $SP = 0.58$), membuat permohonan daripada Ketua PTj jika pembelian melebihi RM10,000.00 ($M = 4.40$, $SP = 0.51$), membuat sebut harga jika pembelian melebihi RM50,000.00 ($M = 4.31$, $SP = 0.48$).

Ini bermakna, dalam pengurusan pembelian dan pembayaran responden lebih fokus kepada tatacara perakaunan dan keperluan dokumen sokongan berbanding dengan perancangan pembelian. Keadaan ini adalah disebabkan pihak pengauditan lebih cenderung untuk melihat keperluan dokumen untuk mengesahkan pembelian dan pembayaran. Ringkasnya, pihak sekolah amat mengambil berat dengan keperluan pengauditan berbanding dengan perancangan pembelian.

4.6.7 Pengurusan penyata kewangan sekolah

Penyediaan penyata kewangan sekolah setiap akhir tahun adalah perlu dalam pengurusan kewangan. Penyata kewangan menunjukkan aktiviti yang telah dijalankan dalam sesuatu tempoh biasanya setahun. Penyata kewangan sekolah perlu di tutup pada setiap 31 Disember setiap tahun.

Bahagian ini mengandungi perkara-perkara yang menjadi kawalan penyediaan penyata kewangan sekolah. Pengurus sekolah menyatakan persetujuannya mengenai kawalan penyediaan penyata kewangan sekolah yang telah dilaksanakan adalah berdasarkan beberapa tahap yang disusun seperti berikut iaitu: 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = agak setuju (AS), 4 = setuju (S), dan 5 = sangat setuju (SS). Skor min pula diukur berdasarkan kepada tiga tahap iaitu skor min 1.00 hingga 2.33 adalah rendah, skor min 2.34 hingga 3.66 adalah sederhana, dan skor min 3.67 hingga 5.00 adalah tinggi (lihat Jadual 3.7). Sehubungan itu, bagi tujuan penganalisan yang lebih jelas, pengurusan penyata kewangan sekolah ini dilihat dalam lima perkara iaitu penyediaan penyata, pelarasan akaun, tanggungjawab kepada *stakeholder*, pengesahan baki dan kuiri audit.

Penyediaan penyata

Berdasarkan kepada Jadual 4.38, dapatan kajian menunjukkan 69.7 peratus (193 orang) responden sangat setuju, 28.5 peratus (79 orang) bersetuju dan 1.8 peratus (5 orang) agak bersetuju dengan penyata kewangan harus disediakan sebelum 28 Februari tahun berikutnya.

Jadual 4.38 : Kekeperan, peratusan, min dan sisihan piawai pengurusan penyata kewangan tahunan sekolah

Pengurusan penyata kewangan tahunan sekolah		Kekeperan (Peratus)					Jumlah	
Bil.	Perkara	STS	TS	AS	S	SS	M	SP
1	Memastikan Penyata Kewangan Tahunan Sekolah disediakan bagi setiap kumpulan wang sebelum 28 Februari tahun berikutnya			5 (1.8)	79 (28.5)	193 (69.7)	4.68	0.51
2	Memastikan semua penyata kewangan di sokong oleh dokumen-dokumen berkaitan yang lengkap		1 (0.4)	1 (0.4)	65 (23.5)	210 (75.8)	4.75	0.48
3	Memastikan pelarasan telah dibuat sekiranya sekolah mempunyai Akaun Belum Bayar (ABB)	6 (2.2)	3 (1.1)	5 (1.8)	83 (30.0)	180 (65.0)	4.57	0.76
4	Memastikan pelarasan telah dibuat sekiranya sekolah mempunyai Akaun Belum Terima (ABT)	7 (2.5)	4 (1.4)	7 (2.5)	82 (29.6)	177 (63.9)	4.53	0.81
5	Menentukan buku kewangan di hantar ke Ketua PTj sebelum dihantar ke Pejabat Audit Cawangan Negeri.	13 (4.7)	6 (2.2)	23 (8.3)	82 (29.6)	152 (54.9)	4.30	1.01
6	Memastikan peruntukan yang diterima dibelanjakan mengikut garis panduan SPK Bil 5/2002			3 (1.1)	79 (28.2)	196 (70.8)	4.69	0.50
7	Memastikan semua hasil pendapatan sekolah mendapat kelulusan Ketua PTj sebelum ia digunakan		5 (1.8)	15 (5.4)	85 (30.7)	172 (62.1)	4.52	0.71
8	Memastikan ada penyata pengesahan yang menunjukkan baki Panjar Wang Runcit setiap hujung tahun.	9 (3.2)	1 (0.4)	4 (1.4)	78 (28.2)	185 (66.8)	4.55	0.83
9	Memastikan baki akhir Buku Tunai adalah sama dengan baki akhir wang dalam bank pada 31 Disember	2 (0.7)	1 (0.4)	5 (1.8)	66 (23.8)	203 (73.3)	4.69	0.61
10	Memastikan penurunan kuasa kepada pegawai bawahan dibuat melalui arahan bertulis				67 (24.2)	210 (75.8)	4.75	0.47
11	Mengadakan peperiksaan mengejut wang tunai	5 (1.8)		10 (3.6)	95 (34.3)	167 (60.3)	4.52	0.73
12	Memastikan semua kuiri audit dijawab dalam tempoh selewat-lewatnya 14 hari	1 (0.4)	4 (1.4)	4 (1.4)	88 (31.8)	180 (65.0)	4.58	0.65
13	Memastikan arahan dari peringkat atasan seperti surat pekeliling/pekeliling diselenggarakan dan dikemas kini.				89 (32.1)	188 (67.9)	4.69	0.49
14	Menubuhkan audit dalam sekolah yang aktif untuk membantu pihak pengurusan sekolah		1 (0.4)	2 (0.7)	102 (36.9)	172 (62.1)	4.61	0.54

Berkaitan dengan penyata kewangan tersebut perlu di sokong dengan dokumen yang lengkap, 75.8 peratus (210 orang) responden sangat setuju, 23.5 peratus (65 orang) bersetuju, 0.4 peratus (1 orang) agak setuju dan 0.4 peratus (1 orang) tidak bersetuju. Keadaan ini menunjukkan bahawa pengurus sekolah bersetuju bahawa penyata

kewangan perlu disediakan berserta dokumen sokongan yang berkaitan dengan lengkap sebelum 28 Februari.

Pelarasan akaun

Selain itu, akaun sekolah mengambil kira konsep akruan dalam perakaunan. Justeru pelarasan perlu dibuat sekiranya sekolah mempunyai Akaun Belum Bayar (ABB) dan Akaun Belum Terima (ABT) untuk mendapatkan penyata kewangan yang betul dan tepat.

Berdasarkan Jadual 4.38, dapatan kajian menunjukkan 65.0 peratus (180 orang) dan 30.0 peratus (83 orang) responden menyatakannya sangat setuju dan setuju tentang pelarasan ABB perlu dilakukan. Manakala, hanya 1.8 peratus (5 orang) menyatakan agak setuju, dan selebihnya masing-masing 1.1 peratus (3 orang) dan 2.2 peratus (6 orang) menyatakan tidak setuju. Begitu juga dengan pelarasan ABT perlu dilakukan sebelum menyediakan penyata kewangan, dapatan menunjukkan 63.9 peratus (177 orang) dan 29.6 peratus (82 orang) responden menyatakan sangat setuju dan setuju. Hanya 2.5 peratus (7 orang) agak setuju, 1.4 peratus (4 orang) tidak bersetuju dan 2.5 peratus (7 orang) tidak bersetuju dengan pernyataan tersebut.

Hal ini adalah kerana sesetengah sekolah membuat pelarasan ABB dan ABT sebelum penyediaan penyata kewangan dilakukan dengan menggunakan perisian Penyata Akaun Tahunan Sekolah Komputer (PATSKOM) (SMBP/P/PT/04). Umumnya, tugas tersebut diserahkan kepada PT kewangan yang melakukannya pelarasan secara automatik setelah maklumat untuk buku tunai diperoleh. Pernyataan ini disokong oleh dapatan temu bual dengan PT sekolah seperti di bawah ini.

Pelarasan ABB dan ABT semua sebenarnya KPT yang buat, tetapi kita menggunakan PATSKOM. Okay lah sedikit, dan mudah menyediakan penyata kewangan. Masa KPT ini tak ada sayalah semua kena buat, banyak betul. Kekadang kerja bertangguhlah...., tunggu sampai KPT baru sampai.

(SMHB/TB/PT/70)

Tanggungjawab kepada *stakeholder*

Berkaitan dengan buku kewangan perlu dihantar ke Ketua PTj sebelum dihantar ke Pejabat Audit Negeri, Jadual 4.38 menunjukkan 54.9 peratus (152 orang) responden menyatakan sangat setuju, 29.6 peratus (82 orang) bersetuju, 8.3 peratus (23 orang) agak bersetuju. Manakala selebihnya 2.2 peratus (6 orang) tidak bersetuju dan 4.7 peratus (13 orang) sangat tidak setuju. Keadaan ini menunjukkan sebahagian besar sekolah menghantar ke Ketua PTj manakala sebahagian kecil terus ke pejabat audit negeri. Selain itu, dapatan kualitatif menunjukkan buku kewangan yang diaudit oleh Bahagian Audit Sekolah adalah hanya kepada buku kumpulan wang kerajaan (KWK), SUWA dan dokumen sokongannya sahaja. Manakala, buku vot dan BTC disemak oleh Bahagian Audit Dalam (SMT/TB/P/136).

Berdasarkan kepada Jadual 4.38 di atas, dapatan menunjukkan secara umumnya responden bersetuju bahawa perbelanjaan yang dilakukan adalah mengikut maksud perbelanjaan seperti mana yang di garis panduan SPK Bilangan 5 (2002) dapatan menunjukkan 70.8 peratus (196 orang) responden sangat setuju, 28.2 peratus (79 orang) responden setuju dan 1.1 peratus (3 orang) responden agak setuju. Keadaan ini menunjukkan kebnyakan responden bersetuju menggunakan pekeliling kewangan sekolah tersebut untuk melakukan perbelanjaan. Manakala, dalam menggunakan hasil pendapatan perlu kelulusan Ketua PTj sebanyak 62.1 peratus (172 orang) responden sangat setuju, 30.7 peratus (85 orang) responden setuju, dan 5.4 peratus (15 orang). Selebihnya, 1.8 peratus (5 orang) menyatakan tidak setuju. Ini bermaksud, semua responden akur dengan bahawa penggunaan peruntukan hendaklah mendapat kelulusan dan perbelanjaan adalah mengikut maksud perbelanjaan yang dibenarkan sahaja.

Pengesahan baki

Dalam penyediaan penyata kewangan, pengurus sekolah bersetuju memastikan ada pengesahan baki PWR ditunjukkan. Dapatan kajian dalam Jadual 4.38 menunjukkan 66.8 peratus (185 orang) responden sangat setuju, 28.2 peratus (78 orang) setuju dan 1.4 peratus (4 orang) agak setuju. Manakala 0.4 peratus (1 orang) responden tidak setuju dan 3.2 peratus (9 orang) sangat tidak setuju. Keadaan ini disebabkan oleh sebahagian kecil sekolah tidak menyelenggara PWR di sekolah (SMHB/P/PT/05).

Begitu juga dalam memastikan baki akhir buku tunai adalah sama dengan baki akhir wang dalam bank pada 31 Disember, kebanyakan responden bersetuju dengan pernyataan tersebut. Dapatan menunjukkan 73.3 peratus (203 orang) responden sangat setuju, 23.8 peratus (66 orang) setuju dan 1.8 peratus (5 orang) agak bersetuju. Manakala 0.4 peratus (1 orang) responden tidak setuju dan 0.7 peratus (2 orang) sangat tidak setuju. Keadaan ini disebabkan oleh sebahagian sekolah tidak selenggara buku tunai kumpulan wang kerajaan seperti yang telah dibincangkan sebelum ini (SBP/TB/P/039).

Selain itu, responden juga bersependapat dan bersetuju bahawa penurunan kuasa kepada pegawai bawahan dibuat secara sah dan bertulis. Dapatan menunjukkan 75.8 peratus (210 orang) responden sangat setuju dan 24.2 peratus (67 orang) responden menyatakan setuju. Keadaan ini bermakna, umumnya responden mempunyai ketelitian dan tidak sewenang-wenangnya menurunkan kuasa untuk mengutip wang. Adanya surat kuasa bertulis ini bermakna akauntabiliti kewangan juga dapat diturunkan kepada pegawai bawahan. Selain itu, pengesahan peperiksaan mengejut buku tunai juga perlu dilakukan.

Hal ini bertujuan untuk menunjukkan ketelusan dan kesahan penyata kewangan untuk meningkatkan kebolehpercayaannya. Dapatan kajian menunjukkan bahawa 60.3 peratus (167 orang) responden sangat setuju, 34.3 peratus (95 orang) setuju dan 3.6

peratus (10 orang) agak bersetuju. Manakala, selebihnya 1.8 peratus (5 orang) sangat tidak setuju. Hal ini juga berkaitan dengan panjar wang runcit yang tidak diselenggarakan oleh sesetengah sekolah seperti yang telah dibincangkan sebelum ini.

Kuiri audit

Bagi tujuan memudahkan dan membantu pengurusan kewangan yang cekap, semua audit kuiri hendaklah di jawab dengan segera dan surat-surat pekeliling kewangan perlu dikemas kini dan penubuhan audit dalam yang aktif perlu dilakukan. Berdasarkan kepada Jadual 4.38, dapatan menunjukkan umumnya hampir kesemua responden bersependapat dengan pernyataan di atas. Dapatan menunjukkan 65.0 peratus (180 orang) responden sangat setuju, 31.8 peratus (88 orang) setuju dan 1.4 peratus (4 orang) agak bersetuju mengenai semua kuiri audit dijawab dalam tempoh selewat-lewatnya 14 hari. Selebihnya, 1.4 peratus (4 orang) dan 0.4 peratus (1 orang) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

Berkaitan dengan surat pekeliling kewangan perlu dikemas kini dan 63.3 peratus (198 orang) responden sangat setuju, 34.8 peratus (109 orang) setuju, 1.6 peratus (5 orang) agak bersetuju dan selebihnya 0.3 peratus (1 orang) sangat tidak bersetuju. Selain itu, 67.9 peratus (188 orang) responden sangat setuju, dan 32.1 peratus (89 orang) setuju mengenai surat dan arahan pekeliling atau pekeliling kewangan perlu diselenggarakan dan dikemas kini. Situasi ini menunjukkan, pada amalnya responden mempraktikkan bahawa surat dan arahan pekeliling kewangan diselenggarakan. Pernyataan ini disokong dengan dapatan pemerhatian (SBP/P/PT/11).

Manakala, dan 62.1 peratus (172 orang) responden sangat setuju, 36.9 peratus (109 orang) setuju, 0.7 peratus (2 orang) agak bersetuju dan selebihnya 0.4 peratus (1 orang) sangat tidak bersetuju penubuhan audit dalam yang aktif perlu dilakukan. Ringkasnya, dalam pengurusan kewangan sekolah pengetua tidak bersendirian membuat keputusan kewangan, malah melibatkan semua guru dan staf sokongan

melalui penurunan kuasa. Selain itu, pengetua amat menekankan amalan mempraktikkan menyelenggara dan mengemas kini surat dan arahan pekeliling kewangan untuk memudahkan pengetua mengambil tindakan dari punca kuasa yang sah.

4.6.8 Rumusan tahap pengurusan penyata kewangan

Bagi tujuan analisis dan perbincangan mengenai tahap pengurusan penyediaan penyata kewangan sekolah adalah berdasarkan skor min dan sisihan piawai. Skor min diukur berdasarkan kepada tiga tahap iaitu skor min 1.00 hingga 2.33 adalah rendah, skor min 2.34 hingga 3.66 adalah sederhana, dan skor min 3.67 hingga 5.00 adalah tinggi (lihat Jadual 3.7).

Berdasarkan kepada Jadual 4.39, kajian mendapati skor min bagi pengurusan penyediaan penyata kewangan adalah di antara 4.30 hingga skor min 4.75. Keadaan ini menunjukkan tahap pengurusan penyediaan penyata kewangan adalah pada tahap tinggi. Walau bagaimanapun, skor min setiap item adalah berbeza yang menunjukkan amalan dan fokus responden terhadap pengurusan dalam penyediaan penyata kewangan adalah berbeza.

Kajian mendapati amalan responden yang utama adalah menentukan penyata kewangan tersebut di sokong oleh dokumen yang lengkap ($M = 4.75$, $SP = 0.48$), diikuti pula dengan memastikan penurunan kuasa kepada pegawai bawahan dibuat melalui arahan bertulis ($M = 4.75$, $SP = 0.47$), memastikan peruntukan yang diterima dibelanjakan mengikut garis panduan SPK Bil 5/2002 ($M = 4.69$, $SP = 0.50$), memastikan baki akhir buku tunai adalah sama dengan baki akhir wang dalam bank pada 31 Disember ($M = 4.69$, $P = 0.61$) memastikan arahan dari peringkat atasan seperti surat pekeliling/pekeliling diselenggarakan dan dikemas kini ($M = 4.75$, $SP = 0.49$).

Ini bermakna, responden memberi fokus kepada amalan harian dalam pengurusan kewangan seperti memastikan dokumen penyata lengkap, memberi arahan kewangan secara bertulis dan membelanjakan peruntukan mengikut maksud perbelanjaan yang dibenarkan mengikut pekeliling supaya tiada masalah apabila diaudit. Hal ini disokong oleh dapatan temu bual dengan pengetua seperti di bawah ini.

Walau bagaimanapun kita berbelanja berdasarkan garis panduan...yang perlu kita ikut dan jika kita ikut panduan yang diberi kita tidak akan tersasar kita tidak sesat, insyaallah kita boleh laksanakan dengan baik. Jika bercakap hanky-panky (penyelewengan) di mana-mana pun ada tapi bila kita ikut garis panduan dan penyata kewangan kita diaudit oleh audit sekolah dan audit negara, saya fikir tiada masalah.

(SMT/TB/P/130)

Berbanding dengan aktiviti-aktiviti lain untuk penyediaan penyata kewangan hanya sesekali mengikut keperluan terutama pada hujung tahun sahaja. Dapatan menunjukkan skor min dan sisihan piawai penyata kewangan tahunan sekolah

Jadual 4.39 : Rumusan tahap pengurusan penyediaan penyata kewangan sekolah

Bil.	Perkara	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
1	Memastikan semua penyata kewangan di sokong oleh dokumen-dokumen berkaitan yang lengkap	4.75	0.48	Tinggi
2	Memastikan penurunan kuasa kepada pegawai bawahan dibuat melalui arahan bertulis	4.75	0.47	Tinggi
3	Memastikan peruntukan yang diterima dibelanjakan mengikut garis panduan SPK Bil 5/2002	4.69	0.50	Tinggi
4	Memastikan baki akhir buku tunai adalah sama dengan baki akhir wang dalam bank pada 31 Disember	4.69	0.61	Tinggi
5	Memastikan arahan dari peringkat atasan seperti surat pekeliling/pekeliling diselenggarakan dan dikemas kini.	4.69	0.49	Tinggi
6	Memastikan Penyata Kewangan Tahunan Sekolah disediakan bagi setiap kumpulan wang sebelum 28 Februari tahun berikutnya	4.68	0.51	Tinggi
7	Menubuhkan audit dalam sekolah yang aktif untuk membantu pihak pengurusan sekolah	4.61	0.54	Tinggi
8	Memastikan semua kuiri audit dijawab dalam tempoh selewat-lewatnya 14 hari	4.58	0.65	Tinggi
9	Memastikan pelarasan telah dibuat sekiranya sekolah mempunyai Akaun Belum Bayar (ABB)	4.57	0.76	Tinggi
10	Memastikan ada penyata pengesahan yang menunjukkan baki Panjar Wang Runcit setiap hujung tahun.	4.55	0.83	Tinggi
11	Memastikan pelarasan telah dibuat sekiranya sekolah mempunyai Akaun Belum Terima (ABT)	4.53	0.81	Tinggi
12	Memastikan semua hasil pendapatan sekolah mendapat kelulusan Ketua PTj sebelum ia digunakan	4.52	0.71	Tinggi
13	Mengadakan pemeriksaan mengejut wang tunai	4.52	0.73	Tinggi
14	Menentukan buku kewangan di hantar ke Ketua PTj sebelum dihantar ke Pejabat Audit Cawangan Negeri.	4.30	1.01	Tinggi

disediakan bagi setiap kumpulan wang sebelum 28 Februari tahun berikutnya ialah $M = 4.68$, $SP = 0.51$, menubuhkan audit dalam sekolah yang aktif untuk membantu pihak pengurusan sekolah ($M = 4.58$, $SP = 0.65$), menubuhkan audit dalam sekolah yang aktif untuk membantu pihak pengurusan sekolah ($M = 4.61$, $SP = 0.54$), dan memastikan semua kuir audit dijawab dalam tempoh selewat-lewatnya 14 hari ($M = 4.58$, $SP = 0.65$).

Begitu juga dengan aktiviti-aktiviti membuat pelarasan ABB ($M = 4.61$, $SP = 0.54$), membuat pelarasan ABT, pengesahan baki PWR ($M = 4.61$, $SP = 0.54$), kelulusan dari Ketua PTj menggunakan hasil pendapatan sekolah ($M = 4.61$, $SP = 0.54$), membuat pemeriksaan mengejut wang tunai ($M = 4.61$, $SP = 0.54$), dan keperluan menghantar buku kewangan ke Ketua PTj sebelum ke Pejabat Audit Cawangan Negeri ($M = 4.61$, $SP = 0.54$). Keadaan ini bermaksud, kebanyakan responden lebih mengutamakan aktiviti harian amalan pengurusan kewangan sekolah berbanding aktiviti dilaksanakan mengikut keperluan dan berkala dalam penyediaan penyata kewangan (SMKA/P/PT/01).

4.6.9 Pengurusan stor dan aset kerajaan

Bahagian ini mengandungi perkara-perkara yang menjadi kawalan dalam pengurusan stor dan aset kerajaan di sekolah. Pengurus sekolah menyatakan persetujuannya mengenai yang kawalan pengurusan stor dan aset kerajaan di sekolah yang telah dilaksanakan berdasarkan beberapa tahap seperti berikut iaitu: 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = agak setuju (AS), 4 = setuju (S), dan 5 = sangat setuju (SS). Perbincangan berkaitan dengan dapatan mengenai tahap kawalan pengurusan stor dan aset kerajaan di sekolah difokuskan kepada empat perkara utama iaitu berkaitan dengan perekodan aset, pelupusan aset, pergerakan aset dan pengurusan perolehan perkhidmatan.

Perekodan aset

Dalam pengurusan kewangan sekolah, semua barangan yang telah dibeli direkodkan dengan betul. Tujuannya adalah membolehkan barang dikategorikan, disimpan, dikodkan, dialihkan, di lupus dengan sistematik. Berdasarkan Jadual 4.40, dalam aspek memastikan barangan diterima mengikut spesifikasi pesanan tempatan ($M = 4.65$, $SP = 0.53$), dapatan menunjukkan 67.5 peratus (187 orang) responden sangat setuju, 31.0 peratus (86 orang) setuju dan 1.1 peratus (3 orang) agak bersetuju dengan pernyataan tersebut. Keadaan ini menunjukkan responden umumnya bersetuju bahawa barangan yang dibeli hendaklah mengikut spesifikasi pesanan tempatan (SMT/P/PT/02).

Begitu juga memastikan barang yang telah terima direkodkan dalam tempoh 14 diterima sebelum ia digunakan. ($M = 4.53$, $SP = 0.63$), dapatan menunjukkan 58.1 peratus (161 orang) responden sangat setuju, 38.6 peratus (108 orang) setuju dan 2.2 peratus (6 orang) agak bersetuju dengan pernyataan tersebut. Selebihnya, 0.4 (1 orang) tidak setuju dan 0.7 peratus (2 orang) sangat tidak setuju.

Keadaan ini menunjukkan bahawa responden bersetuju dari segi amalannya, barangan yang diterima adalah disimpan di tempat selamat dan mengikut spesifikasi pesanan tempatan berbanding dengan merekodkannya dalam tempoh 14 hari (SMT/SD/PT/05). Selain itu, dalam memastikan barangan di simpan di tempat selamat ($M = 4.68$, $SP = 0.51$), dapatan menunjukkan 69.3 peratus (192 orang) responden sangat bersetuju, 28.8 peratus (80 orang) setuju dan 1.8 peratus (5 orang) agak setuju dengan pernyataan di atas. Oleh yang demikian, dalam menjaga keselamatan barangan, pemantauan pengurusan kewangan ini terutamanya mengenai pembelian aset, pengetua perlu bertegas sebagai dalam kawalan pengurusan kewangan. Hal ini juga disokong oleh pengetua dalam dapatan temu bual di bawah ini.

Jadual 4.40 : Kekekapan, peratusan, min dan sisihan piawai pengurusan stor dan aset kerajaan di sekolah

Bil.	Perkara	Kekekapan (peratus)					Jumlah	
		STS	TS	AS	S	SS	M	SP
1	Memastikan barang/ alatan yang diterima mengikut spesifikasi barang/alatan sepertimana pesanan tempatan	1 (0.4)		3 (1.1)	86 (31.0)	187 (67.5)	4.65	0.53
2	Memastikan barang yang telah terima direkodkan dalam tempoh 14 diterima sebelum ia digunakan.	2 (0.7)	1 (0.4)	6 (2.2)	107 (38.6)	161 (58.1)	4.53	0.63
3	Memastikan barangan/alatan di simpan di tempat yang selamat			5 (1.8)	80 (28.9)	192 (69.3)	4.68	0.51
4	Menubuhkan jawatankuasa sebut harga sekolah.			10 (3.6)	92 (33.2)	175 (63.2)	4.80	0.56
5	Menubuhkan jawatankuasa pemverifikasian yang aktif di sekolah		2 (0.7)	18 (6.5)	126 (45.5)	131 (47.3)	4.39	0.64
6	Mengadakan proses pelupusan dibuat dari semasa ke semasa mengikut peraturan	1 (0.4)		9 (3.2)	125 (45.1)	142 (51.3)	4.47	0.60
7	Melaksanakan pelupusan aset setelah mendapat kelulusan dalam tempoh tiga bulan.	1 (0.4)	1 (0.4)	12 (4.8)	128 (43.7)	142 (51.3)	4.45	0.63
8	Menyelenggarakan Daftar Harta Modal		1 (0.4)	3 (1.1)	97 (35.0)	176 (63.5)	4.62	0.53
9	Menyelenggarakan Daftar Inventori	1 (0.4)	1 (0.4)	6 (2.2)	94 (33.9)	175 (63.2)	4.59	0.59
10	Menyelenggarakan Daftar Stok Bekalan Pejabat	1 (0.4)	1 (0.4)	4 (1.4)	98 (35.4)	173 (62.5)	4.59	0.58
11	Menyelenggarakan Daftar Pergerakan Harta Modal dan Inventori		2 (0.7)	5 (2.2)	103 (37.2)	166 (59.9)	4.56	0.54
12	Memastikan kad stok disediakan bagi setiap harta modal dan inventori	1 (0.4)	1 (0.4)	7 (2.5)	94 (33.9)	174 (62.8)	4.58	0.60
13	Memastikan laporan perkhidmatan kawalan keselamatan disediakan selepas menyemak spesifikasi kerja sepertimana dalam perjanjian	2 (0.7)	1 (0.4)	15 (5.4)	123 (44.4)	136 (49.1)	4.41	0.68
14	Memastikan laporan perkhidmatan kebersihan disediakan selepas menyemak spesifikasi kerja sepertimana dalam perjanjian	4 (1.4)	1 (0.4)	15 (5.4)	121 (43.7)	135 (48.7)	4.38	0.74

Dari segi kawalan dalaman, kena pantau dan prosedur kena ikut, pemverifikasian stok kena buat, kad stok kena ada, lagi pemeriksaan mengejut kena buat *petty cash* (panjar wang runcit). Banyak perkara membantu saya bila kita berada dalam bidang ini.

(SMT/TB/P/41)

Pelupusan

Berdasarkan kepada Jadual 4.40, dapatan kajian menunjukkan pelaksanaan penubuhan jawatankuasa sebut harga sekolah dipersetujui oleh kebanyakan responden di mana, 63.2 peratus (175 orang) menyatakan sangat setuju, 33.2 peratus (92 orang) menyatakan

setuju dan 3.6 peratus (10 orang) menyatakan agak setuju. Begitu juga dengan penubuhan jawatankuasa pemverifikasian yang aktif di sekolah. Berdasarkan Jadual 4.40, dapatan menunjukkan 47.3 peratus (131 orang) menyatakan sangat setuju, 45.5 peratus (126 orang) menyatakan setuju, 6.5 peratus (18 orang) agak setuju serta 0.7 peratus (2 orang) tidak setuju. Keadaan ini menunjukkan umumnya sekolah PTj telah mempunyai jawatankuasa sebut harga dan jawatankuasa pemverifikasian stok di sekolah. Kebanyakan responden juga bersepakat mengatakan jawatankuasa yang ditubuhkan hendaklah aktif.

Selain itu, penubuhan jawatankuasa pemvefikasian tersebut juga berperanan untuk membolehkan sekolah membuat pelupusan bagi barangan yang layak untuk dilupuskan. Dapatan kajian (Jadual 4.40) menunjukkan, 51.3 peratus (142 orang) menyatakan sangat setuju dan 45.1 peratus (125 orang) menyatakan setuju mengenai sekolah mengadakan proses pelupusan dibuat dari semasa ke semasa mengikut peraturan. Selebihnya 3.2 peratus (9 orang) menyatakan agak setuju dan 0.4 orang (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju. Begitu juga dengan pelaksanaan pelupusan dibuat dalam tempoh tiga bulan. Dapatan kajian menunjukkan 51.3 peratus (142 orang) menyatakan sangat setuju dan 43.7 peratus (128 orang) mengenai pernyataan tersebut. Selebihnya, 4.8 peratus (12 orang) menyatakan agak setuju, 0.4 peratus (1 orang) tidak setuju dan 0.4 peratus (1 orang) menyatakan sangat tidak setuju.

Hal ini menunjukkan kebanyakan sekolah mempunyai jawatankuasa sebut harga dan jawatankuasa pemverifikasian aset di sekolah (SMKA/SD/PT/01). Walau bagaimanapun, di sekolah menengah harian biasa pembelian harta modal jarang dilakukan dan keadaan ini tidak sama berlaku di SMT dan SBP menyebabkan jawatankuasa sebut harga dan jawatankuasa pemverifikasian sekolah kurang aktif. Pernyataan ini disokong oleh dapatan daripada temu bual seperti di bawah ini.

Yalah, sekolah ada melaksanakan sebut harga dan dibuat cepat oleh oleh jawatankuasa kewangan sekolah, kita tiada masalah. SBP hanya menurunkan waran sahaja dan tindakan yang selebihnya, sekolah yang uruskan.

(SBP/TB/P/247)

Selain itu, proses pelupusan aset dibuat dari masa ke semasa mengikut peraturan. Dalam hal ini kebanyakan responden juga bersetuju di mana kajian menunjukkan 51.3 peratus (142 orang) responden sangat bersetuju, 45.1 peratus (125 orang) bersetuju. Selebihnya, 3.2 peratus (9 orang) responden agak bersetuju dan 0.4 peratus (1 orang) responden sangat tidak bersetuju. Begitu juga pelupusan aset dilakukan setelah mendapat kelulusan dalam tempoh tiga bulan. Dapatan menunjukkan 51.3 peratus (142 orang) responden sangat bersetuju, 43.7 peratus (128 orang) bersetuju. Selebihnya, hanya 4.8 peratus (12 orang) responden agak bersetuju dan 0.4 peratus (1 orang) responden tidak setuju dan sangat tidak bersetuju.

Keadaan ini menunjukkan bahawa kebanyakan responden mempunyai pengetahuan dan mengamalkan pelupusan mengikut prosedur dan kelulusan yang dibenarkan (SMT/P/PT/14). Amalan pelupusan mengikut prosedur dan kelulusan yang dibenarkan ini juga dapat dilihat melalui dapatan temu bual dengan pengetua seperti di bawah ini.

Kita ada buat, juru teknik kita pantau belian aset dan akan dilupuskan bila tiba masanya. Sekolah ada jawatankuasa pemverifikasian stok dan apabila diluluskan, pengetua boleh melupuskan bergantung kepada had-had tertentu dan memaklumkan kepada unit perolehan, KPM. Juru teknik kita memang dihantar menghadiri kursus dan taklimat berkaitan dengan aset dan inventori dan pelupusan. Sebelum ada juruteknik, saya dengan KPT lah pergi. Sekolah kita memang tempat kawalan bagi SMT Wilayah Tengah, itu yang PPA (Pengurusan Pelupusan Aset) selalu datang tu nak tengok, kadang-kadang beri taklimat, check stok kita. Dulu, sebelum juruteknik ada, saya dengan KPT yang pergi dan menguruskannya, penat juga kerana banyak kerja.

(SMT/TB/PT/115)

Pergerakan aset

Aset kerajaan dibahagikan tiga jenis iaitu harta modal, inventori dan barang habis guna (stok bekalan). Dari segi pengurusannya, ia perlu didaftarkan (kecuali barang habis guna) dan rekod pergerakannya supaya mudah untuk semakan dan pelupusan. Berdasarkan kepada Jadual 4.40, secara umumnya responden bersetuju mengenai sekolah mempunyai daftar harta modal, daftar inventori, daftar stok bekalan pejabat.

Dapatan menunjukkan 63.5 peratus (176 orang) responden sangat bersetuju dan 35.0 peratus (97 orang) bersetuju menyelenggarakan daftar harta modal ($M = 4.62$, $SP = 0.53$), 63.2 peratus (175 orang) responden sangat bersetuju dan 33.9 peratus (94 orang) bersetuju menyelenggarakan daftar inventori ($M = 4.59$, $SP = 0.59$), 62.5 peratus (175 orang) responden sangat bersetuju dan 35.4 peratus (98 orang) bersetuju menyelenggarakan daftar stok bekalan pejabat ($M = 4.59$, $SP = 0.58$).

Namun begitu, dapatan menunjukkan 1.1 peratus (3 orang) agak setuju dan 0.4 peratus (1 orang) tidak bersetuju menyelenggarakan daftar harta modal, 2.2 peratus (6 orang) agak setuju dan 0.4 peratus (1 orang) tidak bersetuju dan sangat tidak bersetuju menyelenggarakan daftar inventori, dan 1.4 peratus (4 orang) responden agak setuju, dan 0.4 peratus (1 orang) tidak bersetuju dan sangat tidak setuju menyelenggarakan daftar bekalan pejabat. Ringkasnya, keadaan ini menunjukkan kebanyakan responden menguruskan aset dengan baik namun demikian terdapat sebahagian kecil tidak bersetuju memandangkan pengurusan aset ini umumnya dilakukan oleh staf sokongan dan pentadbir sekolah yang lain (SMSS/P/P/01).

Selain itu, dengan daftar pergerakan harta modal dan inventori ($M = 4.56$, $SP = 0.54$), 59.9 peratus (166 orang) responden sangat bersetuju, 37.2 peratus (103 orang) bersetuju, 2.2 peratus (5 orang) responden agak bersetuju dan selebihnya 0.4 peratus (1 orang) tidak setuju dan sangat tidak setuju. Begitu juga dengan penyediaan kad stok harta modal dan inventori ($M = 4.58$, $SP = 0.60$), 62.8 peratus (174 orang) responden

sangat bersetuju, 33.9 peratus (94 orang) bersetuju, 2.5 peratus (7 orang) responden agak bersetuju dan selebihnya 0.4 peratus (1 orang) tidak setuju dan 0.7 peratus (2 orang) sangat tidak setuju.

Keadaan ini menunjukkan responden juga bersetuju supaya perlu daftar pergerakan harta modal dan menyediakan kad stok (SMT/SD/P/15). Walau bagaimanapun terdapat responden yang agak setuju dan tidak setuju berkaitan dengan pernyataan tersebut. Keadaan ini disebabkan sebahagian responden menyerahkan tanggungjawab ini kepada guru memandangkan di sekolah tiada peruntukan staf untuk merekodkan dan menyelia aset kerajaan. Pernyataan ini disokong dengan dapatan temu bual dengan dua orang PT seperti di bawah ini.

Buku stok diisi oleh guru yang memohon pembelian barangan. Buku stok diletakkan di sebelah bilik pengetua dan setelah pembelian dibuat, stok direkodkan terlebih dahulu sebelum digunakan oleh guru berkenaan. Sekolah ini tiada PT yang khusus untuk merekodkan stok dan inventori. Juruteknik (J17) akan memantau semua pembelian dan merekodkan peralatan.

(SMT/TB/PT/88)

dan,

Apabila barang telah dibeli oleh panitia, kad stok barang diisi oleh guru yang mana kad stok diletakkan di pejabat iaitu di bilik KB. Ini memudahkan kad stok di cari kerana dikumpulkan disatu tempat dan apabila setiap guru ingin merekodkannya, guru boleh mendapatkan dari KB.

(SMHB/TB/PT/72)

Pengurusan perolehan perkhidmatan

Dari aspek pengurusan perolehan perkhidmatan umumnya responden menyatakan setuju memberi laporan sepertimana dalam spesifikasi kerja dalam perjanjian. Dapatan kajian (Jadual 4.40) menunjukkan 49.1 peratus (136 orang) responden sangat bersetuju, 44.4 peratus (123 orang) bersetuju, 5.4 peratus (15 orang) responden agak bersetuju dan selebihnya 0.4 peratus (1 orang) tidak setuju dan 0.7 peratus (2 orang) sangat tidak setuju dengan pernyataan di atas. Keadaan ini menunjukkan umumnya, responden

mengambil perhatian berkaitan dengan penyediaan laporan perkhidmatan kawalan keselamatan.

Begitu juga dengan memastikan laporan perkhidmatan kebersihan disediakan selepas menyemak spesifikasi kerja sepertimana dalam perjanjian, umumnya responden bersetuju dengan pernyataan tersebut di mana, 48.7 peratus (135 orang) responden sangat bersetuju, 43.7 peratus (121 orang) bersetuju, 5.4 peratus (15 orang) responden agak bersetuju dan selebihnya 0.4 peratus (1 orang) tidak setuju dan 1.4 peratus (4 orang) sangat tidak setuju. Sebilangan responden tidak setuju dengan penyediaan laporan perkhidmatan tersebut disebabkan oleh sesetengah sekolah pengurusannya dilakukan oleh pihak PPD. Pernyataan ini disokong oleh dapatan temu bual seperti di bawah ini.

Wow, tidak! Semuanya dikendalikan dan dikawal oleh Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) yang mewakili JPN dan JPN akan meluluskannya dan bagi semua yang berkait dengan tender kecuali tender makanan di kendalikan terus oleh Bahagian Kewangan, KPM. Saya hanya menyediakan laporan pelaksanaan kerja bagi membolehkan pembayaran dilakukan.

(SBP/TB/P/161)

4.6.10 Rumusan tahap pengurusan stor dan aset kerajaan

Berdasarkan dapatan kajian dalam Jadual 4.41, menunjukkan tahap kawalan pengurusan stor dan aset kerajaan di sekolah adalah pada tahap tinggi di mana, skor min setiap item adalah di antara 4.38 hingga 4.80. Skor min yang paling tinggi adalah menubuhkan jawatankuasa sebut harga di sekolah ($M = 4.80$, $SP = 0.56$). Keadaan ini menunjukkan hampir semua responden bersetuju menyatakan bahawa sekolah mempunyai jawatankuasa sebut harga untuk pembelian harta modal.

Begitu juga prioriti kawalan diberikan kepada aktiviti pengurusan aset kerajaan yang berbentuk rutin (SMT/P/P/01). Keadaan ini dapat ditunjukkan oleh menyimpan barangan di tempat selamat ($M = 4.68$, $SP = 0.51$), memastikan barangan yang dibeli

Jadual 4.41 : Rumusan tahap kawalan pengurusan stor dan aset kerajaan di sekolah

Bil.	Perkara	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
1	Menubuhkan jawatankuasa sebut harga sekolah	4.80	0.56	Tinggi
2	Memastikan barangan/alatan di simpan di tempat yang selamat	4.68	0.51	Tinggi
3	Memastikan barang/ alatan yang diterima mengikut spesifikasi barang/alatan sepertimana pesanan tempatan	4.65	0.53	Tinggi
4	Menyelenggarakan Daftar Harta Modal	4.62	0.53	Tinggi
5	Menyelenggarakan Daftar Inventori	4.59	0.59	Tinggi
6	Menyelenggarakan Daftar Stok Bekalan Pejabat	4.59	0.58	Tinggi
7	Memastikan kad stok disediakan bagi setiap harta modal dan inventori	4.58	0.60	Tinggi
8	Menyelenggarakan Daftar Pergerakan Harta Modal dan Inventori	4.56	0.54	Tinggi
9	Memastikan barang yang telah terima direkodkan dalam tempoh 14 diterima sebelum ia digunakan.	4.53	0.63	Tinggi
10	Mengadakan proses pelupusan dibuat dari semasa ke semasa mengikut peraturan	4.47	0.60	Tinggi
11	Melaksanakan pelupusan aset setelah mendapat kelulusan dalam tempoh tiga bulan.	4.45	0.63	Tinggi
12	Memastikan laporan perkhidmatan kawalan keselamatan disediakan selepas menyemak spesifikasi kerja sepertimana dalam perjanjian	4.41	0.68	Tinggi
13	Menubuhkan jawatankuasa pemverifikasian yang aktif di sekolah	4.39	0.64	Tinggi
14	Memastikan laporan perkhidmatan kebersihan disediakan selepas menyemak spesifikasi kerja sepertimana dalam perjanjian	4.38	0.74	Tinggi

mengikut spesifikasi seperti mana dalam pesanan tempatan ($M = 4.65$, $SP = 0.53$), menyelenggarakan daftar harta modal ($M = 4.62$, $SP = 0.53$), menyelenggarakan daftar inventori ($M = 4.59$, $SP = 0.59$), menyelenggarakan daftar stok bekalan pejabat ($M = 4.59$, $SP = 0.58$), menyediakan kad stok bagi inventori dan harta modal ($M = 4.58$, $SP = 0.60$), menyelenggarakan daftar pergerakan harta modal ($M = 4.56$, $SP = 0.54$), dan inventori dan merekodkan barangan dalam tempoh 14 hari ($M = 4.53$, $SP = 0.63$).

Dari aspek pelupusan aset pula, kajian mendapati prioriti responden lebih rendah berbanding dengan aktiviti rutin pengurusan aset. Skor min dan sisihan piawai mengenai membuat proses pelupusan dibuat dari semasa ke semasa mengikut peraturan ialah $M = 4.47$, $SP = 0.60$, diikuti oleh melaksanakan pelupusan aset setelah mendapat kelulusan dalam tempoh tiga bulan ($M = 4.45$, $SP = 0.63$) dan menubuhkan

jawatankuasa pemverifikasian yang aktif di sekolah ($M = 4.39$, $SP = 0.64$). Dapatan ini juga disokong oleh semakan dokumen yang menunjukkan senarai ahli jawatan kuasa pemverifikasian stok sekolah (SMT/SD/PT/17).

Begitu juga dengan memastikan laporan perkhidmatan kawalan keselamatan disediakan selepas menyemak spesifikasi kerja sepertimana dalam perjanjian ($M = 4.41$, $SP = 0.68$) dan memastikan laporan perkhidmatan kebersihan disediakan selepas menyemak spesifikasi kerja sepertimana dalam perjanjian ($M = 4.38$, $SP = 0.74$).

Ini bermakna, sebagai pentadbir sekolah responden lebih fokus kepada tugas rutin berbanding dengan perancangan dalam pengurusan aset. Selain itu, responden juga memberi kurang prioriti kepada perolehan perkhidmatan kerana sebahagian besar tugas dilaksanakan di peringkat Ketua PTj masing-masing (SMT/P/PT/03).

4.6.11 Pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan

Bahagian ini mengandungi perkara-perkara yang menjadi kawalan pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan. Pengetua menyatakan persetujuannya mengenai yang kawalan pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan yang telah dilaksanakan berdasarkan beberapa tahap seperti berikut iaitu: 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = agak setuju (AS), 4 = setuju (S), dan 5 = sangat setuju (SS). Skor min pula diukur berdasarkan kepada tiga tahap iaitu skor min nilai 1.00 hingga 2.33 adalah rendah, skor min 2.34 hingga 3.66 adalah sederhana, dan skor min 3.67 hingga 5.00 adalah tinggi (lihat Jadual 3.7). Perbincangan berkaitan dengan dapatan mengenai kawalan dalam pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan dalam Jadual 4.42 difokuskan kepada dua perkara utama iaitu penyelenggaraan buku vot dan buku tunai cerakinan (BTC).

Penyelenggaraan buku vot

Penyelenggaraan buku vot menggunakan kod-kod perbelanjaan yang tertentu. Sehubungan itu, senarai indeks yang kemas kini perlu ditampal di muka hadapan buku vot. Buku vot juga perlu diselenggarakan dengan betul, kemas dan bersih. Berdasarkan Jadual 4.42, umumnya responden bersetuju dengan pernyataan-pernyataan tersebut. Dapatan kajian menunjukkan 58.1 peratus (161 orang) responden sangat setuju, 36.8 peratus (102 orang) setuju dan 2.9 (8 orang) agak setuju, manakala 2.2 peratus (6 orang) sangat tidak setuju dengan memastikan senarai indeks yang kemas kini ($M = 4.49$, $SP = 0.76$).

Manakala, dapatan menunjukkan 64.3 peratus (178 orang) responden sangat setuju, 34.3 peratus (95 orang) setuju dan 0.7 (2 orang) agak setuju, manakala 0.7 peratus (2 orang) sangat tidak setuju mengenai buku vot perlu diselenggarakan dengan betul, kemas dan bersih ($M = 4.61$, $SP = 0.58$). Begitu juga, kebanyakan responden bersetuju mengenai waran yang diterima dicop dan setiap pesanan tempatan direkodkan dan ditanggung dengan sempurna. Dapatan ini disokong oleh semakan dokumen ke atas buku vot sekolah (SBP/SD/PT/05)

Dapatan kajian dalam 4.42 menunjukkan 69.0 peratus (199 orang) responden sangat setuju, 30.3 peratus (84 orang) setuju dan 0.4 (1 orang) agak setuju, manakala 0.7 peratus (2 orang) sangat tidak setuju dengan waran yang diterima perlu dicop. Bagi setiap pesanan tempatan direkodkan dan ditanggung dengan sempurna, 66.8 peratus (185 orang) responden sangat setuju, 32.1 peratus sangat tidak setuju. Baucar bayaran hendaklah ditanda tangani selepas menyemak baki dan setiap urusan niaga perlu ditandatangani oleh pengetua atau wakil kuasa. Dalam hal ini, dapatan menunjukkan hampir semua responden bersetuju mengenainya. Keadaan ini menunjukkan responden selaku pentadbir sekolah telah melaksanakan rutin harian dalam pengurusan kewangan

Jadual 4.42 : Kekerapan, peratusan , min dan sisihan piawai pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan

Pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan		Kekerapan (peratus)					Jumlah	
Bil.	Perkara	STS	TS	AS	S	SS	M	SP
1	Memastikan senarai indeks disediakan, kemas kini dan ditampal di muka hadapan.	6 (2.2)		8 (2.9)	102 (36.8)	161 (58.1)	4.49	0.76
2	Memastikan buku vot manual diselenggarakan dengan betul, kemas dan bersih (mengikut SPP 8/1987 atau jika menggunakan komputer mengikut SPP 11/1992)	2 (0.7)		2 (0.7)	95 (34.3)	178 (64.3)	4.61	0.58
3	Memastikan waran diterima telah di cop terima dan direkodkan dengan sempurna.	1 (0.4)		1 (0.4)	84 (30.3)	191 (69.0)	4.68	0.52
4	Menentukan bahawa setiap pesanan tempatan di rekod dengan sempurna dan telah ditanggungkan.	2 (0.7)		1 (0.4)	89 (32.1)	185 (66.8)	4.64	0.57
5	Memastikan baucar bayaran di tanda tangani selepas menyemak baki peruntukan	1 (0.4)		2 (0.7)	81 (29.2)	193 (69.7)	4.68	0.53
6	Memastikan setiap urus niaga disemak dan ditandatangani oleh Pengetua/Penolong Kanan/wakil kuasa			1 (0.4)	77 (27.8)	199 (71.8)	4.71	0.46
7	Memastikan setiap bulan, laporan buku vot hendaklah dihantar ke Ketua PTj.		1 (0.4)	8 (2.9)	74 (26.7)	194 (70.0)	4.66	0.56
8	Penyata penyesuaian terperinci bulanan telah disediakan dan dihantar ke Jabatan Akauntan Negara (JANM) sebelum hari bulan berikutnya dalam tempoh 2 minggu.	1 (0.4)	1 (0.4)	10 (3.6)	94 (33.9)	171 (61.7)	4.56	0.62
9	Memastikan buku vot diselenggarakan mengikut aktiviti peruntukan mengikut objek sebagai/objek projek	1 (0.4)			74 (26.7)	202 (72.9)	4.72	0.49
10	Menyelenggarakan Buku Tunai Cerakinan sepertimana mengikut peraturan Kewangan 248 (pindaan 2/88)	46 (16.6)	6 (2.2)	10 (3.6)	76 (27.4)	138 (49.8)	3.92	1.48
11	Memastikan kawalan stok resit disediakan (Kew.67)	28 (10.1)	2 (0.7)	6 (2.2)	93 (33.6)	148 (55.6)	4.19	1.21
12	Memastikan kawalan terhadap borang-borang hasil disediakan (Kew.68)	34 (12.3)	4 (1.4)	15 (5.4)	87 (31.4)	137 (49.5)	4.04	1.31
13	Memastikan slip bayaran masuk bank/penyata pemungut disediakan (AK54A)	32 (11.6)	3 (1.1)	8 (2.9)	85 (23.5)	169 (61.0)	4.21	1.30
14	Memastikan Penyerahan Kira-Kira Wang Tunai untuk diaudit (Kew. 253)	35 (12.6)	3 (1.1)	9 (3.2)	70 (25.3)	160 (57.8)	4.14	1.33

seperti menyemak setiap urus niaga dan baucar selepas menyemak baki seperti diungkapkan dalam pernyataan di bawah ini.

Saya, nampak ada perbezaan pada buku vot. Di sini, buku vot memang kita perlu update (kemas kini) dan semak setiap hari tetapi masih boleh ditangguhkan sementara waktu sebabnya kita perlu semak buku tunai pula. Bertukar-tukarlah.. Tetapi di Sarawak buku vot mesti di semak, dengan mencatat pada hujung urus niaga tu, saya mesti semak setiap hari dan kemas kini setiap hari. Di sini, saya boleh menyemak di antara salah satu, sama ada buku tunai ataupun buku vot. tapi sekarang mudah sikit sebab kita (sekolah) sudah ada eSPKB, itu pun bergantung pada talian lah.

(SBP/TB/P/045)

Dapatan kajian dalam Jadual 4.42 juga menunjukkan 70.0 peratus (194 orang) responden sangat setuju, 32.1 peratus (89 orang) setuju dan 0.4 (1 orang) agak setuju, manakala 0.7 peratus (2 orang) sangat tidak setuju mengenai setiap bulan laporan buku vot perlu dihantar ke Ketua PTj. Manakala, dalam menyediakan penyata penyesuaian bulanan vot, dapatan menunjukkan 61.7 peratus (171 orang) responden sangat setuju, 33.9 peratus (94 orang) setuju dan selebihnya 3.6 peratus (10 orang) agak setuju dan 0.7 peratus (2 orang) tidak setuju dan sangat tidak setuju. Keadaan ini menunjukkan bahawa sekolah bertaraf PTj dikawal operasinya oleh Ketua PTj masing-masing. Oleh itu, setiap laporan buku vot perlu dihantar kepada Ketua PTj. Hal tersebut diterangkan oleh pengetua dalam dapatan temu bual seperti di bawah ini.

Semua yang berkaitan pasal kewangan sekolah laporannya adalah dihantar ke SBP (Bahagian Sekolah dan Sekolah Kluster) sebagai Ketua PTj, termasuklah gaji dan elaun-elaun.

(SBP/TB/P/067)

Selain itu, pengurusan buku vot juga melibatkan penyelenggaraannya mengikut aktiviti peruntukan mengikut objek sebagai yang betul. Dapatan menunjukkan 72.9 peratus (202 orang) responden sangat setuju, 26.7 peratus (74 orang) setuju dan selebihnya 0.4 peratus (1 orang) sangat tidak setuju. Keadaan ini menunjukkan bahawa responden bersetuju memberi prioriti kepada urusan harian dan rutin dalam pengurusan buku vot.

Walau bagaimanapun, terdapat beberapa responden yang tidak setuju mengenai pernyataan tersebut. Hal ini disebabkan oleh ada di antara sekolah responden yang tidak menyelenggarakan buku vot secara manual tetapi menggunakan buku vot secara berkomputer.

Buku vot mempunyai transaksi sedikit-sedikit. Tapi lepas ini apabila eSPKB ini sudah ada, mungkin dimansuhkanlah. Insyaallah! boleh laksanakan sebab setiap 15hb dan 30hb satu laporan prestasi perlu ada.

(SBP/TB/P/053)

Buku tunai cerakinan (BTC)

Sekolah bertaraf PTj hendaklah menyelenggara BTC mengikut Peraturan Kewangan 248. Namun demikian, tidak semua responden setuju dengan pernyataan ini. Sehubungan itu, BTC dilaksanakan oleh pihak PPD bagi pihak sekolah memandangkan bilangan transaksi adalah sedikit dan tidak praktikal sekolah menyelenggaranya. Dapatan kajian menunjukkan 49.8 peratus (138 orang) sangat setuju, 27.4 peratus (76 orang) setuju dan 3.6 peratus (10 orang) agak setuju. Manakala, selebihnya 2.2 peratus (6 orang) tidak setuju dan 16.6 peratus (46 orang) sangat tidak setuju. Ini bermaksud hampir 20 peratus responden tidak setuju dengan pernyataan ini kerana sekolah tidak menyelenggarakan BTC. Meskipun ada BTC tetapi tidak aktif dan terlalu kurang urusan dilakukan. Pernyataan ini disokong oleh dapatan temu bual di bawah ini.

Hmm..., sudah lama kita tidak buat. Dulu ada buat tetapi transaksinya terlalu sedikit, mengutip hasil kerajaan, biasanya menjelaskan pinjaman guru. Lagi pulak sekarang kita tiada akaun amanah.. Sebab itu kita diminta hantar maklumat kepada PPD, so PPD yang buatnya.

(SMHB/TB/PT/18)

Begitu juga dengan item BTC yang lain iaitu kawalan stok resit, kawalan borang-borang hasil, penyediaan slip pemungut dan penyerahan wang kira-kira untuk diaudit. Dapatan kajian menunjukkan aspek kawalan stok resit ialah 55.6 peratus (148 orang) sangat

setuju, 33.6 peratus (93 orang) setuju dan 2.2 peratus (6 orang) agak setuju. Keadaan ini menunjukkan bahawa responden faham dan mengetahui fungsi BTC diselenggarakan. Hal ini ditunjukkan oleh dapatan temu bual di bawah ini.

Sini (sekolah ini), tak ada BTC! Tetapi mulai tahun ini baru nak mula. Bermakna, segala penerimaan awam, kutipan hasil perlu dimasukkan ke dalam BTC. Kutipan seperti SUWA, perlu dimasukkan dalam akaun hasil dan bila di sana ada akaun amanah, mereka boleh guna hasil kutipan tersebut.

(SMT/TB/P/50)

Manakala, selebihnya 0.7 peratus (2 orang) tidak setuju dan 10.1 peratus (28 orang) sangat tidak setuju. Dari segi kawalan borang-borang hasil, 49.5 peratus (137 orang) sangat setuju, 31.4 peratus (87 orang) setuju dan 5.4 peratus (15 orang) agak setuju. Manakala, selebihnya 1.4 peratus (4 orang) tidak setuju dan 12.3 peratus (34 orang) sangat tidak setuju.

Jadual 4.43 : Rumusan tahap pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan

Bil.	Perkara	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
1	Memastikan senarai indeks disediakan, kemas kini dan ditampal di muka hadapan.	4.72	0.49	Tinggi
2	Memastikan setiap bulan, laporan buku vot hendaklah dihantar ke Ketua PTj.	4.71	0.46	Tinggi
3	Memastikan waran diterima telah di cop terima dan direkodkan dengan sempurna.	4.68	0.52	Tinggi
4	Menentukan bahawa setiap pesanan tempatan di rekod dengan sempurna dan telah ditanggungkan.	4.68	0.53	Tinggi
5	Memastikan buku vot manual diselenggarakan dengan betul, kemas dan bersih mengikut SPP 8/1987 atau jika menggunakan komputer mengikut SPP 11/1992	4.66	0.56	Tinggi
6	Memastikan baucar bayaran di tanda tangani selepas menyemak baki peruntukan	4.64	0.57	Tinggi
7	Memastikan buku vot diselenggarakan mengikut aktiviti peruntukan mengikut objek sebagai/objek projek	4.61	0.58	Tinggi
8	Penyata penyesuaian terperinci bulanan telah disediakan dan dihantar ke Jabatan Akauntan Negara (JANM) sebelum hari bulan berikutnya dalam tempoh 2 minggu.	4.56	0.62	Tinggi
9	Memastikan setiap urus niaga disemak dan ditandatangani oleh Pengetua/Penolong Kanan/wakil kuasa	4.49	0.76	Tinggi
10	Memastikan kawalan terhadap borang-borang hasil disediakan (Kew.68)	4.21	1.30	Tinggi
11	Memastikan slip bayaran masuk bank/penyata pemungut disediakan (AK54A)	4.19	1.21	Tinggi
12	Menyelenggarakan Buku Tunai Cerakinan sepertimana mengikut peraturan Kewangan 248 (pindaan 2/88)	4.14	1.33	Tinggi
13	Memastikan Penyerahan Kira-Kira Wang Tunai untuk diaudit (Kew. 253)	4.04	1.31	Tinggi
14	Memastikan kawalan stok resit disediakan (Kew.67)	3.92	1.48	Tinggi

Akhirnya, dari segi penyediaan slip pemungut dan penyerahan wang kira-kira untuk diaudit, 61.0 peratus (169 orang) sangat setuju, 23.5 peratus (85 orang) setuju dan 2.9 peratus (8 orang) agak setuju. Manakala, selebihnya 1.1 peratus (3 orang) tidak setuju dan 11.6 peratus (32 orang) sangat tidak setuju. Ringkasnya, hampir lebih 80 peratus responden setuju dari amalannya pihak sekolah penyelenggaraan BTC dengan baik dan sistematik. Namun demikian, terdapat hampir 20 peratus responden yang sangat tidak setuju dengan pernyataan di atas disebabkan oleh sekolah tidak menyelenggarakan BTC.

4.6.12 Rumusan tahap pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan

Secara umumnya, tahap kawalan pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan adalah tinggi, di mana dapatan menunjukkan skor min setiap item adalah di antara 3.92 hingga 4.72, manakala sisihan piawai adalah agak tinggi iaitu antara 0.49 hingga 1.48 berbanding sebelumnya menunjukkan maklum balas dari responden agak mencapah (lihat Jadual 4.43).

Dari aspek pengurusan buku vot, responden lebih tertumpu pada amalan rutin seperti dalam memastikan senarai indeks disediakan, kemas kini dan tampal di muka hadapan ($M = 4.72$, $SP = 0.49$), memastikan setiap bulan, laporan buku vot hendaklah dihantar ke Ketua PTj ($M = 4.71$, $SP = 0.46$), memastikan waran diterima telah di cop terima dan direkodkan dengan sempurna ($M = 4.68$, $SP = 0.52$), menentukan bahawa setiap pesanan tempatan direkod dengan sempurna dan telah ditanggungkan ($M = 4.68$, $SP = 0.53$).

Begitu juga, dari segi memastikan buku vot manual diselenggarakan dengan betul, kemas dan bersih mengikut SPP 8/1987 atau jika menggunakan komputer mengikut SPP 11/1992 ($M = 4.66$, $SP = 0.56$), memastikan baucar bayaran ditanda tangani selepas menyemak baki peruntukan ($M = 4.64$, $SP = 0.57$) dan memastikan

buku vot diselenggarakan mengikut aktiviti peruntukan mengikut objek sebagai/objek projek ($M = 4.61$, $SP = 0.58$). Selain itu, penyata penyesuaian terperinci bulanan telah disediakan perlu dihantar ke Jabatan Akauntan Negara ($M = 4.56$, $SP = 0.62$), dan memastikan setiap urus niaga disemak dan ditandatangani oleh pengetua/penolong kanan/wakil kuasa ($M = 4.49$, $SP = 0.76$).

Walau bagaimanapun, dalam aspek pengurusan BTC menunjukkan skor min yang lebih rendah berbanding dengan pengurusan buku vot. Dapatan kajian disediakan (Kew.68) ialah $M = 4.21$, $SP = 1.30$, diikuti dengan memastikan slip bayaran masuk bank/penyata pemungut disediakan (AK54A) ($M = 4.49$, $SP = 0.76$), menyelenggarakan BTC sepertimana mengikut peraturan Kewangan 248 (pindaan 2/88) ($M = 4.49$, $SP = 0.76$), memastikan penyerahan kira-kira wang tunai untuk diaudit (Kew. 253) ($M = 4.49$, $SP = 0.76$), dan memastikan kawalan stok resit disediakan (Kew.67) ($M = 4.49$, $SP = 0.76$).

Keadaan ini menunjukkan amalan sekolah responden lebih tertumpu dalam pengurusan buku vot. Selain itu, sisihan piawai juga adalah lebih tinggi dalam aspek pengurusan BTC iaitu di antara 1.30 hingga 1.48. Keadaan ini menunjukkan maklum balas dari responden adalah pelbagai mengenai pengurusan BTC. Maklum balas pelbagai ini disebabkan oleh sesetengah sekolah tidak menguruskan BTC disebabkan bilangan transaksi yang terlalu sedikit dan dalam pada masa yang sama sekolah mempunyai dua buku tunai yang lain iaitu buku tunai KWK dan buku tunai SUWA.

4.7 Perbezaan dalam tahap kejelasan pengetua, tahap kuasa autonomi dan tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah PTj mengikut jenis sekolah

Soalan 5: Adakah terdapat perbezaan dalam tahap kejelasan pengetua, tahap autonomi pengetua dan tahap kawalan proses pengurusan kewangan mengikut jenis sekolah?

Bahagian ini akan menjawab soalan lima berkaitan dengan perbezaan dalam tahap kejelasan pengetua, tahap kuasa autonomi dan tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah PTj mengikut jenis sekolah. Dalam kajian ini pengkaji ingin mengetahui sama ada terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kejelasan pengetua, tahap kuasa autonomi pengetua, dan kawalan pengurusan kewangan sekolah berdasarkan jenis sekolah. Jenis sekolah dalam kajian ini dikategorikan kepada Sekolah Menengah Teknik (SMT), Sekolah Berasrama Penuh (SBP), Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA), Sekolah Menengah Harian Semenanjung (SMHB) dan Sekolah Menengah Harian Sabah dan Sarawak (SMSS).

Dalam kajian ini, Ujian ANOVA Sehalu dipilih kerana mampu untuk mengenal pasti: (i) perbezaan skor min tahap kejelasan pengetua mengikut jenis sekolah, (ii) perbezaan skor min tahap autonomi pengetua mengikut jenis sekolah, dan (iii) perbezaan skor min tahap kawalan pengurusan kewangan mengikut jenis sekolah. Ujian *Post-Hoc* dilakukan untuk mendapatkan maklumat terperinci tentang kumpulan yang berbeza itu. Ujian *Post-Hoc Scheffe* dipilih dalam kajian ini kerana menurut Hair et al. (2006, 2010), Pallant (2007), ujian ini adalah mudah dan telah digunakan secara meluas untuk mendapatkan maklumat yang lebih terperinci bagi kumpulan yang berbeza. Menurut Pallant (2007), Ujian *Post-Hoc Scheffe* adalah ujian yang paling mengambil kira tentang kemungkinan risiko berlakunya kesilapan Jenis 1 (*Type Error I*).

Walau bagaimanapun, menurutnya lagi ujian ini agak kurang dapat mengesan perbezaan antara kumpulan tersebut. Ujian Levene menunjukkan varian pemboleh ubah tahap kejelasan pengetua adalah tidak signifikan (Sig. 0.78) iaitu lebih besar daripada

0.05. Sekiranya, dapatan menunjukkan signifikan (Sig. < 0.05), varian pemboleh ubah setiap kumpulan adalah tidak sama. Ini bermaksud, Ujian ANOVA boleh dilakukan tanpa mengubah aras kesignifikan kepada 0.01.

Jadual 4.44 : ANOVA Sehala berdasarkan jenis sekolah

Sumber	JKD	DK	MKD	Nilai F	Sig.
Kejelasan pengetua (C)					
Antara Kumpulan	2.801	4	0.700	4.574	0.001*
Dalam Kumpulan	41.643	272	0.153		
Kuasa autonomi (D)					
Antara Kumpulan	1.644	4	0.411	1.735	0.143
Dalam Kumpulan	64.463	272	0.237		
Kawalan pengurusan kewangan sekolah (E)					
Antara Kumpulan	1.122	4	0.281	2.367	0.053
Dalam Kumpulan	32.245	272	0.119		

* Signifikan pada aras $p < .05$; $n = 277$

Dalam ANOVA Sehala, dapatan menunjukkan terdapat perbezaan skor min yang signifikan dalam kejelasan pengetua mengenai PTj berdasarkan jenis sekolah $F(4, 272) = 4.574$, $p = 0.001$. Walau bagaimanapun, tidak terdapat perbezaan skor min yang signifikan dalam kuasa autonomi pengetua berdasarkan jenis sekolah $F(4, 272) = 1.735$, $p = 0.143$. Begitu juga dengan kawalan pengurusan kewangan sekolah, tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kawalan pengurusan kewangan sekolah berdasarkan jenis sekolah $F(4, 272) = 2.367$, $p = 0.053$.

Kedadaan ini bermakna, tahap kejelasan pengetua berbeza secara signifikan mengikut jenis sekolah sebaliknya tahap kuasa autonomi pengetua dan tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah adalah tidak berbeza secara signifikan mengikut jenis sekolah. Dalam kajian ini, nilai signifikan kajian ini adalah berdasarkan pada $p < 0.05$. Oleh yang demikian, penerangan lebih terperinci mengenai perbezaan yang signifikan wujud tahap kejelasan pengetua mengikut jenis sekolah dengan membuat analisis *Post-Hoc Scheffe*.

Jadual 4.45 : Analisis *Post Hoc Scheffe* kejelasan pengetua
 Pemboleh ubah : Kejelasan pengetua

Min	Jenis sekolah	SMT	SBP	SMKA	SMHB	SMSS
4.44	SMT	-	0.0440	0.3009	0.2547*	0.1843
4.39	SBP		-	0.2569	0.2107	0.1402
4.13	SMKA			-	0.0462	0.1167
4.18	SMHB				-	0.0704
4.25	SMSS					-

* Aras signifikan $p < 0.05$

Berdasarkan Jadual 4.45 di atas, perbandingan perbezaan min di antara SMT ($M = 4.44$, $SP = 0.39$) dengan SMHB ($M = 4.18$, $SP = 0.40$) menggunakan *Post-Hoc Scheffe* mendapati skor min berbeza secara signifikan iaitu 0.2547 (Sig. 0.009). Walau bagaimanapun, kajian mendapati bahawa perbezaan skor min SMT ($M = 4.44$, $SP = 0.39$) dengan SBP ($M = 4.39$, $SP = 0.37$) tiada perbezaan yang signifikan iaitu 0.0440 (Sig. = 0.997). Di samping itu perbezaan skor min di antara SMT ($M = 4.44$, $SP = 0.39$) dengan SMKA ($M = 4.13$, $SP = 0.37$), juga didapati tidak berbeza secara signifikan 0.3009 (Sig. = 0.087). Begitu juga perbezaan skor min di antara SMT ($M = 4.44$, $SP = 0.39$) dengan SMSS ($M = 4.25$, $SP = 0.38$) didapati tidak berbeza secara signifikan iaitu 0.1843 (Sig. = 0.333). Keadaan ini bermaksud, tahap kejelasan pengetua SMT mengenai PTj dalam pengurusan kewangan sekolah adalah berbeza secara signifikan dengan SMHB. Walau bagaimanapun, tahap kejelasan pengetua SMT mengenai PTj dalam pengurusan kewangan sekolah tidak mempunyai perbezaan yang signifikan dengan kejelasan pengetua SBP, SMKA dan SMSS.

Manakala, ujian perbandingan perbezaan skor min di antara SBP ($M = 4.40$, $SP = 0.37$) dengan SMKA ($M = 4.14$, $SP = 0.37$) menggunakan *Post-Hoc Scheffe* mendapati tiada terdapat perbezaan skor min yang signifikan iaitu 0.2569 (Sig. = 0.355). Dapatan kajian juga sama dengan perbezaan skor min di antara SBP ($M = 4.40$, $SP = 0.37$) dengan SMHB ($M = 4.18$, $SP = 0.40$), tidak berbeza secara signifikan iaitu 0.2107 (Sig. = 0.277) dan perbezaan skor min di antara SBP ($M = 4.40$, $SP = 0.37$)

dengan SMSS ($M = 4.25$, $SP = 0.38$) iaitu 0.1402 (Sig. = 0.783). Bagi ujian perbandingan perbezaan skor min di antara SMKA ($M = 4.14$, $SP = 0.37$) dengan SMHB ($M = 4.18$, $SP = 0.40$) menggunakan *Post-Hoc Scheffe* mendapati tiada terdapat perbezaan skor min yang signifikan iaitu 0.0462 (Sig. = 0.992) dan di antara SMKA ($M = 4.14$, $SP = 0.37$) dengan SMSS ($M = 4.25$, $SP = 0.38$) juga tiada perbezaan yang signifikan iaitu 0.1167 (Sig. = 0.870).

Akhir sekali, ujian perbandingan perbezaan skor min antara SMHB ($M = 4.18$, $SP = 0.40$) dengan SMSS ($M = 4.25$, $SP = 0.38$) menggunakan *Post-Hoc Scheffe* mendapati bahawa tiada terdapat perbezaan yang signifikan iaitu 0.0704 (Sig. = 0.00). Keadaan ini menunjukkan bahawa tiada perbezaan yang signifikan dalam kejelasan pengetua mengenai PTj di antara sekolah SMHB dengan SMSS.

4.8 Korelasi antara kejelasan pengetua, kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan sekolah PTj

Soalan 6: Adakah terdapat korelasi antara kejelasan pengetua, kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan sekolah menengah PTj?

Bahagian ini akan menjawab soalan enam iaitu berkaitan dengan korelasi di antara kejelasan pengetua, kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan sekolah PTj. Pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj di Malaysia melibatkan faktor-faktor tertentu seperti kejelasan pengetua, kuasa autonomi pengetua dan kawalan pengurusan kewangan sekolah.

Sehubungan itu dalam kajian ini, dalam kajian ini Ujian Statistik Korelasi *Pearson r* telah digunakan untuk melihat perhubungan di antara kejelasan pengetua, kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan sekolah tersebut. Korelasi yang signifikan ditunjukkan oleh nilai pekali korelasi r yang signifikan pada aras keertian 0.01 (2-hujung). Menurut Pallant (2007), bagi mengenal pasti kekuatan korelasi tersebut di tentukan oleh nilai r . Nilai r adalah di antara -1.00 hingga 1.00 . Sekiranya

nilai $r = 1$, ini bermakna kedua-dua pemboleh ubah tersebut mempunyai korelasi yang lengkap dan jika nilai $r = -1$, ini bermakna korelasi pemboleh ubah adalah lengkap tetapi di arah yang bertentangan.

Walau bagaimanapun menurut Cohen (1988), r boleh dinilai mengikut tiga tahap seperti Jadual 4.46 di bawah ini. Sekiranya, nilai r melebihi 0.50, tahap korelasi antara dua pemboleh ubah adalah tinggi, jika nilai r antara 0.30 hingga 0.49, tahap korelasi antara dua pemboleh ubah adalah sederhana dan sekiranya nilai r adalah 0.10 hingga 0.29, tahap korelasi antara dua pemboleh ubah adalah rendah.

Jadual 4.46 : Tahap korelasi *Pearson r*

Korelasi	Nilai r
Korelasi rendah	0.10 hingga 0.29
Korelasi sederhana	0.30 hingga 0.49
Korelasi tinggi	0.50 hingga 1.00

Sumber : Pallant (2007)

Bagi melakukan ujian ini, beberapa analisis telah dilaksanakan sebelumnya (*preliminary analyses*) bagi menentukan kebolehlaksanaan ujian ini seperti ujian normaliti dan ujian linear. Ujian normaliti menunjukkan data pemboleh ubah kajian adalah bertaburan normal dan linear. Manakala sampel kajian yang digunakan adalah 277 ($n = 277$).

Jadual 4.47 : Korelasi di antara kejelasan pengetua, kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan sekolah

Pemboleh ubah	Kejelasan pengetua (C)	Kuasa autonomi (D)	Kawalan pengurusan kewangan sekolah (E)
Kejelasan pengetua (C)	1	0.175**	0.422**
Kuasa autonomi (D)		1	0.071
Kawalan pengurusan kewangan sekolah (E)			1

** *Signifikan pada aras keertian 0.01 (2- hujung)*

Berdasarkan kepada Jadual 4.47, dapatan menunjukkan bahawa terdapat korelasi yang signifikan positif di antara pemboleh ubah kejelasan pengetua (C) dengan kuasa autonomi (D) pada tahap rendah iaitu nilai $r = 0.175$, $n = 277$. Ini bermakna, terdapat korelasi yang rendah dan positif di antara pemboleh ubah kejelasan pengetua (C) dengan kuasa autonomi (D). Oleh itu, sekiranya tahap kejelasan pengetua meningkat, tahap kuasa autonomi pengetua juga meningkat secara positif tetapi pada tahap yang rendah ($r = 0.175$).

Selain itu, korelasi antara pemboleh ubah kejelasan pengetua (C) dengan kawalan pengurusan kewangan sekolah (E) juga menunjukkan bahawa terdapat korelasi yang signifikan positif di antara pemboleh ubah kejelasan pengetua (C) dengan kawalan pengurusan kewangan sekolah (E) pada tahap sederhana iaitu nilai $r = 0.422$, $n = 277$. Ini bermaksud, terdapat korelasi yang sederhana positif di antara pemboleh ubah kejelasan pengetua (C) dengan kawalan pengurusan kewangan sekolah (E). Oleh itu, sekiranya tahap kejelasan pengetua meningkat, tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah juga meningkat secara positif pada tahap sederhana ($r = 0.422$).

Walau bagaimanapun, dapatan kajian menunjukkan bahawa korelasi di antara pemboleh ubah kuasa autonomi (D) dengan kawalan pengurusan kewangan sekolah (E) adalah tidak signifikan iaitu pada nilai $r = 0.071$, $n = 277$. Ini bermakna, sekiranya tahap kuasa autonomi meningkat, tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah juga berubah meningkat secara positif tetapi pada nilai yang tidak signifikan ($r = 0.071$).

4.9 Masalah-masalah pelaksanaan dalam melaksanakan pengurusan kewangan sekolah menengah PTj.

Soalan 7: Apakah masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah dalam melaksanakan pengurusan kewangan sekolah menengah PTj?

Bahagian ini akan menjawab soalan tujuh iaitu berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah dalam melaksanakan pengurusan kewangan sekolah menengah PTj. Berdasarkan kajian literatur, terdapat pelbagai masalah dalam melaksanakan sesuatu dasar kerajaan termasuklah pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj (Ardalan, 2004; Aziah, 2009; Tooley dan Guthrie, 2005). Persoalan yang timbul dan isu dalam pelaksanaan umumnya dikaitkan dengan objektif pelaksanaan yang tidak jelas, birokrasi yang melampau, kurang berkemahiran dan berpengetahuan, kurang staf sokongan, persediaan pelaksana yang kurang, kurang kemudahan ICT dan penstrukturan sistem yang rapuh. Sehubungan itu, kajian ini juga meninjau permasalahan yang dihadapi oleh pengurus sekolah sebagai pelaksana dalam pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah PTj di negara ini.

Justeru, item B24 dikemukakan dalam bentuk soalan terbuka kepada pengetua untuk meneliti apakah masalah yang dihadapi semasa pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj berdasarkan pengalaman mereka. Soalan terbuka ini dipilih supaya isu yang dibangkit adalah tidak terhad dan dapatan kajian adalah lebih bermaklumat dan bermakna. Walau bagaimanapun, soalan bentuk ini memerlukan komitmen yang tinggi daripada responden untuk menjawabnya dan oleh itu salah satu kelemahannya ada berkemungkinan responden untuk tidak menjawab itu wujud. Sehubungan itu, selain daripada menyokong maklumat yang ada, pengkaji memperkayakan data dan maklumat melalui kaedah temu bual, pemerhatian dan semakan dokumen supaya fenomena yang dikaji lebih difahami dan lebih tepat.

Perbincangan dapatan kajian ini adalah berdasarkan 200 isu atau masalah yang didapati daripada borang soal selidik. Borang ini dianalisis berdasarkan kepada bilangan kekerapan responden yang memberikan tema bagi sesuatu isu atau masalah yang sama. Selain itu juga peratusan diberikan kepada kekerapan isu atau masalah tersebut supaya membolehkan pengkaji membuat penilaian secara kuantitatif.

Dapatan kajian menunjukkan terdapat sembilan isu atau masalah yang ditimbulkan seperti yang ditunjukkan (Jadual 4.48) iaitu tiada berautonomi, beban tugas yang bertambah, masalah dalam aplikasi eSPKB, pengurus sekolah kurang mahir dan berpengetahuan, pemantauan yang kurang. Peruntukan yang tidak mencukupi dan lewat, bilangan staf sokongan yang kurang dan tidak mahir, tempoh masa yang terhad dan lain-lain masalah. Berdasarkan Jadual 4.48, dapatan kajian menunjukkan 41 peratus (82 orang) responden menyatakan masalah adalah disebabkan peruntukan tidak mencukupi dan lewat diterima oleh pihak sekolah.

Jadual 4.48 Masalah-masalah dalam pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj

Bil	Perkara	Kekerapan	Peratus
1	Peruntukan tidak mencukupi dan lewat	82	41.0
2	Bilangan staf sokongan kurang dan tidak mahir	42	21.0
3	Pengurus kurang mahir dan berpengetahuan	28	14.0
4	Beban tugas bertambah	12	6.0
5	Masalah dalam aplikasi eSPKB	10	5.0
6	Tiada berautonomi	10	5.0
7	Pemantauan kurang	10	5.0
8	Tempoh masa terhad	4	2.0
9	Lain-lain	2	1.0
	Jumlah	200	100.0

Keadaan ini menyebabkan kesukaran bagi pihak sekolah untuk mengurus peruntukan kerana peruntukan yang diterima tidak mencukupi dan pihak sekolah harus memohon peruntukan tambahan beberapa kali. Berdasarkan dapatan kajian sebelum ini (lihat Jadual 4.22), permohonan tambahan peruntukan mengambil masa lebih kurang tiga bulan dan keadaan ini menyebabkan ada di antara pengetua sekolah mengambil

inisiatif sendiri bagi menyelesaikan keadaan semasa dan kadang kala ia melanggar peraturan dan prosedur yang berkuat kuasa.

Selain itu, pihak sekolah menghadapi masalah kurangnya bilangan staf sokongan yang mahir dalam pengurusan kewangan sekolah. Dapatan menunjukkan 21 peratus (42 orang) responden menyatakan kekurangan bilangan staf yang mahir menyebabkan sekolah menghadapi kesukaran dalam pengurusan kewangan memandangkan segala transaksi hendaklah direkod dan disemak secara rutin setiap hari. Keadaan ini lebih menyukarkan sekiranya ada di antara PT atau KPT yang berpengalaman bersara, tetapi belum ada pengganti ditempatkan ke sekolah. Masalah ini dikongsi bersama dengan pengetua berdasarkan dapatan temu bual di bawah ini.

Kalau sekolah mendapat KPT yang tidak berpengalaman dan tidak mahir dalam pengurusan kewangan, susah...,susah...susah! Kita pula, hendaklah berkemahiran, lebih tegas dan lebih bersistematik..

(SMT/TB/P/27)

Malah, terdapat KPT yang kurang memberi komitmen berbanding dengan PT yang lain dan sering memberi banyak alasan untuk tidak melaksanakan tugas. Sikap sebegini memberi impak yang kurang baik dalam pengurusan kewangan sekolah.

Cik Ros (bukan nama sebenar) PT sekolah saya, so far, so good (setakat ini tiada masalah). Begitu juga dengan yang lagi dua itu pun cekap. Tapi...., my KPT I tu (KPT saya) lembab sikitlah... biasalah, bossy lah (suka mengarah) sikit tapi kadang-kadang I cantas je, tidak boleh biarkan, excused (alasan) banyak sikit. Sebagai pengetua, itu sebagai tanggungjawab kita, kita tak boleh dibiarkan. Biar kita selesaikan sekarang, jangan di kemudian hari bermasalah.

(SMT/TB/P/145)

Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan bahawa 14 peratus (28 orang) responden menyatakan hadapi masalah kerana kurang arif dan mahir dalam pengurusan kewangan PTj dan memerlukan bimbingan dan latihan kemahiran. Kurangnya kemahiran dan pengetahuan dalam bidang ini menyukarkan pengurus sekolah menjalankan tugas dengan baik terutamanya membuat keputusan kewangan dan membuat pemantauan.

Di samping itu, pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj ini menambahkan beban tugas kepada pihak sekolah. Dapatan menunjukkan 6 peratus (12 orang) responden menyatakan tugas bertambah dan kadang kala menimbulkan stres dan dalam kalangan pengetua serta pembantu tadbir kewangan. Walau bagaimanapun dalam kajian ini, masalah stres dan beban tugas bertambah dan boleh diatasi dengan kebijaksanaan dan kepimpinan pengetua dengan memberi motivasi kepada PT untuk menguruskan tugas walaupun menghadapi masalah kurang mahir seperti ditunjukkan dalam dapatan temu bual dengan PT di bawah ini.

Hmm..., alhamdulillah..., nasib baiklah pengetua pada masa tu lembut. Bila ada Pembantu Tadbir (PT) baru yang mengadu..., tu yang Anita (bukan nama sebenar) berapa kali dia dah menangis. Saya selalu mengadu pada dia dan saya memang tahu hati budi dia, memang baik. Dia memang fahamlah dan bila pengetua sudah tak ada tu.. saya terasa juga. Apa masalah saya, saya akan cerita pada dia, apa masalah saya, saya akan cerita pada dia, dia akan memberi sokongan pada saya untuk meneruskan tugas.

(SBP/TB/P/54)

Selain itu, pengetua harus berupaya dan 'tidak lokek' untuk memberi pengiktirafan dan penghargaan kepada PT sekiranya menjalankan tugas dengan baik. Pernyataan ini disandarkan kepada dapatan temu bual dengan PT yang menyatakan,

Sebab pernah suatu hari baru ni pengetua puji saya dan Azlina (bukan nama sebenar) dalam mesyuarat yang selama ini pengetua tak pernah cakap, "Saya mengucapkan terima kasih pada Puan Anita (bukan nama sebenar) dan Puan Azlina (bukan nama sebenar) kerana dapat menyediakan kewangan dengan bagus sekali dan dalam tempoh yang ditetapkan". Mereka semua (staf) kata dia (pengetua) sebelum ini susah beri penghargaan kepada staf. Alhamdulillah.

(SBP/TB/P/163)

Pengetua juga harus memberi sokongan kepada PT untuk berusaha memajukan diri dengan mendapatkan tunjuk ajar daripada KPT di sekolah lain yang lebih mahir dan lebih berpengalaman seperti yang dalam dapatan temu bual dengan PT di bawah ini.

Pengetua pada masa itu membenarkan pemandu menghantar saya ke stesen komuter pada setiap pukul 10 pagi untuk terus ke Klang dan bawa bersama buku tunai, apa-apa dokumen yang berkaitan, resit dan lain-lain lagi. Itulah pengalaman dalam menguruskan kewangan sekolah kerana saya ingin belajar. Itulah pengalaman saya!

(SBP/TB/P/38)

Dapatan kajian juga menunjukkan 5 peratus (10 orang) responden masing-masing menyatakan tiada berautonomi. Dapatan kajian juga menunjukkan 5 peratus (10 orang) responden menyatakan bermasalah dalam aplikasi eSPKB terutama capaian talian yang tidak konsisten. Keadaan ini menyebabkan kesulitan bagi pengurus sekolah memastikan laporan dan data dihantar dengan cepat dan tepat pada masanya. Keadaan ini juga dapat ditunjukkan melalui temu bual dengan pengetua dan pembantu tadbir yang sepakat menyatakan masalah utama pelaksanaan eSPKB adalah untuk mendapatkan talian internet seperti yang ditunjukkan dapatan temu bual di bawah ini.

Masalah utamanya ialah talian eSPKB kerap kali tidak boleh diakses. Menggunakan eSPKB ini jika talian tiada masalah, memang cepatlah proses pembayarannya, seperti pembayaran tuntutan perjalanan guru sebab kita boleh lihat peringkat prosesnya, mudah sedikit dan jika ada masalah kita terus semak.

(SMT/TB/PT/31)

Dapatan kajian juga menunjukkan 5 peratus (10 orang) responden menyatakan pemantauan yang kurang dan pemantauan tersebut dilakukan di peringkat awal sahaja. Selepas itu sekolah diaudit sebanyak dua kali oleh Bahagian Audit Sekolah. Pada peringkat permulaan untuk mengaudit akaun KWK dan SUWA dan kemudiannya mengaudit penyelenggaraan buku vot. Dapatan ini disokong oleh pernyataan pengetua seperti di bawah ini.

Biasanya pegawai di Jabatan Teknikal yang datang membuat pemantauan, daripada Bahagian Kewangan, cuma pada peringkat awal sahaja. Bahagian Audit Sekolah ada datang untuk mengaudit sekolah selepas akaun KWK dan SUWA, dan kemudian selepas itu datang pula membuat pengauditan buku vot.

(SMT/TB/PT/38)

Akhir sekali, dapatan menunjukkan 2 peratus (4 orang) responden yang menyatakan menghadapi masalah masa yang terhad kerana tugas bertambah. Manakala lain-lain masalah termasuklah masalah dengan komuniti dan kehendak ahli politik yang menyumbang 1 peratus (2 orang) kepada masalah dalam pelaksanaan pengurusan kewangan PTj.

4.10 Rumusan

Sebagai rumusan, bab empat ini membincangkan kesemua dapatan kajian berdasarkan soalan-soalan kajian yang diutarakan. Antaranya ialah adalah untuk mendapatkan maklumat punca-punca kewangan sekolah menengah PTj, menentukan tahap kejelasan pengetua, menentukan tahap kuasa autonomi pengetua dalam membuat keputusan kewangan dan menentukan tahap kawalan proses pengurusan kewangan sekolah.

Selain itu, kajian ini juga melihat sama ada terdapat perbezaan yang signifikan mengenai kejelasan pengetua, kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan mengikut jenis sekolah. Seterusnya, mengenal pasti sama ada terdapat korelasi di antara kejelasan pengetua, kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan sekolah dan akhirnya meninjau tentang masalah-masalah yang dihadapi oleh pengetua dalam melaksanakan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj.

Hasil kajian mendapati maklumat dan latar belakang sekolah menengah bertaraf PTj dapat membentuk satu profil sekolah menengah bertaraf PTj yang sekurang-kurangnya dapat memperjelaskan maksud sekolah menengah bertaraf PTj di Malaysia. Kajian kuantitatif menunjukkan tahap kejelasan pengetua dan tahap kawalan proses pengurusan kewangan adalah tinggi. Namun, tahap autonomi pengetua adalah pada tahap sederhana. Dapatan kajian juga mendapati terdapat perbezaan yang signifikan tentang kejelasan pengetua mengikut jenis sekolah. Ujian *Post-Hoc Sheffe* pula menunjukkan perbezaan tersebut adalah antara SMT dengan SMHB.

Seterusnya, kajian mendapati terdapat korelasi yang signifikan positif di antara kejelasan pengetua dengan kawalan proses pengurusan kewangan pada tahap sederhana ($r = 0.422$) manakala kejelasan pengetua dengan kuasa autonomi pengetua mempunyai korelasi yang positif pada tahap rendah ($r = 0.175$). Walau bagaimanapun, korelasi kuasa autonomi pengetua dengan kawalan proses pengurusan kewangan mempunyai korelasi positif tetapi tidak signifikan. Selain itu, kajian juga mendapati terdapat beberapa masalah berkaitan dengan pelaksanaan pengurusan kewangan PTJ antaranya ialah peruntukan yang tidak mencukupi dan lewat, kekurangan bilangan staf sokongan yang mahir, pengurus sekolah kurang arif dan berkemahiran, beban tugas bertambah, kurang berautonomi, aplikasi eSPKB bermasalah, kurang pemantauan, masa yang terhad dan campur tangan daripada pihak luar.