

BAB 5

RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN KAJIAN

5.1 Pengenalan

Bab ini terdiri daripada enam bahagian utama iaitu pengenalan, rumusan dapatan, perbincangan, cadangan, implikasi kajian dan penutup. Dalam bahagian pengenalan, selain daripada memperkenalkan bab 5, pengkaji juga membuat ringkasan susun galur kajian ini. Dalam bahagian kedua pula, pengkaji membuat rumusan dapatan kajian dan membincangkan dapatan kajian berdasarkan teori, kajian literatur dan kajian lampau. Dalam bahagian seterusnya, pengkaji mengemukakan cadangan-cadangan penambahbaikan berdasarkan rumusan dan perbincangan tersebut. Dalam bahagian terakhir, tumpuan diberikan kepada implikasi kajian hasil daripada cadangan sebelum menutup bahagian ini dengan membuat rumusan berkaitan keseluruhan perbincangan dalam bab 5 ini.

5.2 Ringkasan kajian

Matlamat utama pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj ini adalah untuk membolehkan kerajaan “memindahkan” sebahagian daripada tanggungjawabnya mengikut amalan desentralisasi pengurusan (Mosley et al., 2008; Sorenson dan Goldsmith, 2006; Ray, 2005). Selain itu, pelaksanaan ini juga bertujuan untuk menambahkan kecekapan dan keberkesanan dalam pengurusan kewangan terutamanya di sektor awam (Ho, 2007; INTAN, 2006). Pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj di Malaysia juga melibatkan pengurusan kewangan di sekolah-sekolah menengah kerajaan. Walau bagaimanapun, kajian secara kuantitatif tentang perkara ini adalah

amat kurang jika dibandingkan dengan kajian kualitatif berbentuk kajian kes. Justeru itu, kajian ini adalah satu kajian yang lebih komprehensif yang dilakukan supaya dapatan kajian ini dapat digeneralisasikan untuk rujukan pada masa akan datang.

Selain itu, definisi dan konsep serta tujuan pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj juga kurang diperjelaskan khususnya kepada pengetua. Hal ini menyebabkan timbulnya banyak masalah dalam pelaksanaannya (Abdullah, 2001; Azizah, 2004; Azman, 2001; Haris, 2002; Jaimis 2004; Liong, 2005; Loo, 1999; Mohamed, 1997; Mokhtar, 2003; Suryanti, 2004).

Sementara itu kajian di luar negara pula lebih bertumpu kepada kajian keberkesanan institusi yang mengamalkan desentralisasi pengurusan kewangan seperti di universiti dan sekolah tinggi bagi sesuatu tempoh yang panjang (Odden dan Archibald, 2001; Hensley et al., 2001; Levacic dan Downes, 2004; Lopez, 2006; Levacic, 2008; Strauss dan Curry, 2002). Dapatan kajian-kajian ini juga selari dengan kajian-kajian lampau di dalam negara terutamanya yang berkaitan dengan masalah dalam kebolehlaksanaan, keberkesanan, ketelusan dan kemampuan pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj untuk menyumbang kepada peningkatan kualiti pendidikan. Kajian di luar negara ini juga lebih bertumpu kepada penglibatan di peringkat makro, sebaliknya kajian di dalam negara pula lebih tertumpu pada peringkat mikro.

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di Malaysia dengan menggunakan pendekatan kaedah kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif diperolehi daripada pentadbiran soal selidik kepada 277 orang pengetua sekolah. Manakala data kualitatif pula diperolehi daripada transkripsi temu bual, catatan pemerhatian dan semakan dokumen kewangan terhadap lima orang pengetua dan lima orang pembantu tadbir di lima buah sekolah menengah bertaraf PTj. Data kualitatif ini bertujuan untuk memberi gambaran dan pemahaman yang lebih

terperinci tentang fenomena yang berlaku disamping untuk menyokong data-data kuantitatif.

Soal selidik kajian ini dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensi. Statistik deskriptif yang digunakan adalah peratus, kekerapan, skor min dan sisihan piawai untuk menganalisis maklumat dan latar kajian, maklumat dan punca-punca kewangan sekolah bertaraf PTj, tahap kejelasan pengetua mengenai PTj, tahap kuasa autonomi dan tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah PTj. Manakala statistik inferensi ANOVA Sehalu digunakan bagi menentukan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan bagi kejelasan pengetua, kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan sekolah mengikut jenis sekolah. Selain itu, statistik inferensi juga digunakan untuk menentukan sama ada terdapat korelasi yang signifikan antara kejelasan pengetua, kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan sekolah. Manakala data temu bual pula ditranskrip secara verbatim dan dianalisis secara manual.

Seterusnya, kajian ini juga disokong oleh teori yang berkaitan dengan pelaksanaan (Cline, 2000; Hjern Benny, 1982; Gerston, 1997; Goggin et al., 1990; Peters, 2002; Mazmanian dan Sabatier, 1983; Pressman dan Wildavsky, 1973; Van Meter dan Van Horn, 1975), teori desentralisasi pengurusan (Gershberg dan Meade, 2005; Fullan, 2001; Knight 1983, 1992, 1993; Miller et al., 2004; Omelas, 2000; Ray et al., 2005; Shahril, 2002a, 2005a; UNDP, 1999; Wrinkler, 1989) dan teori pengurusan kewangan sekolah (Knight, 1983, 1993; Jamaliah dan Norhasimah, 2005). Akhirnya, pengkaji telah membina kerangka konsep kajian berdasarkan soalan-soalan kajian untuk mencapai objektif-objektif kajian yang telah ditetapkan.

5.3 Rumusan dan perbincangan

Rumusan dan perbincangan kajian adalah berdasarkan persoalan-persoalan kajian yang dikemukakan termasuklah maklumat mengenai kewangan sekolah menengah PTj,

punca-punca kewangan, tahap kejelasan pengetua, tahap kuasa autonomi pengetua, tahap kawalan pengurusan kewangan. Selain itu, perbezaan di antara tahap kejelasan pengetua, tahap kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan sekolah PTj mengikut jenis sekolah, korelasi di antara tahap kejelasan, tahap kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan sekolah PTj dan masalah-masalah dalam pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj.

5.3.1 Maklumat punca-punca kewangan sekolah menengah PTj

Dalam perbincangan awal, pengurusan kewangan adalah merupakan proses untuk merancang, mengelola, mengarah, mengawal, mengagihkan tugas dan menggembelng sumber-sumber kewangan organisasi yang ada bagi mencapai matlamat organisasi berdasarkan kepada peraturan dan undang-undang yang telah ditetapkan. Aktiviti-aktiviti pengurusan kewangan termasuklah pengurusan terimaan dan pungutan, pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit, pengurusan perbelanjaan dan bayaran, pengurusan penyata kewangan tahunan, pengurusan stor dan aset kerajaan dan pengurusan buku vot dan buku tunai cerakinan. Pernyataan ini adalah selari dengan dapatan kajian oleh *International Educational Leadership Centre (IELC)* dalam O'Sullivan (2000) yang mendapati tugas pengurus kewangan bukan sahaja mengurus kewangan tetapi juga mengurus sumber manusia, mengurus kemudahan, mengurus keperluan murid, membuat pemasaran dan mengurus keperluan ICT.

Oleh yang demikian dalam kajian ini, maklumat punca-punca kewangan sekolah PTj bukan sahaja terhad kepada proses pengurusan kewangan yang melibatkan prosedur dan peraturan kewangan tetapi juga melibatkan pengurusan sumber manusia dan pengurusan fizikal (Blandford, 2009a; Garner, 2004; Kaplan, 1997; Knight, 1983. 1992. 1993; OUM, 2008; Zaidatol Akmaliah, 1990). Oleh yang demikian, dalam kajian ini tumpuan perbincangan mengenai maklumat punca-punca kewangan sekolah PTj adalah

berfokus kepada kelayakan pengetua, staf sokongan yang berpengetahuan dan mahir, latihan dan pemantauan, dokumen dan data, kemudahan komputer, jenis dan saiz sekolah, punca-punca kewangan sekolah, subwaran perbelanjaan sekolah tempoh masa peruntukan diterima, anggaran jumlah peruntukan diterima pada tahun 2007 dan prestasi audit kewangan sekolah PTj serta amalan sistem belanjawan.

Kelayakan pengetua

Kualiti pengurus kewangan organisasi adalah penting dalam memastikan pengurusan kewangan organisasi adalah dalam keadaan baik dan terkawal (Blandford, 2009a; Hensley et al., 2001; Strauss dan Curry, 2002). Justeru dalam konteks ini, dari segi kelayakan, kemahiran, keterampilan pengetua dalam bidang kepengurusan kewangan perlu diteliti bagi memastikan sekolah PTj harus diterajui oleh pengurus sekolah yang benar-benar layak. Di samping itu, dapatan kajian menunjukkan pengurus sekolah PTj umumnya adalah terdiri daripada pengetua lelaki, berumur lebih 50 tahun dan berpengalaman dalam mengurus sekolah lebih daripada empat tahun. Dari segi kelayakan akademik, pengetua sekolah PTj didapati kebanyakannya telah mempunyai ijazah pertama dan hampir sepertiga telah mempunyai ijazah lanjutan. Selain itu, hampir semua pengetua telah mengikuti latihan dalam pengurusan kewangan sekurang-kurangnya sekali dalam perkhidmatan mereka.

Dapatan ini selari dengan kajian oleh Azizah (2004), Zainordin (2005), Muhamad Sopian (2003) dan Wan Shamsiah (2008) yang menyatakan bahawa pengetua adalah berpengalaman, berpengetahuan dan berkompentensi dalam menguruskan kewangan sekolah. Menurut mereka lagi, pengetua yang berpengalaman, berpengetahuan dan berkompentensi dapat ditunjukkan dengan prestasi pengurusan kewangan dan akaun sekolah yang cemerlang. Justeru, pengkaji berpendapat bahawa pengetua sekolah menengah bertaraf PTJ adalah dalam kalangan mereka yang

berkelayakan, berpengetahuan, berkemahiran dan bersedia untuk menguruskan kewangan sekolah PTj.

Walau bagaimanapun kajian menunjukkan 3.6 peratus pengetua tiada berpengalaman langsung dalam pengurusan kewangan PTj dan 2.5 peratus pengetua tidak pernah menghadiri mana-mana latihan atau kursus kewangan sekolah sebelum dilantik menjadi pengetua. Dapatan kajian ini adalah bertentangan dengan saranan oleh Bahagian Kewangan (2001) yang menyatakan bahawa pengetua sekolah bertaraf PTj adalah seorang yang telah cekap, berpengalaman dan berkemahiran menguruskan kewangan sekolah, namun masih ada di antara mereka yang kurang berkemahiran walaupun bilangannya agak kecil. Dalam hal ini pengkaji berpendapat walaupun bilangannya kecil, pengetua seharusnya mempunyai kemahiran dan pengalaman dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Pernyataan ini disandarkan kepada Mosley, et al. (2008), Sorenson dan Goldsmith (2006) dan Zaidatol Akmaliah (1990) yang menyatakan implikasi daripada pengetua yang kurang mahir ini boleh menyebabkan masalah dalam pengurusan kewangan sekolah.

Selain itu juga, keadaan ini menyebabkan ada dalam kalangan pengetua mengambil masa yang lama untuk mahir dan faham untuk menguruskan kewangan PTj selain melakukan kesilapan (SMHB/TB/P/06). Pernyataan ini juga bertepatan dengan Laporan Audit Kewangan Sekolah yang menunjukkan 521 sekolah (6 peratus) bagi tahun 2004 dan 891 sekolah (11 peratus) bagi tahun 2005 daripada sekolah-sekolah yang telah diaudit telah mendapat Sijil Audit Berteguran (Bahagian Audit Sekolah, 2006).

Manakala, Blandford (2009a) pula menyatakan bahawa pengetua akan lebih “menderita” sekiranya kurang pengetahuan dan ragu-ragu membuat keputusan kewangan apatah lagi untuk membuat perancangan kewangan yang lebih berkesan. Pernyataan ini juga disokong oleh Knight (1983) yang menyatakan keadaan ini adalah

disebabkan oleh kebanyakan pengurus sekolah PTj kurang arif dan tidak tahu secara terperinci tentang kos-kos pendidikan yang terlibat dan ada dalam kalangan pengetua merasakan pengetahuan mengenai kos-kos pendidikan tersebut adalah tidak penting. Hal ini adalah disebabkan biasanya peruntukan untuk sektor pendidikan memang sudah tersedia dan pengetua hanya memikirkan tentang pengisiannya sahaja.

Staf sokongan yang berpengetahuan dan mahir

Dalam teori pelaksanaan, kelancaran sesuatu pelaksanaan perlu mengambil kira sumber-sumber sokongan termasuklah staf sokongan yang berpengetahuan dan mahir (Gerston, 1997; Mazmanian dan Sabatier, 1983; Van Meter dan Van Horn, 1975). Dalam konteks kajian ini, staf sokongan yang membantu pengurus sekolah secara langsung untuk menguruskan kewangan sekolah PTj adalah KPT dan PT.

Dalam hal ini, dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua dibantu oleh staf sokongan yang mahir dan berpengalaman kerana hampir 92 peratus KPT dan 74 peratus PT sekolah mempunyai pengetahuan dan berkemahiran dalam pengurusan kewangan sekolah PTj. Dapatan ini juga disokong oleh dapatan daripada temu bual dengan pengetua yang menyatakan KPT sekolah adalah mahir dan berpengalaman dan banyak membantu pihak pengurusan sekolah. Menurut pengetua lagi, tanpa KPT yang mahir pengurusan kewangan, sekolah akan menghadapi masalah, kurang cekap dan kurang berkesan (SMT/TB/P/26).

Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan lebih kurang 8 peratus KPT tidak mahir dalam pengurusan bertaraf PTJ. Dapatan kajian daripada temu bual menunjukkan antara sebab KPT sekolah tidak mahir dalam pengurusan kewangan sekolah PTj adalah disebabkan oleh sikap KPT yang kurang berusaha dan kurang komitmen dalam melaksanakan tugasnya (SMT/TB/P/27). Kajian juga menunjukkan terdapat sekolah yang tidak mempunyai KPT disebabkan berpindah dan sekolah belum mendapat pengganti. Keadaan ini menyebabkan sekolah berada dalam keadaan yang tidak cukup

staf yang mahir menyebabkan sekolah menggunakan PT yang sedia ada untuk menguruskan kewangan sekolah. Pada pendapat pengkaji, selain dari tugas PT berkenaan bertambah, PT dilihat kurang mahir dalam menguruskan kewangan PTJ dan keadaan ini memberi implikasi pengurusan kewangan sekolah yang kurang cekap. Pernyataan ini disokong oleh dapatan daripada temu bual dengan merasa terbeban kerana KPT yang sudah bersara masih tidak mendapat pengganti (SMHB/TB/PT/70).

Kajian juga mendapati 26 peratus PT kurang pengetahuan dan tidak mahir dalam mengurus kewangan sekolah PTj. Dalam hal ini, kajian mendapati PT yang kurang pengetahuan dan kurang kemahiran adalah disebabkan oleh kurang pengalaman dan baru bertugas di samping kurang minat, kurang berusaha dan kurang bermotivasi untuk meningkatkan kemahiran dalam menguruskan kewangan (SMT/TB/P/145). Dapatan kajian ini juga bertepatan dengan dapatan bagi item B24 yang berkaitan dengan masalah-masalah pelaksanaan pengurusan kewangan PTJ apabila kaedah triangulasi digunakan. Berdasarkan analisis dapatan bagi item B24, antara masalah pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah PTj yang utama adalah berkaitan dengan staf sokongan yang kurang mahir dalam pengurusan kewangan sekolah.

Dapatan kajian juga menunjukkan bilangan staf sokongan sekolah menengah bertaraf PTJ secara puratanya adalah di antara 7 hingga 9 orang yang terdiri daripada seorang KPT (N22 atau N26), dua orang PT, seorang PTR dan tiga orang PAP atau PAR. Dalam hal ini, pengkaji berpendapat bilangan ini adalah mencukupi bergantung pada saiz sekolah dan selari dengan kelebihan sekolah PTj seperti yang disarankan oleh Bahagian Kewangan (2001). Walau bagaimanapun, dapatan ini adalah bertentangan dengan masalah yang dikemukakan oleh Suryanti (2004), Jaimis (2004) dan Mokhtar (2003) yang menyatakan bahawa bilangan staf sokongan yang membantu kewangan sekolah adalah tidak mencukupi. Mereka juga bersependapat bahawa sikap dan

komitmen PT yang positif terhadap tugasnya juga memberi implikasi kepada pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah PTj yang cekap dan berkesan.

Dalam hal ini, pengkaji berpendapat bahawa kecemerlangan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah PTj bukan sahaja bergantung pada bilangan staf sokongan tetapi juga bergantung pada komitmen, pengetahuan dan kemahiran PT kerana pengurusan kewangan amat bergantung pada sikap positif seorang penjawat awam semasa melaksanakan tugasnya. Pernyataan ini disandarkan kepada pandangan Ho (2006) dan Syed Othman (1991) yang menyatakan salah satu faktor kecekapan dalam pengurusan kewangan adalah berkaitan dengan sikap penjawat awam.

Dalam hal ini, pengkaji juga berpendapat masalah ini dapat diatasi sekiranya pengetua mempunyai nilai-nilai kepimpinan yang tinggi dengan mampu untuk memberi motivasi kepada pekerja dan memberi peluang kepada PT untuk mendapat kursus supaya mereka menjadi lebih mahir. Keadaan ini dinyatakan oleh PT dalam dapatan temu bual dengan PT yang mengatakan bahawa beliau mendapat motivasi daripada pengetuanya untuk menguruskan tugas walaupun menghadapi masalah kurang mahir (SBP/TB/P/54). Selain itu, pengetua harus berupaya “memenangi” staf sokongan dengan memberi pengiktirafan dan penghargaan kepada PT sekiranya menjalankan tugas dengan baik (SBP/TB/P/163). Begitu juga dengan memberi semangat, sokongan dan dorongan untuk terus berusaha memajukan diri dengan mendapatkan tunjuk ajar daripada KPT di sekolah lain yang lebih mahir dan lebih berpengalaman (SBP/TB/P/38).

Latihan dan pemantauan

Pada peringkat awal menaik taraf sekolah PTj, pengetua dan PT telah diberi senarai tugas-tugas dan tanggungjawab untuk melaksanakan pengurusan kewangan sekolah PTj (Bahagian Kewangan, 2001). Dapatan kajian menunjukkan bahawa semua pengetua telah mempunyai pengalaman dalam pengurusan sekolah sekurang-kurangnya sekali.

Dapatan juga menunjukkan 88 peratus pengetua telah mendapat latihan pengurusan kewangan PTj. Dapatan ini sejajar dengan saranan Knight (1992) yang menyatakan bahawa pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah harus memberi latihan kepada pelaksana adalah perlu bagi membolehkan pelaksana lebih bersedia dan jelas mengenai pengurusan kewangan. Begitu juga dapatan ini disokong oleh dapatan temu bual dengan pengetua yang menyatakan telah mendapat latihan mengenai pelaksanaan pengurusan kewangan PTj dan tiada mempunyai masalah dalam menguruskan kewangan PTj terutama berkaitan dengan penggunaan kod-kod objek perbelanjaan (SMHB/TB/P/25).

Selain itu, kajian mendapati latihan dan pemantauan sekali gus dapat dilaksanakan oleh Ketua PTj menerusi mesyuarat-mesyuarat pengurusan kewangan secara berkala (SBP/TB/PT/015). Dalam hal ini, didapati cara ini adalah lebih kos efektif berbanding dengan menghadiri kursus kewangan yang melibatkan tempoh yang lebih lama. Di samping pelaksanaan tugas-tugas pengurusan kewangan sekolah juga tidak tertangguh. Manakala, Ketua PTj pula dapat membantu sekolah dengan pemantauan secara berterusan dalam pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah PTj sekali gus menentukan prestasi pengurusan kewangan sekolah PTj dapat ditingkatkan.

Walau bagaimanapun, dapatan kajian menunjukkan bahawa hampir 12 peratus Pengetua belum pernah mengikuti sebarang kursus. Secara umumnya, dapatan menunjukkan bahawa kursus dan latihan dalam pengurusan kewangan dianjurkan oleh Institut Aminuddin Baki, JPN dan PPD manakala pemantauan adalah dilakukan oleh JPN, PPD dan Bahagian Kewangan serta Ketua PTj masing-masing. Oleh yang demikian, pengetua yang kurang mahir ini akan bergantung pada PT sekolah untuk membuat keputusan kewangan sekolah. Pernyataan ini selari dengan kajian lampau oleh Zaidah (2004) dan Jaimis (2004) yang menyatakan pengetua sekolah kurang mahir dalam pengurusan kewangan sekolah dan terlalu bergantung pada KPT sekolah.

Selain itu, dapatan kajian menunjukkan hampir 65 peratus pemantauan ke atas sekolah dalam pengurusan kewangan dilakukan oleh JPN dan PPD, Bahagian Kewangan dan Bahagian Audit Sekolah. Namun demikian, dapatan kajian ini bahawa dapatan menunjukkan IAB dan BSM amat kurang melakukan pemantauan berbanding dengan menyediakan latihan kursus-kursus peningkatan profesionalisme. Hal ini adalah selari dengan fungsi-fungsi setiap Bahagian dalam KPM. Namun demikian, pengkaji melihat terdapat “ruang” dalam membuat penilaian dalam Bahagian yang menyediakan latihan dengan Bahagian yang memantau dalam pengurusan kewangan PTj ini sekiranya tiada kerjasama dan kolaboratif antara Bahagian dalam KPM.

Justeru, pengkaji berpendapat bahawa adalah amat sukar untuk KPM menilai dan menentukan kecekapan dan keberkesanan pelaksanaan pengurusan kewangan PTj memandangkan Bahagian yang menyediakan program adalah berbeza dengan Bahagian yang memantau program berdasarkan pendapat Kaplan (1997) dan Ward (2006). Oleh yang demikian, berdasarkan daripada perbincangan dapatan di atas dapat dirumuskan bahawa latihan dan pemantauan adalah amat perlu bagi memastikan objektif pengurusan kewangan sekolah PTj dapat dicapai.

Dokumen dan data

Dapatan menunjukkan lebih 60 peratus sekolah mempunyai surat pelantikan sebagai PTj dan dengan menghadiri kursus pelantikan jangka pendek. Dapatan ini selari dengan Knight (1983), Perin (1996b) dan Strauss dan Curry (2002) yang menyatakan pelantikan PTj perlu jelas dan bertulis. Namun kajian juga menunjukkan hampir 30 peratus sekolah PTj tiada mempunyai sebarang dokumen mengenai pelantikannya. Dapatan ini disokong oleh dapatan temu bual dengan dua orang PT yang konsisten menyatakan bahawa mereka kurang maklumat berkaitan dengan pelantikan sekolah sebagai PTj walaupun jenis sekolah adalah berlainan (SMHB/TB/PT/ 22) dan (SBP/TB/P/087).

Dapatan ini juga bertepatan dengan dapatan kajian mengenai tahun sekolah dilantik sebagai PTj. Kajian mendapati sekolah di naik taraf PTj mengikut peringkat demi peringkat dan secara mulai tahun 2000. Walau bagaimanapun, terdapat 17 peratus sekolah dilantik sebagai PTj sebelum tahun 2000. Dapatan kajian juga mendapati hampir 24 peratus sekolah tiada mempunyai sebarang dokumen mengenainya. Pernyataan ini juga disokong oleh dapatan temu bual dengan PT yang menyatakan sekolah tidak mempunyai sebarang dokumen mengenai objektif dan tujuan PTj dilaksanakan (SBP/TB/P/085).

Hal ini menunjukkan kebolehan sekolah menyimpan maklumat penting adalah agak lemah tidak sebagaimana yang dicadangkan oleh Perin (1996b) dan Curry (1996) yang menyatakan bahawa sebuah PTj harus mampu mempunyai maklumat yang data lengkap. Berdasarkan dapatan temu bual dengan pengetua dan PT, pengkaji berpendapat bahawa keadaan ini berlaku kerana pengetua dan PT bertukar ataupun berpindah. Justeru itu, semua maklumat berkaitan dengan sekolah bukan hanya untuk membuat belanjawan sekolah tetapi juga digunakan sebagai panduan dan rujukan pada masa akan datang hendaklah lengkap dan kemas kini (Bursh dan Odden, 1997). Maklumat-maklumat tersebut termasuklah maklumat mengenai punca-punca kuasa seperti arahan, pekeliling, prosedur dan perundangan serta maklumat peristiwa-peristiwa penting sekolah selain daripada data murid, data guru, peperiksaan dan sebagainya.

Kemudahan komputer

Kajian mendapati 84 peratus sekolah mempunyai komputer yang dibekalkan dengan kemudahan talian internet bagi memudahkan sekolah berurusan dengan JANM menggunakan eSPKB. Dapatan ini sejajar dengan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) KPM yang menggesa penggunaan komputer dalam pengurusan kewangan di KPM dipertingkat agar lebih cekap (BPPDP, 2006). Dapatan ini juga

disokong oleh dapatan temu bual dengan pengetua dan pembantu tadbir yang bersependapat menyatakan bahawa pengurusan kewangan PTj ini adalah mudah dan cepat terutamanya dalam pembayaran gaji, elaun dan tuntutan elaun perjalanan. Namun, kajian juga mendapati bahawa 16 peratus sekolah tiada mempunyai kemudahan ini dan menyebabkan penggunaan eSPKB tidak dapat dilaksanakan dengan lancar. Pernyataan ini konsisten dengan dapatan kajian berkaitan dengan masalah-masalah pelaksanaan pengurusan kewangan PTj seperti yang dibincangkan dengan lebih awal dalam B24.

Berdasarkan analisis dapatan B24, antara masalah yang ditimbulkan adalah penggunaan eSPKB yang tidak lancar dan sempurna disebabkan masalah capaian talian internet. Menurut mereka lagi, kesan daripada capaian talian internet yang tidak konsisten ini menyebabkan pihak sekolah mengambil inisiatif untuk menyediakan buku vot secara manual bagi mengelakkan kerja-kerja merekod dan penutupan akaun bertanggung. Keadaan ini menyebabkan beban tugas PT bertambah. Dalam hal ini, pengkaji berpendapat bahawa masalah ini berlaku adalah disebabkan oleh masalah sistem (Ho, 2007; Syed Othman, 1991). Pengkaji juga berpendapat masalah ini boleh diatasi sekiranya KPM memperkasa lagi sistem maklumat, komunikasi dan teknologi (ICT) KPM di sekolah-sekolah bagi membolehkan pengurusan menggunakan talian terus dapat dimanfaatkan.

Jenis dan saiz sekolah

Dalam kajian ini, dapatan kajian menunjukkan bahawa sebahagian besar sekolah menengah bertaraf PTj adalah dari sekolah menengah harian biasa di Semenanjung, Sabah, Sarawak dan semua sekolah SBP, SMT dan SMKA. Ini bermakna, semua sekolah “terkawal” di bawah KPM adalah sekolah menengah bertaraf PTj. Maklumat ini bertepatan dengan Bahagian Kewangan (2001) yang menyatakan bahawa sekolah-

sekolah SBP dan SMT adalah sekolah-sekolah bertaraf PTj. Namun, dalam hal ini tiada maklumat mengenai SMKA. Begitu juga dengan saiz sekolah menengah bertaraf PTj adalah sederhana memandangkan bilangan murid adalah kurang daripada 2,000 orang manakala bilangan guru adalah antara lebih kurang antara 50 orang hingga 149 orang. Maklumat ini sejajar dengan kriteria yang diberikan oleh Bahagian Kewangan yang menetapkan bilangan murid adalah lebih 551 orang (Bahagian Kewangan, 2001). Berdasarkan daripada dapatan kajian kuantitatif dan kualitatif, pengkaji berpendapat bahawa saiz sekolah-sekolah menengah bertaraf PTj telah dilantik adalah sejajar dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh KPM.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan lebih 80 peratus PK Kurikulum sekolah mempunyai pengetahuan dan kemahiran serta memberi komitmen yang tinggi dalam membantu pihak sekolah dalam pengurusan kewangan sekolah. Berdasarkan pada dapatan temu bual, hal ini adalah disebabkan oleh pengetua biasanya menurunkan tanggungjawab kepada PK Kurikulum dalam pengurusan kutipan yuran murid berbanding dengan pengurus pertengahan yang lain (SMHB/TB/P/91). Justeru, pengkaji pendapat bahawa peranan pengurus pertengahan seperti PK amat penting bagi membantu pengurusan kewangan sekolah PTj dijalankan dengan baik sebagaimana yang disarankan oleh Blandford (2009b) mengenai peranan pengurus peringkat pertengahan di sekolah. Oleh yang demikian, PK sekolah juga perlu diberi kursus dan latihan secara lebih intensif memandangkan PK sekolah juga terlibat secara langsung dalam pengurusan kewangan PTj.

Selain itu, dapatan kajian menunjukkan umumnya, KPT sekolah adalah berpengalaman dan berkemahiran. Dapatan kajian menunjukkan bahawa hampir 92 peratus responden bersetuju bahawa KPT didapati lebih mempunyai berpengalaman dan berkemahiran menguruskan kewangan, manakala 72 peratus PT mempunyai pengalaman dan mahir. Hasil dapatan temu bual juga menunjukkan bahawa KPT dan

PT sekolah mempunyai pengalaman dan kemahiran untuk membantu sekolah untuk menguruskan kewangan sekolah dengan baik (SMT/TB/P/26). Oleh yang demikian, pengkaji berpendapat hal ini adalah sejajar dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh KPM dan pandangan Knight (1983).

Namun demikian, kajian juga mendapati masih terdapat KPT (9 peratus) dan PT (26 peratus) sekolah yang tidak mempunyai kemahiran dan tidak berpengalaman dalam pengurusan kewangan sekolah. Keadaan ini menyebabkan sekolah menghadapi masalah untuk menguruskan kewangan dengan cekap. Selain itu dapatan temu bual menunjukkan bahawa kurang pengetahuan dan kemahiran KPT adalah kerana sikap yang tidak berusaha untuk memajukan diri. Keadaan ini menyebabkan ada dalam kalangan pengetua mengambil inisiatif untuk menyerahkan menyelenggara buku vot kepada PT. Hal sama juga berlaku dalam kalangan PT dan dapatan kajian kualitatif juga menunjukkan bahawa PT yang ditugaskan di sekolah, baru adalah dilantik dan tidak mempunyai pengalaman untuk menguruskan kewangan sekolah.

Dari aspek pemantauan, dapatan kajian menunjukkan pemantauan ke atas sekolah dalam pengurusan kewangan sekolah PTj di sekolah dilakukan oleh JPN dan PPD. Hal ini selari dengan peranan Ketua PTj yang mengawal peruntukan dan perbelanjaan sekolah. Pada masa yang sama, Bahagian Kewangan, Bahagian Audit Sekolah, Bahagian Teknik dan Vokasional, JAPIM dan JANM turut terlibat dalam pemantauan tersebut. Walau bagaimanapun IAB dan BSM mempunyai peratusan yang paling rendah dan amat kurang terlibat dalam pemantauan pengurusan kewangan di sekolah-sekolah menengah bertaraf PTj.

Punca-punca kewangan sekolah menengah bertaraf PTj

Dapatan kajian menunjukkan punca-punca kewangan sekolah yang utama adalah waran, PCG, sumbangan wang awam dan bantuan asrama. Selain itu, punca-punca adalah

PIBG dan Badan-badan kebajikan sekolah yang diuruskan oleh Jawatankuasa PIBG dan Jawatankuasa badan-badan kebajikan sekolah itu sendiri. Selain itu, dapatan kajian juga mendapati jenis akaun yang diselenggarakan adalah buku vot, KWK, KWS dan KWA. Selain daripada itu dapatan kajian kualitatif menunjukkan terdapat sekolah-sekolah menengah di Sarawak yang hanya menyelenggara buku vot.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan saranan Bahagian Kewangan (2001) dan dapatan kajian lalu yang menyatakan pendapatan sekolah umumnya adalah daripada bantuan kerajaan dan sumbangan wang awam. Sekolah juga menyelenggarakan buku vot, KWK, KWS dan KWA (Azizah, 2004; Azman, 2001; Haris, 2002; Hoon, 2003; Jaimis 2004; Judah, 2002; Liong, 2005; Loo, 1999; Mohamed, 1997; Mokhtar, 2003; Suryanti, 2004). Selain itu, kajian mendapati sekolah-sekolah PTj di Sabah dan Sarawak telah dilantik lebih awal berbanding dengan sekolah-sekolah di Semenanjung menyebabkan sekolah-sekolah menengah tersebut tidak menyelenggara KWK, KWS dan KWA. Sekolah-sekolah menengah tersebut menerima waran peruntukan bantuan PCG terus daripada JPN. Walau bagaimanapun, urusan pembelian alatan dan bahan pengajaran diuruskan oleh Pejabat Pelajaran Gabungan (PPG) yang menguruskan pembelian alatan dan bahan mengajar ini dibuat berdasarkan bilangan sekolah, saiz sekolah, enrolmen murid dan permintaan daripada pihak sekolah.

Oleh yang demikian, pengkaji berpendapat masalah yang timbul dalam pelaksanaan pengurusan PTj adalah berkaitan dengan sistem pengurusan kewangan yang tidak standard di kesemua negeri di Malaysia. Amalan pengurusan kewangan PTj di Semenanjung berbeza dengan amalan pengurusan PTj di Sabah dan Sarawak. Keadaan ini menyukarkan pengetua terutama bagi mereka yang berpindah daripada Semenanjung bertugas di Sarawak kerana amalan pengurusan kewangan sekolah dilihat berbeza-beza. Pernyataan ini disandarkan kepada dapatan kualitatif seperti yang telah dijelaskan dalam bab yang awal (SBP/TB/P/039)

Seterusnya, statistik dapatan kajian menunjukkan hampir 50 peratus sekolah menyelenggarakan BTC dan selebihnya tidak menyelenggara BTC dengan sempurna. Dapatan ini bertentangan dengan sistem SBD yang mewajibkan BTC diselenggarakan oleh setiap PTj bagi merekod terimaan hasil-hasil kerajaan (INTAN, 2006). Kajian juga mendapati bahawa terdapat arahan oleh Bahagian Kewangan yang menyarankan BTC dibuat oleh PPD memandangkan transaksi urus niaga sekolah berkaitan dengan terimaan hasil kerajaan adalah terlalu sedikit (Bahagian Kewangan, 2001).

Dalam hal ini, pengkaji berpendapat bahawa penyampaian maklumat ini tidak jelas menyebabkan pihak sekolah “keliru” apabila sistem SBD menyatakan “perlu” dilaksanakan manakala Bahagian Kewangan menyatakan “tidak perlu”. Pernyataan ini dapat disandarkan dengan dapatan kajian kualitatif yang menunjukkan pihak sekolah tidak pasti untuk menyelenggara BTC (SMHB/TB/PT/18). Kesannya, pengurusan sekolah kurang cekap disebabkan oleh kekaburan maklumat yang diterima. Dalam hal ini, pengkaji berpendapat sekiranya sesuatu sistem kewangan yang baru dilaksanakan, ia perlu dilaksanakan mengikut prinsip-prinsip PTj supaya ia lebih berkesan dan mencapai matlamat asalnya.

Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan semua sekolah menengah bertaraf PTj menerima sub waran untuk gaji dan upah (OS11000) dan elaun serta imbuhan tetap (OS12000). Selain itu, sekolah juga menerima peruntukan di bawah perbelanjaan perjalanan dan sara hidup, perkhidmatan ikhtisas dan lain-lain perkhidmatan hospitaliti, bekalan dan bahan yang lain, penyelenggaraan dan pembaikan. Selain gaji dan upah, elaun serta imbuhan tetap, sekolah juga menerima sub waran yang lain penyelenggaraan dan pembaikan kecil (OS28000), peruntukan harta modal (OS35000) dan pembaikan bangunan (OS32000) bergantung kepada kes-kes tertentu sahaja. Namun demikian, tidak semua sekolah yang menerima sub waran tersebut. Hasil dapatan temu bual

menunjukkan hanya sebahagian kecil sekolah sahaja yang menerima peruntukan tersebut seperti SMT, SBP dan SMKA (SBP/TB/P/187) dan (SMT/TB/PT/96).

Selain itu, hampir 50 peratus daripada responden kajian menyatakan peruntukan sekolah adalah tidak mencukupi untuk pelbagai tujuan seperti membayar tuntutan perjalanan dan menjalankan aktiviti sekolah. Kajian mendapati keadaan ini disebabkan oleh waran yang diturunkan adalah bergantung pada belanjawan yang diluluskan. Selain itu, jumlah tersebut pula diturunkan sedikit demi sedikit secara berperingkat-peringkat bergantung pada permohonan sekolah terutama bagi jumlah tuntutan perjalanan serta elaun lebih masa staf. Oleh yang demikian, kajian mendapati peruntukan sekolah selalu “*burst*” dan keadaan ini mengganggu perjalanan pengurusan kewangan sekolah kerana tanpa peruntukan sekolah tidak berupaya untuk melaksanakan sebarang aktiviti (SMHB/TB/PT/34) dan (SBP/TB/P/173).

Sub waran perbelanjaan sekolah

Kajian mendapati bahawa umumnya sub waran sekolah yang diterima adalah berkaitan dengan gaji dan emolumen, tuntutan perjalanan, elaun. Kajian ini selari dengan Mokhtar (2003) yang menyatakan bahawa penambahan peruntukan sekolah bertaraf PTj adalah berkaitan dengan sub waran gaji dan emolumen, tuntutan perjalanan, elaun yang sebelum ini diberikan kepada PPD atau JPN. Begitu juga dapatan oleh Massy (1990) dan Knight (1983) yang menyatakan 80 peratus kos sekolah adalah untuk gaji, elaun dan emolumen tenaga pengajar. Dapatan ini bertentangan dengan matlamat awal penubuhan PTj yang menyatakan bahawa sekolah-sekolah bertaraf PTj akan mendapat pertambahan peruntukan untuk melaksanakan aktiviti sekolah (Bahagian Kewangan, 2001).

Selain itu, dapatan menunjukkan bahawa peruntukan yang diterima melalui waran adalah di antara bulan awal iaitu Januari hingga Februari manakala melalui PCG adalah lebih lewat iaitu di antara bulan Februari hingga Mac. Keadaan ini

menunjukkan bahawa peruntukan melalui waran adalah cepat berbanding dengan PCG dan ini selari dengan matlamat awal KPM adalah supaya peruntukan adalah cepat. Namun demikian, peruntukan melalui PCG adalah lewat diterima oleh pihak sekolah bagi peruntukan tahun tersebut. Dapatan ini selari dengan dapatan kebanyakan kajian lampau dalam negara oleh Azizah (2004), Hoon (2003), Jaimis (2004), Judah (2002), Loo (1999), Mohamed (1997), Mokhtar (2003) dan Suryanti (2004). Berdasarkan dapatan kajian kualitatif, kelewatan tersebut adalah disebabkan oleh peruntukan yang diturunkan ke sekolah-sekolah tersebut adalah berperingkat-peringkat bergantung pada permohonan sekolah.

Dapatan ini juga bertepatan dengan rumusan kajian mengenai amalan semasa penurunan waran di sekolah-sekolah menengah PTJ di Sabah adalah sebanyak tiga kali secara berperingkat-peringkat iaitu; Pertama, pada bulan Februari hingga Mac, kedua pada bulan Jun hingga Ogos dan ketiga pada bulan Oktober hingga Disember. Keadaan ini menyukarkan pihak sekolah kerana terpaksa membuat permohonan tambahan kepada Ketua PTJ dan kajian juga mendapati kelulusan bagi permohonan tersebut dianggarkan mengambil masa hampir tiga bulan (lihat Jadual 4.22).

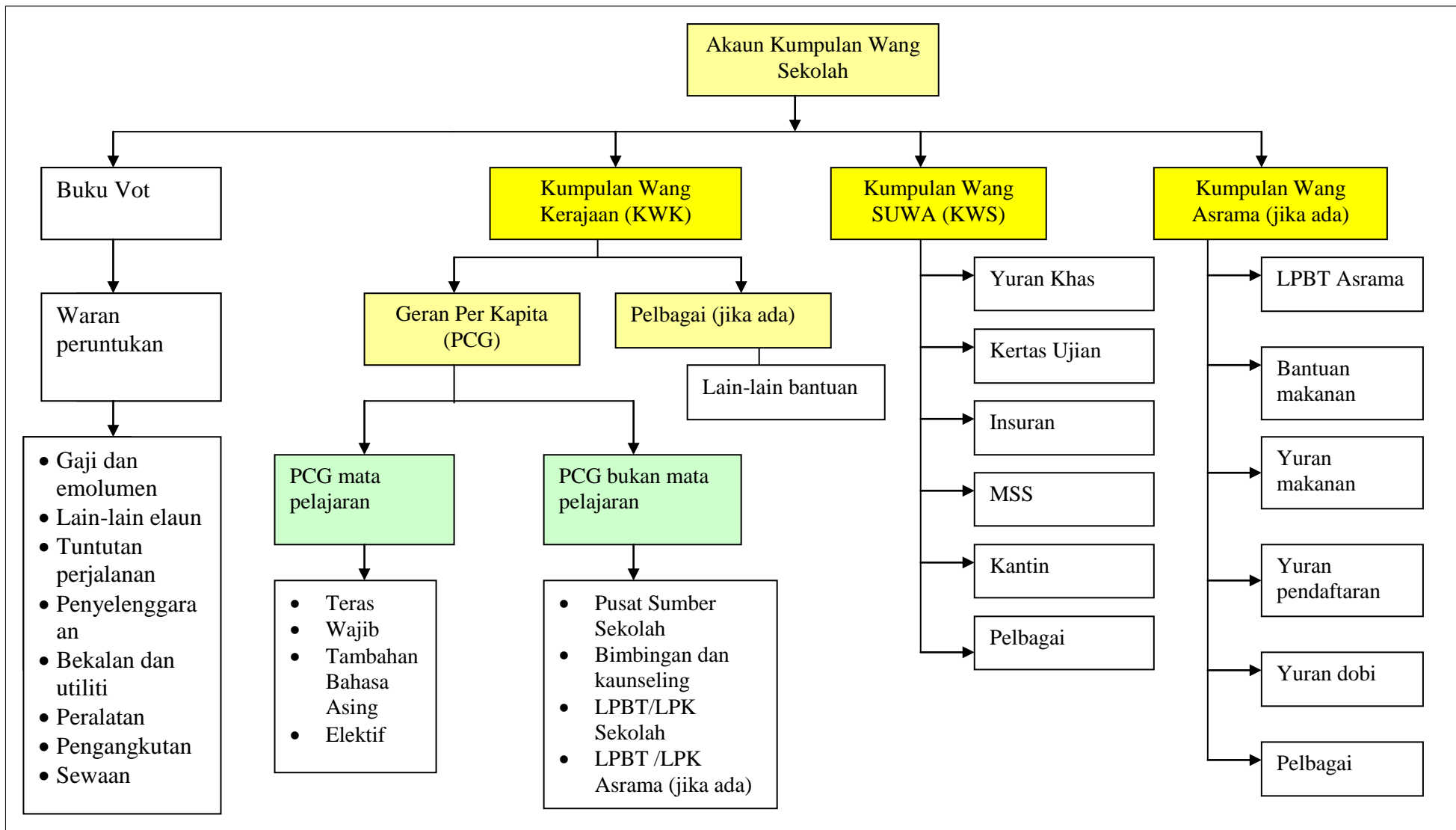
Dalam hal ini, pengkaji berpendapat bahawa sekolah adalah tidak terlibat dalam perancangan kewangan sebenar sekolah dan hanya bertindak sebagai “pemberi maklumat” kepada pihak JPN yang melaksanakan tugas tersebut. Kesannya, kos operasi yang ditanggung sebenar oleh sekolah tidak bertepatan dan akur dengan perancangan yang dibuat. Misalnya, berdasarkan dapatan kajian kualitatif peruntukan sekolah kerap kali “burst” atau tidakukupi disebabkan sekolah menerima secara purata daripada peruntukan yang diluluskan oleh sekolah. Pengetua sebagai pengurus sekolah tidak mengetahui jumlah peruntukan yang diluluskan untuk sekolah mereka. Dapatan ini akur dengan Sorenson dan Goldsmith (2006) yang menyatakan pengetua sekolah

kurang mahir dalam menyediakan belanjawan sekolah dan kurang memikirkan kos sebenar yang ditanggung oleh sekolah.

Selain itu, amalan tuntutan perjalanan dan pembayaran utiliti oleh JPN atau JPN adalah tidak bertepatan dengan konsep pemadanan hasil dan belanja dalam prinsip-prinsip perakaunan yang diterima umum. Ini adalah kerana tuntutan perjalanan dijelaskan oleh sekolah sedangkan guru bertugas untuk melaksanakan program PPD dan JPN. Keadaan ini menyebabkan pengetua tidak mengetahui dan maklum akan jumlah anggaran kos sebenar dan tidak dapat mengawal perbelanjaan kerana kos yang ditanggung itu tidak dikenakan secara langsung kepada jabatan terbabit. Amalan ini bertentangan dengan prinsip pemadanan hasil dan belanja dalam Bringham dan Houston (2004).

Begitu juga dengan pembayaran pukal utiliti di sekolah khususnya air dan elektrik yang dibayar oleh PPD. Hal ini dibuat kerana sekolah sering tidak dapat menjelaskan bil-bil yang tertunggak kerana kekurangan peruntukan. Keadaan ini menunjukkan bahawa sekolah juga tidak dapat mengawal penggunaan utiliti sekolah masing-masing memandangkan pembayaran utiliti secara pukal dijelaskan oleh PPD.

Sebagai rumusan daripada perbincangan tersebut pengkaji bersependapat dan bersetuju dengan pendapat Ho (2007) dan Syed Othman (1991) yang menyatakan bahawa masalah tersebut adalah berpunca daripada sistem. Oleh yang demikian, bagi menentukan matlamat awal penubuhan dapat dicapai, sistem kewangan perlu seragam dan konsisten serta akur dengan Prinsip-prinsip Perakaunan yang Diterima Umum. Selain itu pengkaji juga merumuskan bahawa punca-punca pendapatan yang diterima oleh sekolah-sekolah menengah bertaraf PTj adalah melalui empat saluran utama iaitu waran peruntukan, PCG, sumbangan wang awam dan bantuan asrama (jika ada) selain daripada tabungan PIBG seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.1 di bawah ini..



Rajah 5.1 : Punca-punca kewangan dan Akaun Kumpulan Wang Sekolah.

Oleh itu untuk tujuan pengurusan perakaunan, sekolah menengah bertaraf PTj perlu menyelenggarakan buku vot, KWK, KWS dan KWA (jika ada).

Tempoh masa peruntukan diterima

Kajian juga mendapati sekolah menerima peruntukan melalui waran pada awal tahun iaitu di antara bulan Januari hingga Februari. Manakala, peruntukan kerajaan melalui PCG diterima di antara bulan Februari hingga Mac. Keadaan ini menunjukkan peruntukan PCG diterima lebih lewat berbanding dengan peruntukan kerajaan melalui waran. Keadaan ini menyebabkan pihak pengurusan membuat keputusan untuk mendapatkan barangan dengan cara yang lebih “kreatif” (SMHB/TB/P/60). Pihak sekolah perlu mendapat peruntukan seawal sesi persekolahan dibuka bagi memudahkan pihak sekolah mengurus dan menjalankan aktiviti sekolah. Keadaan ini menyebabkan sekolah perlu membuat permohonan peruntukan tambahan untuk melaksanakan aktiviti dan menurut PT, kadang kali permohonan tambahan dilakukan sehingga tiga kali iaitu secara umumnya diterima antara bulan Mei hingga Oktober (SBP/TB/PT/96).

Hal ini bergantung pada tarikh permohonan dengan andaian bahawa peruntukan pertama adalah pada bulan Februari. Ini bermakna, peruntukan tambahan daripada KPM mengambil masa sekurang-kurangnya tiga bulan atau lebih 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 (SBP/TB/PT/96).

Anggaran jumlah peruntukan yang diterima pada tahun 2007

Secara umumnya, kebanyakan responden menyatakan jumlah anggaran peruntukan melalui waran bagi tahun 2007 adalah antara RM1.00 juta hingga RM 3.99 juta. Manakala,

jumlah anggaran peruntukan melalui geran (PCG) tahun 2007 adalah RM100 ribu hingga RM 299 ribu iaitu 72.2 peratus iaitu selari dengan dapatan kajian mengenai bilangan guru dan murid di mana lebih ramai guru dan murid lebih banyak peruntukan yang diterima.

Namun demikian, dapatan kajian menunjukkan hampir 10 peratus daripada sekolah menerima peruntukan melalui PCG yang melebihi RM500 ribu. Jumlah ini adalah menaik berbanding dengan jumlah bilangan murid dan bilangan guru yang semakin menurun. Melalui kaedah temu bual, kajian mendapati keadaan disebabkan terdapat sebilangan sekolah yang mendapat peruntukan lebih banyak kerana menawarkan lebih banyak elektif kerana menawarkan mata pelajaran bahasa di SBP dan teknikal yang berkos tinggi (SBP/TB/P/017).

Dapatan kajian ini adalah selari dengan Bahagian Kewangan (2005) yang menyatakan bahawa bantuan PCG mata pelajaran adalah bergantung pada enrolmen murid yang mengambil mata pelajaran pada bulan Oktober pada tahun sebelumnya. Ini bermakna, walaupun bilangan murid adalah kecil tetapi elektif mata pelajaran yang ditawarkan adalah lebih banyak, maka peruntukan PCG mata pelajaran juga adalah besar. Selain itu keadaan ini juga turut mengesahkan bahawa pengagihan peruntukan PCG bagi setiap sekolah telah ditentukan “formula” nya terlebih dahulu oleh pihak KPM. Ini bermakna, dari aspek pengagihan peruntukan, pengurus sekolah tidak mempunyai kuasa autonomi dan pernyataan ini selari dengan dapatan dalam bahagian 4.4.2.

Prestasi kewangan sekolah menengah bertaraf PTj

Analisis dapatan kajian mengenai item B23, menunjukkan lebih kurang 88 peratus sekolah bertaraf PTj mempunyai prestasi kewangan yang cemerlang iaitu tiada menerima audit berteguran seperti mana yang diterangkan dalam 4.3.10. Namun, terdapat 12 peratus

sekolah bertaraf PTj mendapat teguran audit dalam pelbagai kesalahan walau pun sekolah telah dinaiktaraf PTj. Antara kesalahan-kesalahan audit yang dikemukakan adalah membuat perbelanjaan tanpa kelulusan dan tanpa dokumen yang lengkap, pungutan dan kutipan yang kurang, kesilapan merekod akaun, pembayaran lewat dan mengeluarkan cek tunai, terlebih tuntutan peruntukan, baki peruntukan terlebih dan tidak menjawab teguran audit.

Daripada analisis punca berlakunya teguran audit, pengkaji berpendapat bahawa keadaan ini adalah berkaitan dengan sikap pelaksana yang tiada integriti, kurang berusaha dan tidak teliti dan sistematik. Sikap yang tidak berintegriti termasuklah tiada integriti dalam membuat perbelanjaan tanpa kelulusan, tanpa dokumen yang lengkap dan tanpa peruntukan yang mencukupi, pembayaran lewat dan pembayaran menggunakan cek tunai. Manakala, kurang berusaha termasuklah kurang berusaha untuk membuat pungutan dan kutipan, kurang berusaha untuk memahirkan diri menyebabkan berlaku kesilapan akaun dan kurang berusaha untuk menjawab teguran audit. Selain itu sikap yang tidak teliti dan bersistematik dalam memastikan tiada terlebih tuntutan dan memastikan baki peruntukan adalah tidak berlebihan juga menyumbang kepada sebab audit berteguran. Dapatan ini selari dengan Amrin (2008), Jabatan Audit Negara (2008b) dan Mokhtar (2003) yang menyatakan punca utama ketidakakuran dalam pengurusan kewangan adalah berpunca dari sikap penjawat awam itu sendiri.

Sehubungan itu, pengkaji berpendapat ada benarnya cadangan Amrin (2008) yang menyatakan bahawa prestasi pengurusan kewangan sektor kerajaan cemerlang perlu diukur. Pengukuran prestasi kewangan adalah berdasarkan kepada bintang iaitu empat bintang bagi prestasi cemerlang (90 – 100 peratus), tiga bintang adalah prestasi baik (70 – 89 peratus), dua bintang adalah prestasi memuaskan (50 – 69 peratus) dan satu bintang adalah prestasi

tidak memuaskan (kurang daripada 49 peratus) (Amrin, 2008). Pengukuran prestasi kewangan ini dilaksanakan bagi memudahkan untuk membuat penilaian prestasi kewangan sekolah berdasarkan bintang-bintang. Dalam hal ini, pengkaji berpendapat bahawa sekolah bertaraf PTj perlu berada dalam kategori empat bintang. Di samping itu pemupukan perubahan sikap kepada lebih positif dan berjiwa insaniah dalam kalangan pengurus sekolah juga perlu diberi perhatian yang sewajarnya.

Amalan pengurusan kewangan PTj

Berdasarkan dapatan kajian berkaitan dengan punca-punca pendapatan dan objek perbelanjaan atau sub waran yang diturunkan ke sekolah menunjukkan sekolah bertaraf PTj masih mengamalkan Sistem Belanjawan Tradisional (SBT). Secara teorinya, SBT memberi tumpuan dalam aspek kawalan input berbanding dengan kawalan output (prestasi) dan berorientasikan kawalan perbelanjaan dan perbelanjaan tersebut adalah terhad kepada peruntukan objek perbelanjaan yang ditentukan sahaja sebagaimana dinyatakan dalam INTAN (2006). Pernyataan ini adalah berbeza dengan prinsip-prinsip PTj oleh Perin (1996) dan Strauss dan Curry (2005) yang menyatakan PTj mampu untuk pendapatan dan mengawal perbelanjaan sendiri.

Selain itu mengikut INTAN (2006), penyediaannya SBT adalah mudah dan tidak memerlukan kakitangan yang berkemahiran tinggi kerana setiap item dalam belanjawan yang disediakan akan dijadikan asas kepada belanjawan yang akan datang. Ini adalah kerana jumlah yang diperuntukkan bagi setiap item akan ditokok (*incremental*) dan dikurangkan dari amaun yang sedia ada. Berdasarkan dapatan dalam kajian ini, belanjawan sekolah dilaksanakan dengan menokok jumlah yang diperuntukkan yang sedia ada berbanding dengan menyediakan belanjawan berdasarkan aktiviti yang dijalankan mengikut

keperluan sekolah seperti yang dinyatakan oleh dua orang PT (SMHB/TB/PT/10) dan (SMHB/TB/PT/36). Hal ini membuktikan bahawa belanjawan adalah dilakukan oleh PPD dan JPN manakala sekolah adalah “pemberi maklumat” sahaja (SMHB/TB/PT/16).

Berdasarkan perbincangan dapatan kajian mengenai maklumat kewangan sekolah bertaraf PTj menunjukkan sekolah-sekolah menengah bertaraf PTj di Malaysia masih mengamalkan Sistem Belanjawan Tradisional (SBT) atau *Line Item*. Oleh yang demikian, sekolah masih belum dapat dianggap sebagai PTj memandangkan pelaksanaannya tidak menepati prinsip-prinsip PTj yang sebenar seperti yang disarankan oleh Perin (1996b) dan Strauss dan Curry (2002).

Walau bagaimanapun, dalam keadaan ini pengkaji sedar bahawa pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj ini adalah merupakan satu perjalanan yang menuju ke arah mencapai matlamatnya tetapi masih belum sampai ke tahap kematangan pelaksanaan pengurusan kewangan PTj. Oleh yang demikian, pengkaji berpendapat bahawa penambahbaikan dalam pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj sangat diperlukan supaya pelaksanaan tersebut berada pada jajaran yang betul untuk dengan hala tuju yang betul.

5.3.2 Tahap kejelasan pengetua mengenai kewangan PTj

Pengetua sebagai pelaksana dasar di peringkat sekolah adalah memainkan peranan yang penting dalam pengurusan pendidikan (Fullan, 2001). Manakala Grindle (1980) menyatakan bahawa kejelasan dan kefahaman pengetua mengenai pelaksanaan sesuatu dasar adalah penting untuk mencapai matlamat. Sekiranya objektif dasar tersebut tidak jelas dan kurang difahami, ia akan timbul pelbagai kesulitan dan masalah yang memungkinkan tidak dapat tercapai.

Dalam hal ini, dapatan kajian menunjukkan tahap kejelasan pengetua mengenai PTj pada keseluruhannya adalah pada tahap tinggi iaitu sor min item antara 3.92 hingga skor min 4.46. Dapatan ini bertentangan dengan kajian oleh Zaidah (2004) dan Knight (1983) yang menyatakan pengetua kurang jelas dengan pelaksanaan kewangan PTj di sekolah. Menurut Zaidah (2004) lagi, kursus jangka pendek pengurusan kewangan selama seminggu tersebut adalah kurang memadai dan perlu kepada penerangan yang lebih terperinci tentang pelaksanaan.

Tahap kejelasan pengetua mengenai akauntabiliti kewangan adalah paling tinggi ($M = 4.46$, $SP = 0.56$) dan tahap kejelasan pengetua mengenai pembudayaan keusahawanan ($M = 3.92$, $SP = 0.75$) adalah paling rendah. Ini bermakna, pemahaman pengetua tentang tanggungjawabnya adalah amat jelas dan berakauntabiliti selain kepada semua perbelanjaan yang dibuat daripada peruntukan sekolah yang diterima mengikut prosedur kewangan yang berkuat kuasa. Dapatan ini selari dengan kelayakan dan pengalaman pengetua menguruskan kewangan dalam 5.3.1. Tahap kejelasan yang tinggi ini diyakini akan dapat memberi kefahaman yang lebih, lebih peka, lebih bersistematik untuk membantu pengetua membuat keputusan dan tindakan berkaitan dengan kewangan sekolah.

Berdasarkan dapatan kajian kualitatif, pengkaji berpendapat bahawa pengetua sekolah lebih memberi fokus kepada pengurusan kewangan harian yang merupakan tugas rutin harian. Hal ini disebabkan oleh jika sekiranya berlaku kesilapan mengenai keputusan dan tindakan dalam kewangan, ia akan membawa implikasi perundangan yang boleh menjejaskan integriti dan profesionalisme pengetua (IAB, 2006).

Hal ini adalah kerana menurut Knight (1983), pengetua lebih fokus kepada akauntabiliti dan kawalan kewangan yang diterima berbanding dengan proses dan penyediaan belanjawan, menambahkan pendapatan sekolah, penyediaan data-data

kewangan, dan fleksibiliti perbelanjaan yang menunjukkan tahap kejelasan yang lebih rendah. Berdasarkan dapatan kualitatif, pada pandangan pengkaji keadaan ini adalah disebabkan oleh pengurusan kewangan sekolah yang turut melibatkan pembuatan keputusan kewangan di peringkat yang lebih tinggi seperti PPD, JPN dan Bahagian-bahagian lain KPM. Oleh sebab itu, ada sesetengah perkara yang berkaitan dengan keputusan tersebut kurang difahami oleh pengetua. Misalnya dalam proses belanjawan pihak sekolah hanya sebagai memberi input data keperluan sekolah kepada Ketua PTj dan belanjawan tersebut dikemukakan bagi pihak sekolah oleh Ketua PTj sebagaimana yang telah diperbincangkan dalam bab yang lebih awal.

Begitu juga dengan pengagihan peruntukan telah ditetapkan terlebih dahulu oleh pihak KPM dalam menentukan pendapatan melalui PCG mata pelajaran (Bahagian Kewangan, 2005b). Kesannya, pihak pengurusan sekolah kurang memahami kepentingan belanjawan terutamanya perancangan kewangan. Sekolah hanya “menunggu” jumlah peruntukan yang diterima. Pernyataan ini disokong oleh Knight (1983) yang menyatakan bahawa umumnya pengetua sekolah tidak berminat kepada jumlah kos yang sebenarnya terlibat dalam pendidikan tetapi lebih berminat kepada membelanjakan peruntukan yang diterima melalui pelaksanaan program-program yang telah dirancang. Manakala, dalam konsep PTj, proses perancangan kewangan ini adalah peringkat paling utama dan paling penting bagi menentukan hala tuju berdasarkan pendapatan dan kos yang terlibat dalam sesebuah organisasi.

Begitu juga untuk menambahkan pendapatan sekolah, pihak sekolah kurang memberi fokus kerana untuk tujuan mencari penaja dan mendapatkan bantuan kewangan, sekolah perlu mendapatkan kelulusan dari Pendaftar sekolah. Hal ini menyebabkan sekolah “kurang berminat” untuk mendapatkan dan menambah kewangan sekolah. Namun begitu,

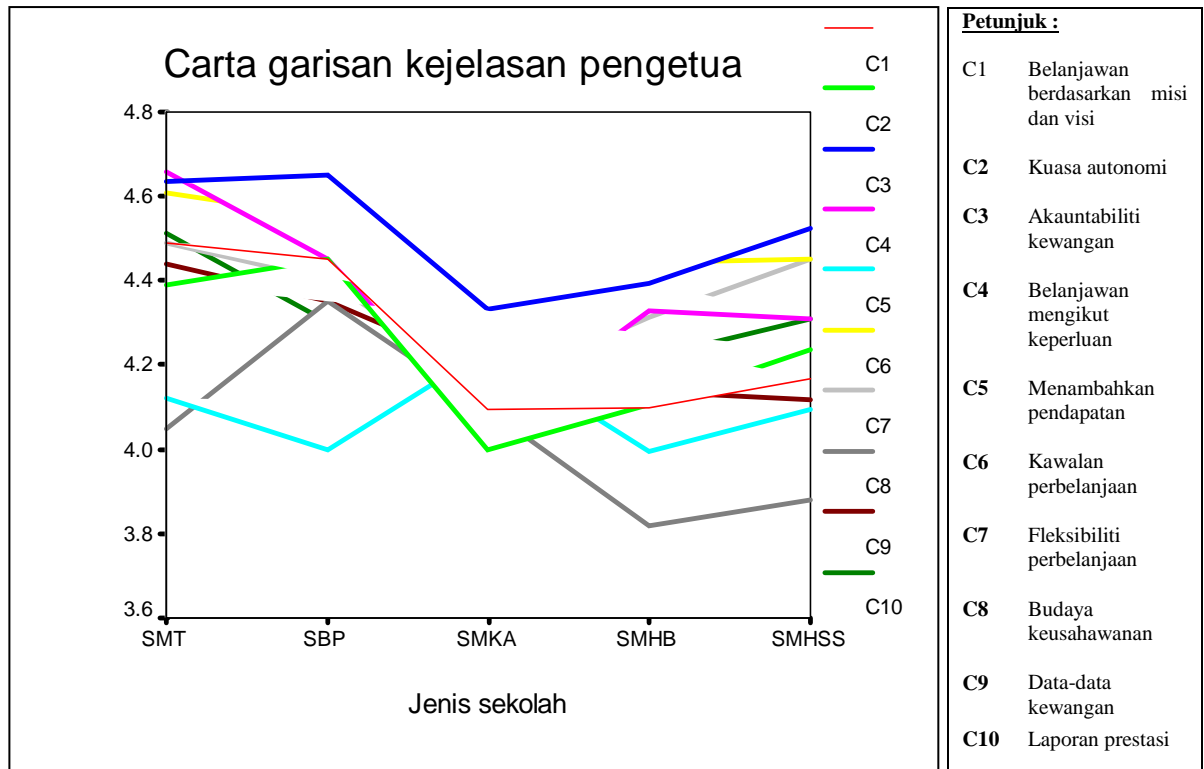
sekolah biasanya bekerjasama dengan pihak PIBG untuk mengumpul dana bagi menjayakan program-program sekolah. Usaha sebegini memang dialu-alukan kerana sekolah boleh mendapat manfaat melalui pemuafakatan dengan ibu bapa dan komuniti dalam usaha menjadikan sekolah lebih cemerlang. Walau bagaimanapun, pada amalnya terdapat juga sekolah yang menggunakan akaun PIBG sebagai “akaun tumpang” bagi membolehkan sekolah berbelanja dengan lebih mudah tanpa mendapatkan kelulusan Pendaftar sebagaimana yang ditetapkan dalam mengikut prosedur kewangan yang berkuat kuasa selain sekatan perbelanjaan yang telah ditetapkan oleh Ketua PTj (SBP/TB/P/151).

Selain itu, dalam aspek fleksibiliti perbelanjaan, pengetua jelas bahawa peruntukan yang diberi adalah lebih kecil berbanding belanjawan yang dikemukakan. Sehubungan itu pengetua jelas bahawa perbelanjaan harus dilakukan mengikut keutamaan dan justifikasi terhadap keperluan perbelanjaan yang dibuat. Manakala dalam penyediaan data-data kewangan yang lengkap, tahap kejelasan pengetua juga lebih rendah. Keadaan ini disebabkan oleh umumnya sekolah menyimpan rekod-rekod kewangan yang ditetapkan dan diperlukan oleh pihak audit sekolah. Sekolah juga tidak menyimpan rekod yang berkaitan dengan kos pembelian aset dan penyelenggaraannya, pembayaran utiliti, kos perkhidmatan kebersihan dan kos perkhidmatan keselamatan kerana umumnya perolehannya dilakukan oleh Ketua PTJ (Bahagian Kewangan, 1998).

Selain itu, tahap kejelasan pengetua juga adalah lebih rendah dalam penyediaan laporan prestasi program yang dijalankan. Ini adalah kerana pihak sekolah hanya menumpukan penyediaan prestasi perbelanjaan pada setiap bulan bagi waran yang diturunkan ke sekolah. Sehubungan itu, akauntabiliti kewangan sekolah adalah hanya terhad kepada peruntukan yang diterima sahaja. Keadaan ini menyebabkan sekolah kurang peka dengan kos yang terlibat dan menyebabkan pemikiran keusahawanan sukar

diterapkan, apatah lagi membudayakannya (Ray et al., 2005; Sorenson dan Goldsmith, 2006).

Pernyataan ini disokong oleh dapatan yang menunjukkan bahawa tahap kejelasan pengetua dalam membudayakan pemikiran keusahawanan adalah paling rendah berbanding dengan yang lain. Keadaan ini bermakna, pengetua “keliru” dengan peranannya untuk membudayakan pemikiran keusahawanan supaya warga sekolah lebih berhemat berbelanja, menambahkan pendapatan dan mengurangkan kos yang terlibat. Ini adalah kerana ada perkara-perkara tertentu yang pihak sekolah tiada mempunyai kuasa autonomi untuk membuat keputusan kewangan.



Rajah 5.2 : Carta garisan tahap kejelasan pengetua mengikut jenis sekolah

Oleh yang demikian, pada pendapat pengkaji pengetua sekolah dapat membuat keputusan dalam ruang lingkup peruntukan kewangan yang diterima sahaja. Sebagai rumusannya, tahap kejelasan pengetua boleh dilihat berdasarkan sepuluh prinsip-prinsip PTj seperti dalam Rajah 5.2 di atas. Begitu juga dalam aspek inisiatif menambahkan sumber-sumber kewangan dan membudayakan pemikiran keusahawanan dalam sekolah menunjukkan tahap yang agak tinggi walaupun secara relatifnya paling rendah. Ini adalah disebabkan oleh kebanyakan sekolah lebih banyak menumpukan kepada perbelanjaan daripada menambahkan pendapatan. Walaupun pengetua jelas mengenai penambahan pendapatan sekolah tetapi sekolah juga tertakluk kepada kebenaran Pendaftar sekolah masing-masing. Selain itu, walaupun pengetua jelas mengenai pemikiran keusahawanan, namun pada amalannya sukar untuk dilaksanakan. Ini adalah kerana setiap tahun sekolah akan menerima peruntukan dan bantuan kerajaan pusat.

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.

5.3.3 Tahap kuasa autonomi pengetua dalam pengurusan kewangan PTj

Salah satu kelebihan sekolah PTj adalah mempunyai kuasa autonomi untuk menguruskan kewangan sekolah (Bahagian Kewangan, 2001). Berdasarkan dapatan kajian dalam bab 4, dapat dirumuskan bahawa tahap kuasa autonomi pengetua adalah sederhana iaitu skor min item antara 3.07 hingga skor min 4.09. Dapatan kajian juga menunjukkan dalam aspek kawalan perbelanjaan, pengetua mempunyai skor min kuasa autonomi yang paling tinggi

($M = 4.09$, $SP = 0.79$), seterusnya juga diikuti dalam aspek perbelanjaan peruntukan kewangan ($M = 3.96$, $SP = 0.69$). Ini bermakna, dari aspek kawalan dan perbelanjaan peruntukkan, pengetua mempunyai kuasa autonomi yang tinggi berbanding aspek-aspek yang lain. Dapatan ini juga selari dengan dapatan kajian sebelumnya ini mengenai tahap kejelasan pengetua mengenai kawalan dan perbelanjaan yang juga tinggi.

Selain itu, aspek perancangan belanjawan, pengagihan peruntukan dan menambahkan pendapatan dapatan menunjukkan tahap autonomi yang sederhana. Dapatan ini selari dengan pandangan Sorenson dan Goldsmith (2006) dan Augenblick (1985) yang menyatakan pengetua mempunyai pengetahuan yang sedikit mengenai belanjawan. Selain itu, pernyataan ini selari dengan pula dapatan temu bual dengan pengetua yang menyatakan sekolah tidak mempunyai kuasa autonomi kerana bergantung pada JPN sebagai Ketua PTJ dalam perancangan kewangan (SMHB/TB/P/120).

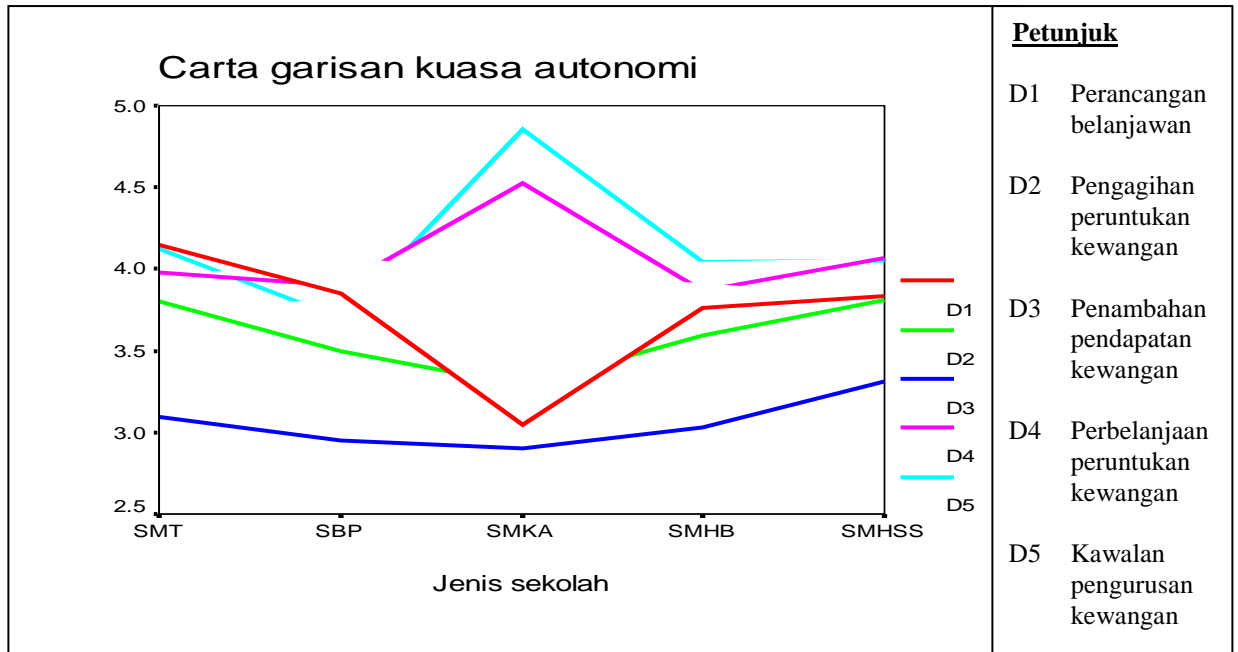
Berdasarkan daripada dapatan kajian tersebut, pengkaji berpendapat dalam perancangan kewangan sekolah, belanjawan bukan hanya dilakukan oleh pihak sekolah tetapi juga Ketua PTj. Walau bagaimanapun daripada peruntukan PCG mata pelajaran yang diterima, pengetua mempunyai autonomi untuk berbelanja mengikut spesifikasi yang diperlukan (SMHB/TB/P/28). Dapatan ini disokong kajian oleh Gawlik (2008) yang mendapati kuasa autonomi pengetua dalam kewangan adalah jelas tetapi pembuatan keputusan kewangan banyak dipengaruhi oleh PPD.

Manakala, daripada segi pengagihan peruntukan kewangan pula, kadar dan kriteria pengagihan telah ditentukan lebih awal oleh KPM berdasarkan bilangan murid (Bahagian Kewangan, 2005b). Dalam hal ini, pengetua sekolah hanya mempunyai autonomi dalam mengagihkan peruntukan mengikut perbelanjaan objek yang dibenarkan terutama apabila ada lebih peruntukan kerana ada aktiviti yang tidak dapat dijalankan (SMHB/TB/PT/50).

Begitu juga dengan menambahkan pendapatan sekolah, sekolah tidak diberi mandat sepenuhnya untuk mencari dana seperti mempromosi dan menaja aktiviti sekolah tanpa kebenaran Ketua PTj. Meskipun begitu, dapatan ini bertentangan dengan prinsip-prinsip PTj yang dinyatakan oleh Knight (1983), Perin (1996b), Strauss dan Curry (2002) yang menyatakan bahawa pengurus sekolah mempunyai autonomi dalam menguruskan kewangan.

Berdasarkan teori desentralisasi pengurusan, pengkaji dapat disimpulkan bahawa sekolah menengah bertaraf PTj mengamalkan desentralisasi pengurusan kewangan terpimpin (*devolution*). Hanya sebahagian sahaja daripada kuasa autonomi pengurusan kewangan diberikan kepada pengetua mengikut punca kuasa. Pernyataan ini disandarkan kepada pandangan Shahril (2002a) dan Wrinkler (1989) yang menyatakan amalan desentralisasi di Malaysia adalah desentralisasi terpimpin. Ini adalah kerana kerajaan pusat tidak memberi autonomi sepenuhnya kepada pihak pengurusan sekolah untuk membuat keputusan berkaitan dengan kewangan tetapi “mengawal”nya dengan menguatkuasakan undang-undang melalui arahan Perbendaharaan dan prosedur-prosedur kewangan. Berpandukan kepada arahan Perbendaharaan dan prosedur-prosedur kewangan, pengetua hanya mempunyai kuasa terhadap peruntukan yang diberikan oleh kerajaan pusat sahaja. Dalam hal ini Taylor et al. (2002) bersetuju dengan pernyataan ini kerana menurutnya ada baiknya menggunakan peraturan dan prosedur kewangan bagi membolehkan pemantauan dilakukan atau “kawalan jarak jauh” dengan menggunakan “*golden rules*” yang diwujudkan.

Berdasarkan dapatan kajian, dapat dirumuskan bahawa tahap kuasa autonomi dalam pengurusan kewangan PTj mengikut jenis sekolah adalah seperti dalam Rajah 5.4 di bawah ini.



Rajah 5.3 : Carta garisan tahap kuasa autonomi pengetua mengikut jenis sekolah

5.3.4 Tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah PTj

Dapatan kajian menunjukkan secara umumnya tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj asalah tinggi di mana skor min item adalah antara 4.50 hingga 4.79. Antara tiga kawalan pengurusan kewangan yang tertinggi adalah dalam pengurusan pungutan dan terimaan, pengurusan buku tunai dan panjar wang runcit dan pengurusan pembelian dan pembayaran. Keadaan ini menunjukkan dalam pengurusan kewangan sekolah fokus kawalan pengurusan tertumpu pada pengurusan dan aktiviti-aktiviti pengurusan yang rutin.

Dapatan ini selari dengan pandangan Bringham dan Houston (2004) menyatakan bahawa tunai adalah secara teorinya aset yang mempunyai kecairan yang paling tinggi dan dengan itu kawalan terhadapnya adalah tinggi. Oleh yang demikian, kawalan tunai diperketat memandangkan aset ini mudah berlaku salah guna kuasa dan penyelewengan (Myers, 1992). Walau bagaimanapun, kajian mendapati dalam pengurusan buku tunai dan

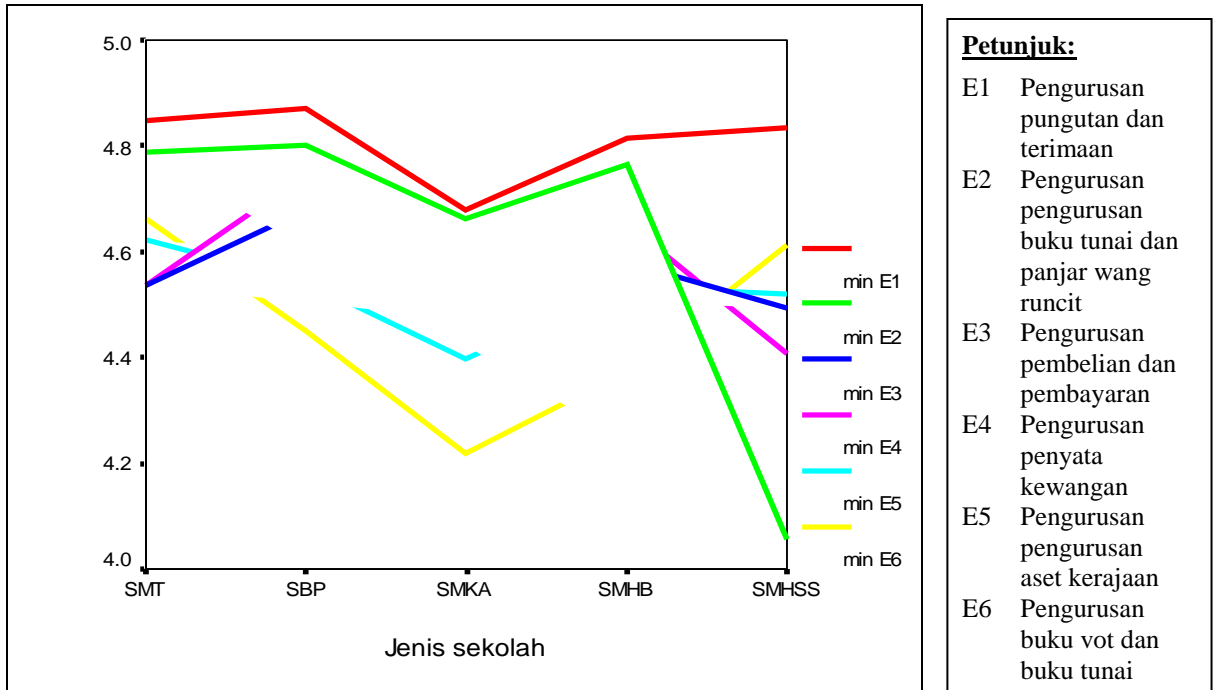
panjang wang runcit, SMSS menunjukkan graf garisan yang menurun secara mendadak (lihat 5.3). Berdasarkan dapatan temu bual, hal ini adalah disebabkan pengetua tidak bersetuju dengan pernyataan memandangkan sebahagian sekolah di Sabah dan Sarawak ada yang tidak menyelenggarakan buku tunai dan panjang wang runcit (SMT/TB/P/136).

Selain itu, pengurusan penyata kewangan, pengurusan aset kerajaan dan pengurusan buku vot dan BTC menunjukkan skor min yang lebih rendah berbanding dengan pengurusan kewangan yang telah dibincangkan sebelum ini. Dalam hal ini, pengkaji berpendapat bahawa kawalan-kawalan pengurusan kewangan tersebut melibatkan perancangan dan urus niaga yang dijalankan bukan melibatkan tugas rutin. Misalnya, pengurusan penyata kewangan dilakukan pada akhir hujung tahun dengan mengambil kira pengesahan-pengesahan baki akaun-akaun yang terlibat.

Manakala dalam pengurusan aset kerajaan pula, pembelian harta modal jarang berlaku kerana jumlah peruntukan di sekolah adalah kecil dan jumlahnya adalah kecil. Berdasarkan kajian kualitatif, pembelian harta modal seperti pembekalan komputer riba dan perabot ke sekolah-sekolah. dilakukan di peringkat PPD, JPN atau Ketua PTj masing-masing yang dilakukan secara pukal melalui tender. Sehubungan itu, kos penyelenggaraan adalah dari pembekal yang dilantik di peringkat KPM. Manakala, pengetua sekolah pula berperanan sebagai menyediakan tempat dan menyediakan laporan penerimaan barangan (SBP/TB/P/161).

Selain itu, dalam pengurusan buku vot dan BTC pula, perbelanjaan adalah melalui waran peruntukan tidak melibatkan tunai. Justeru, kawalan terhadap perbelanjaan adalah kurang berbanding dengan perbelanjaan yang dibuat menggunakan KWK dan KWS memandangkan pembayaran adalah dilakukan menggunakan *Electronic Fund Transfer (EFT)* selepas membuat tanggungan perbelanjaan terlebih dahulu (Bahagian Kewangan,

2001). Manakala perbelanjaan dilakukan dengan menggunakan pesanan tempatan (LO) (SMT/TB/P/137). Oleh yang demikian, dengan cara ini pengetua tiada masalah dengan pembelian barangan tanpa peruntukan yang cukup atau terlebih berbelanja. Sebagai rumusan, tahap kawalan pengurusan kewangan dapat dilihat dengan lebih jelas berdasarkan Rajah 5.4 di bawah ini.



Rajah 5.4 : Carta garisan tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah mengikut jenis sekolah

Dari segi kawalan pengurusan kewangan mengikut jenis sekolah, SMT dan SBP menunjukkan tahap kawalan yang lebih tinggi berbanding dengan jenis sekolah yang lain. Berdasarkan dapatan temu bual, keadaan ini disebabkan oleh sekolah terbabit mempunyai kakitangan yang cukup dan pemantauan Ketua PTj yang berterusan. Manakala, sekolah-sekolah harian sama ada di Semenanjung atau di Sabah dan Sarawak mempunyai kawalan pengurusan kewangan sekolah yang lebih rendah disebabkan oleh birokrasi pengurusan

kewangan yang lebih besar daripada JPN ke PPD/PPG berbanding sekolah-sekolah di Semenanjung.

Walau bagaimanapun, semua perkara yang dibincangkan di atas adalah bergantung pada sikap pengurus sekolah dalam membuat keputusan. Pengetua harus jelas dengan bidang tugas dan objektif pelaksanaan sesuatu perkara terutama berkaitan dengan dasar dengan mengambil inisiatif untuk mempelajarinya seperti yang telah dibincangkan dalam bahagian 5.3.2. Selain itu juga, kawalan dapat dikurangkan sekiranya setiap individu menyedari dan menganggap bahawa pengurusan kewangan sekolah adalah tanggungjawab, amanah dan ibadah (SBP/TB/P/199).

Pengkaji berpendapat dalam pengurusan kewangan amat bergantung pada sikap pengurus dan sistem kewangan itu sendiri selari dengan pendapat yang dikemukakan oleh Syed Othman (1991). Pengurusan kewangan yang cekap dan berkesan lahir daripada pembentukan akhlak dan budi pekerti yang tinggi seperti kebaktian, kemuliaan, kebenaran, kesederhanaan, menepati janji, keadilan, kesabaran, disiplin, kebenaran, ihsan, toleransi, dan lain-lain lagi. Oleh yang demikian, bagi mewujudkan pengurusan kewangan yang cemerlang, sifat-sifat tersebut perlu dihayati oleh semua pengurus. Oleh itu, akan wujud keadilan yang membolehkan mereka yang benar-benar berhak sahaja mendapat hak mereka kerana pengurus adalah sebagai pemegang amanah untuk menguruskan kewangan dengan sempurna. Pernyataan ini disandarkan kepada pandangan Ho (2007) dan Syed Othman (1991).

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

Kajian ini juga meninjau lebih lanjut tentang perbezaan di antara jenis sekolah dalam tahap kejelasan pengetua, tahap kuasa autonomi dan tahap kawalan pengurusan kewangan

sekolah PTj. Hal ini diharapkan dapat memberi penjelasan yang lebih terperinci mengenai pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah PTj di Malaysia mengikut jenis sekolah.

Tahap kejelasan pengetua mengenai PTj didapati berbeza mengikut jenis sekolah. Walau bagaimanapun perbezaan yang signifikan itu adalah hanya di antara tahap kejelasan pengetua SMT dengan tahap kejelasan pengetua SMHB sahaja. Sebaliknya, tiada perbezaan yang signifikan di antara tahap kejelasan pengetua SMT dengan tahap kejelasan pengetua sekolah-sekolah lain. Begitu juga tiada perbezaan yang signifikan tahap kejelasan pengetua di antara sekolah-sekolah yang lain. Perbezaan yang signifikan tentang tahap kejelasan pengetua mengenai PTj ini juga disokong oleh dapatan daripada temu bual dengan PT yang menunjukkan pengetua mempunyai tahap keyakinan dan jelas mengenai peraturan dan prosedur kewangan dalam menguruskan kewangan sekolah bertaraf PTj (SMT/TB/PT/82).

Dapatan kajian konsisten yang menunjukkan bahawa SMT secara konsisten menunjukkan tahap tertinggi dalam tahap kejelasan, tahap autonomi dan tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah PTj. Dapatan temu bual juga mendapati keadaan ini disebabkan oleh pengetua yang berkecuali dan berpengalaman, bilangan staf yang mencukupi, staf sokongan yang mahir dan berpengetahuan, pemantauan yang berterusan dari pihak Bahagian Teknik dan Vokasional sebagai Ketua PTj, mempunyai peruntukan yang lebih besar dan lebih berautonomi berbanding dengan sekolah yang lain. Oleh itu, pengkaji berpendapat bahawa pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di SMT lebih cemerlang berbanding sekolah lain kerana pengurus mempunyai tahap kejelasan yang tinggi, lebih berautonomi, tahap kawalan pengurusan yang tinggi,

pengetua berkeelayakan, bilangan staf yang cukup dan mahir dan pemantauan yang berterusan daripada Ketua PTj.

Sebaliknya, kajian menunjukkan tahap kuasa autonomi pengetua adalah tidak signifikan mengikut jenis sekolah. Menurut O'Sullivan (2000), kebanyakan halangan dan masalah dalam pelaksanaan PTj adalah disebabkan oleh kuasa autonomi tidak diberikan sepenuhnya kepada pengurus. Justeru, keadaan ini berlaku kerana sekolah-sekolah dalam negara mengikut peraturan dan prosedur kewangan yang sama berikutan daripada negara mengamalkan sistem kewangan secara berpusat (Shahril, 2005a).

Berdasarkan dapatan daripada temu bual juga menunjukkan sekolah SMT juga waran peruntukan yang lebih kerana waran penyelenggaraan dan pembaikan serta perolehan aset juga dilakukan oleh pihak sekolah SMT. Selain itu, tender kebersihan dan keselamatan juga dilaksanakan di sekolah. Keadaan ini menunjukkan pengetua SMT mempunyai kuasa autonomi yang lebih berbanding sekolah-sekolah yang lain, namun perbezaan ini adalah tidak signifikan.

Begitu juga dengan perbezaan tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah mengikut jenis sekolah juga tidak signifikan. Keadaan ini adalah disebabkan oleh semua sekolah mengikut peraturan dan prosedur kewangan yang sama serta mengikut tatacara dan semakan audit kewangan sekolah. Justeru, dapatan dalam 4.6 juga menunjukkan tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah yang tinggi. Perbezaan adalah mungkin disebabkan oleh "kecairan maklumat" dan kelemahan dalam kawalan pengurusan kewangan sekolah. Pernyataan ini disandarkan pada teori pelaksanaan oleh Gerston (1997), Peters (2002), dan Mazmanian dan Sabatier (1983) yang menyatakan bahawa maklumat yang disampaikan akan berkurang terutamanya bagi struktur organisasi yang berlapis-lapis.

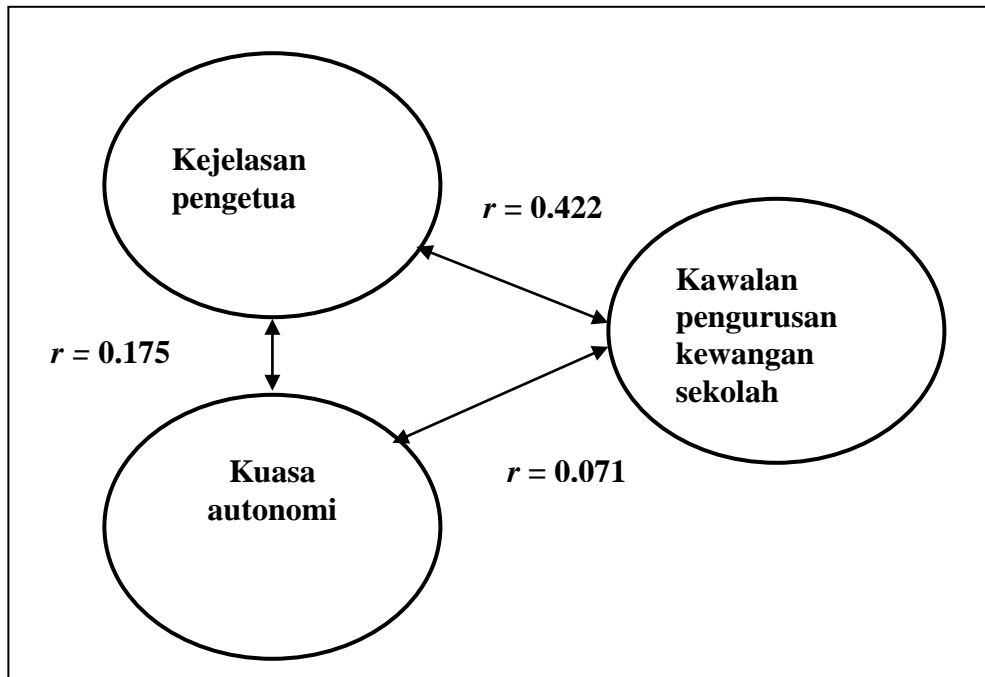
Namun perbezaan tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah mengikut jenis sekolah adalah tidak signifikan.

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

Secara teori, pelaksanaan sesuatu dasar adalah bergantung kepada kejelasan dan kefahaman pelaksana tentang sesuatu dasar tersebut (Fullan, 2001). Keadaan ini menunjukkan bahawa sekiranya pengetua jelas dengan arahan dan dasar-dasar kewangan, ia akan memberi kesan kepada tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah. Dapatan kajian menunjukkan terdapat korelasi yang signifikan yang positif di antara tahap kejelasan pengetua dengan tahap kawalan pengurusan kewangan pada tahap sederhana iaitu nilai $r = 0.422$. Dapatan ini disokong oleh Fullan (2001) yang menyatakan bahawa pengetua melaksanakan sesuatu dasar berasaskan kepada kefahaman dan kejelasan mengenai dasar tersebut dan diterjemahkan melalui tindakan-tindakannya di sekolah.

Selain itu juga, kajian juga mendapati bahawa terdapat korelasi yang signifikan dan positif di antara tahap kejelasan pengetua dengan tahap kawalan pengurusan kewangan pada tahap rendah iaitu nilai $r = 0.175$. Keadaan ini menunjukkan bahawa kuasa autonomi yang diberikan kepada pengetua bukanlah sesuatu yang mutlak tetapi bergantung pada prestasi pengurusan kewangan sekolah tersebut. Sekiranya prestasi pengurusan kewangan sekolah baik, cemerlang dan terkawal kuasa autonomi pengetua boleh dipertingkatkan. Manakala, korelasi di antara tahap kuasa autonomi dengan tahap kawalan pengurusan kewangan sekolah adalah positif tetapi tidak signifikan iaitu nilai $r = 0.071$.

Berdasarkan perbincangan di atas, dapat di rumuskan bahawa korelasi di antara kejelasan pengetua, kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan sekolah dapat di tunjukkan oleh Rajah 5.5 seperti di bawah ini.



Rajah 5.5 : Korelasi antara kejelasan pengetua, kuasa autonomi dan kawalan pengurusan kewangan sekolah

5.3.7 Masalah-masalah dalam pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj

Umumnya, terdapat masalah dan kekangan dalam pelaksanaan sesuatu dasar (Gerston, 1997). Berdasarkan analisis dapatan kajian item B24 (lihat 4.9), sebanyak 200 isu telah dikemukakan dan mendapati hampir 50 peratus responden menyatakan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah PTj mempunyai masalah dalam pelbagai aspek. Antara masalah utama yang dikemukakan ialah peruntukan tidak mencukupi dan lewat diterima

(41 peratus). Pernyataan ini selari dengan dapatan-dapatan kajian lampau dalam negara mengenai peruntukan yang kurang dan lewat diterima kerajaan (Azizah, 2004; Azman, 2001; Charil, 1984; Haris, 2002; Jaimis, 2004; Liong, 2005; Loo, 1999; Mohamed, 1997; Mokhtar, 2003; Suryanti, 2004). Hal ini menyebabkan pelaksanaan aktiviti dan program sekolah dilakukan (Abu Bakar, 1991; Azizah, 1990; Bahagian Kewangan, 2001; Mohammad Haris, 1999; Mohd Suzli, 1997). Ini adalah kerana tanpa peruntukan yang mencukupi, pengurus sekolah tidak dibenarkan membuat sebarang perolehan (Bahagian Kewangan, 2002b).

Selain itu, dapatan ini selari dengan dapatan kajian sebelum ini (lihat 4.3.5) yang menunjukkan 50.9 peratus (141 orang) responden menyatakan peruntukan yang diterima adalah tidak mencukupi. Begitu juga dengan dapatan 4.3.6 dan 4.3.7 yang menunjukkan peruntukan diterima agak lewat iaitu di antara bulan Februari hingga Mac, manakala peruntukan tambahan diterima tiga bulan selepas dipohon. Keadaan ini menyukarkan pihak pengurusan sekolah untuk merancang, mengurus dan membuat perbelanjaan. Selain itu pihak sekolah juga harus memohon peruntukan tambahan beberapa kali dan ada yang mengambil inisiatif sendiri bagi menyelesaikan keadaan semasa dan kadang kala ia melanggar peraturan dan prosedur yang berkuat kuasa.

Pihak sekolah menghadapi masalah kurangnya bilangan staf sokongan yang mahir dalam pengurusan kewangan sekolah. Dapatan menunjukkan 21 peratus 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. Pengkaji berpendapat, keadaan ini lebih menyukarkan sekiranya ada di antara PT atau KPT yang berpengalaman bersara, tetapi belum ada pengganti yang ditempatkan ke sekolah tersebut (SMT/TB/P/27).

Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan masalah dalam pelaksanaan pengurusan kewangan PTj adalah kemahiran pengurus sekolah. Dapatan menunjukkan 14 peratus responden menyatakan bahawa mereka menghadapi masalah kerana kurang arif dan tidak mahir dalam pengurusan kewangan PTj walaupun peratusnya rendah. Kurangnya kemahiran dan pengetahuan dalam bidang ini menyukarkan pengurus sekolah untuk menjalankan tugas dengan baik terutamanya untuk membuat keputusan kewangan dan membuat pemantauan. Dapatan ini disokong oleh Zaidatol Akmaliah (1990) dan Augenblick (1985) serta selari dengan dapatan kajian lampau yang menyatakan terdapat dalam kalangan pengurus sekolah yang kurang mahir dalam bidang kewangan (Azizah, 2004; Azman, 2001; Charil, 1984; Haris, 2002; Jaimis, 2004; Liong, 2005; Loo, 1999; Mohamed, 1997; Mokhtar, 2003; Suryanti, 2004). Oleh yang demikian, pengkaji berpendapat bahawa pengetua atau pengurus sekolah bertaraf PTj yang dilantik perlu mempunyai kemahiran dan pengetahuan dalam bidang pengurusan kewangan Ptj ini terlebih dahulu.

Di samping itu, pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj ini menambahkan beban tugas kepada pihak sekolah. Dapatan menunjukkan 6 peratus responden menyatakan tugas bertambah dan kadang kala menimbulkan stres dalam kalangan pengetua dan pembantu tadbir kewangan. Dapatan kajian juga menunjukkan 5 peratus responden masing-masing menyatakan tiada berautonomi, bermasalah dalam aplikasi eSPKB, pemantauan yang kurang. Akhir sekali, dapatan menunjukkan 2 peratus responden menyatakan menghadapi masalah masa yang terhad kerana tugas bertambah. Manakala lain-lain masalah termasuklah masalah dengan komuniti dan kehendak ahli politik yang menyumbang satu peratus kepada masalah dalam pelaksanaan pengurusan kewangan PTj. Dalam menangani masalah ini, pengkaji berpendapat bahawa pengurus

sekolah bertaraf PTj juga harus mempunyai pengetahuan dalam bidang pengurusan serta mempunyai kepimpinan yang tinggi supaya dapat memberi arahan yang jelas, penurunan kuasa serta dapat menangani stres dan konflik dalam melaksanakan tugas dengan lebih berkesan.

5.4 Cadangan

Berdasarkan kepada dapatan kajian dan perbincangan mengenainya, beberapa cadangan dikemukakan. Antaranya ialah,

(i) Menjadikan sekolah sebagai PTj benar-benar mematuhi prinsip-prinsipnya.

Menaiktarafkan sekolah sebagai PTj adalah merupakan usaha yang murni untuk menambahkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan kewangan sekolah. Menjadikan sekolah sebagai PTj sekurang-kurangnya dapat mengurangkan kerenah birokrasi dan meningkatkan ketelusan sesuatu transaksi di sekolah. Tanpa menggunakan tunai, pihak sekolah tidak perlu untuk menyelenggarakan buku tunai KWK dan buku tunai SUWA untuk membuat perolehan, sekali gus mengurangkan beban tugas pengetua dan staf di sekolah.

Di samping itu, pengurusan buku vot juga sesuai digunakan untuk pengurus sekolah yang kurang berkemahiran dalam bidang kewangan kerana risiko berlakunya terlebih berbelanja tidak wujud kerana perbelanjaan yang dibuat perlu dibuat tanggungan terlebih dahulu. Oleh yang demikian, pengurus sekolah mempunyai lebih masa untuk menguruskan sumber-sumber yang lain untuk mencapai objektif KPM.

Selain itu, menjadikan sekolah sebagai PTj sebenar dapat mengelakkan masalah kurangnya maklumat dan data-data kewangan mengenai sesuatu program tersebut, Sekolah akan lebih berupaya menyediakan maklumat dan data-data kewangan lengkap dengan lebih

cepat dan dapat diakses pada bila-bila masa. Justeru segala perancangan peruntukan boleh dilakukan dengan lebih baik dan sekolah dapat memikirkan cara perbelanjaan yang lebih berhemat.

Sekiranya sekolah sebagai PTj sepenuhnya, keadaan ini turut menjadikan sekolah lebih perkasa kerana dapat membuat belanjawan sendiri mengikut keperluan sekolah. Sekurang-kurangnya segala perancangan sekolah dapat dilaksanakan dan dengan itu sekolah dapat mewujudkan “keempunyaan” dan semangat untuk bersama-sama mengurus sekolah serta menjaga aset kerajaan. Pengurus sekolah juga berakauntabiliti dan dipertanggungjawabkan bagi setiap ringgit daripada peruntukan yang dibelanjakan. Justeru dengan itu, pihak sekolah tiada masalah untuk melaksanakan Sistem Perbelanjaan Berdasarkan Prestasi (SPBP) dan Sistem Belanjawan Diubah suai (SBD) bagi memastikan pengurusan kewangan sekolah cekap dan berkesan.

(ii) Mengkaji semula kriteria-kriteria pemilihan sekolah dinaik taraf PTj.

Sekolah yang diberi taraf PTj memerlukan pengetua yang mahir, cekap dan berketrampilan dalam menguruskan kewangan sekolah. Selain itu, sekolah memerlukan staf sokongan yang benar-benar berpengalaman dan mahir. Justeru, kriteria pemilihan sekolah bertaraf PTj perlu dikaji semula terutama dari aspek aspek kelayakan pengetua dan bilangan staf sokongan yang berkemahiran dan saiz sekolah.

Hal ini adalah kerana peranan pengetua dan staf sokongan dalam pengurusan kewangan adalah penting memandangkan mereka adalah pelaksana. Sekiranya pengetua dan staf sokongan kurang mahir, ia akan menjejaskan kecekapan pengurusan kewangan. Selain itu, bagi sekolah-sekolah yang kecil daripada segi operasinya adalah kurang sesuai dan berkesan diberi taraf PTj memandangkan jumlah kos operasi sekolah

adalah kecil dan transaksi urus niaga yang dijalankan adalah sedikit berbanding dengan penyelenggaraan akaun-akaun yang terlibat.

(iii) Mempertingkatkan tahap kejelasan dengan memberi latihan.

Berdasarkan dapatan kajian, tahap kejelasan pengetua mempunyai korelasi dengan kawalan proses pengurusan kewangan yang agak besar. Justeru, tahap kejelasan pelaksana bukan sahaja pengetua tetapi juga pengurus pertengahan dan staf sokongan harus dipertingkatkan supaya pelaksanaan pengurusan kewangan PTj dapat dilaksanakan dengan jayanya.

Tahap kejelasan dan kefahaman pelaksana dapat dipertingkatkan dengan mengadakan lebih banyak lagi kursus dan latihan bukan sahaja di peringkat KPM tetapi juga hingga di peringkat sekolah. Menurut Knight (1992), tahap kejelasan pelaksana ini perlu bukan sahaja untuk meningkatkan kemahiran tetapi juga untuk membantu pelaksana lebih bersedia untuk melakukan perubahan kepada sistem kewangan yang baru.

Selain itu, tahap kejelasan mengenai sekolah sebagai PTj juga mempunyai korelasi yang signifikan dengan tahap kuasa autonomi walaupun agak kecil. Namun, ia turut memberi impak yang positif kepada kawalan pengurusan kewangan yang lebih berkesan. Di samping itu, hal ini juga memberi keyakinan kepada pengetua untuk membuat keputusan dalam pengurusan kewangan sekolah.

(iv) Meningkatkan kuasa autonomi pengetua selari dengan perjanjian program

Konsep *let managers manage* dalam pengurusan kewangan sekolah PTj hendaklah seiring dengan kuasa autonomi yang diberikan. Dapatan kajian menunjukkan kuasa autonomi pengetua dalam membuat keputusan kewangan sekolah PTj adalah pada tahap sederhana. Sehubungan itu, tahap autonomi pengetua sekolah menengah PTj perlu dipertingkatkan

selari dengan perjanjian program supaya pengetua dapat dipertanggungjawabkan dan berakuntabiliti dengan keputusan dan tindakan yang diambil dalam pengurusan kewangan sekolah.

Oleh yang demikian, KPM seharusnya lebih bersedia untuk memberi lebih kuasa autonomi dan “kepercayaan” kepada pengurus sekolah untuk mengurus kewangan sekolah dengan lebih baik. Sebagai contoh, kajian mendapati SMT mempunyai kuasa autonomi yang lebih tinggi berbanding dengan sekolah lain. Dapatan ini juga disokong dengan kajian kualitatif melalui kaedah temu bual, semakan dokumen dan pemerhatian yang menunjukkan SMT mampu untuk menguruskan sekolah dengan lebih berkesan. Menurut Kamaruddin Kachar (1989) dan Davies & Ellison (1990) menyatakan bahawa sekolah harus diberi kebebasan untuk membuat perbelanjaan mengikut keutamaan dan kepentingan sekolah. Sehubungan itu SMT boleh dijadikan penanda aras kepada sekolah menengah PTJ yang lain.

(v) Mewujudkan sistem pengurusan kewangan sekolah yang sama

Dapatan kajian menunjukkan tiada keseragaman dalam pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTJ. Terdapat sekolah yang tidak menyelenggarakan buku tunai KWK dan Panjar Wang Runcit (PWR) dan hampir 50 peratus yang tidak menyelenggarakan buku tunai cerakinan. Sehubungan itu, pemantauan dan pengauditan agak sukar untuk dilaksanakan terutamanya untuk membuat penilaian terhadap prestasi kewangan sekolah. Keadaan ini menjadi lebih sukar apabila berlakunya mobiliti pengurus sekolah kerana amalan sekolah adalah tidak selaras di antara negeri (Hoon, 2003). Oleh yang demikian, sistem pengurusan kewangan sekolah perlu sama bagi semua sekolah supaya pemantauan dan pengauditan mudah dilakukan.

(vi) Mengatasi masalah pelaksanaan dengan seberapa segera

Berdasarkan dapatan kajian mengenai masalah utama yang dihadapi oleh sekolah, hampir 50 peratus sekolah menyatakan sekolah mempunyai masalah mengenainya. Masalah utama yang dikemukakan ialah peruntukan tidak mencukupi dan lewat diterima, bilangan staf sokongan tidak mencukupi, talian akses eSPKB yang kurang baik dan staf kurang mahir dan lain-lain lagi. Dalam hal ini, masalah utama ini perlu diselesaikan dengan segera memandangkan kesemua masalah adalah merupakan perkara asas dalam teori pelaksanaan.

(vi) Melibatkan pengetua dalam perancangan kewangan di peringkat jabatan.

Ini adalah kerana pengetua lebih mengetahui keadaan sekolah berbanding sumber-sumber lain yang sedia ada. Picus (2004) mencadangkan supaya pengetua hendaklah terlibat dalam perancangan kewangan sekolah di PPD dan JPN kerana pengetua sering menghadapi cabaran kerana ketidakcukupan peruntukan untuk menampung kos-kos pendidikan. Oleh yang demikian, pengurus sekolah bukan sahaja terlibat dalam melaksanakan sebahagian tugas-tugas Ketua PTj sebagaimana dalam dapatan Omelas (2000) tetapi juga turut menyumbang dan terlibat dalam perancangan kewangan sekolah.

(vii) Menjadikan pengurusan kewangan adalah merupakan salah satu petunjuk prestasi dalam kualiti audit MS ISO di sekolah-sekolah, PPD dan JPN.

Hal ini disebabkan pengurusan kewangan adalah merupakan faktor penting kepada standard pengurusan sekolah seperti yang disarankan oleh IAB (2006) dan OUM (2008). Penetapan dan pencapaian petunjuk prestasi akan memberi fokus kepada sekolah untuk membudayakan pemikiran keusahawanan dan menuju pengurusan kewangan yang lebih cemerlang.

(viii) Mengkaji norma-norma perjawatan

Cadangan norma perjawatan kerani kewangan yang tidak terhad kepada N22 tetapi juga pegawai eksekutif (N27). Hal ini adalah pengurusan kewangan sekolah PTj memerlukan pegawai yang dapat membantu pengetua untuk membuat perancangan kewangan. Selain itu, sekolah juga memerlukan staf sokongan yang mahir dalam bidang kewangan, oleh yang demikian perjawatan pembantu akauntan (W17) perlu diwujudkan lebih meluas di sekolah.

(ix) Kajian lanjut tentang keberkesanan sekolah PTj.

Kajian ini perlu kepada kajian lanjut memandangkan kajian ini adalah merupakan rintis kepada kajian-kajian yang lain. Kajian lanjut yang boleh dicadangkan ialah berkaitan dengan keberkesanan perbelanjaan sekolah PTj, kajian analisis kos faedah dan kajian perbandingan amalan pelaksanaan sekolah PTj di luar negara dan dalam negara sebagaimana yang juga dicadangkan oleh Levacic (1992) walaupun mengambil tempoh yang panjang untuk melaksanakannya (Hensley et al., 2001; Strauss dan Curry, 2002; Ward, 2006).

5.5 Implikasi kajian

Berdasarkan kepada hasil dapatan kajian, secara keseluruhannya akan memberi implikasi kepada Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) khususnya Bahagian Kewangan sebagai pembuat dasar kewangan KPM dan Institut Aminuddin Baki sebagai pusat latihan pengurusan pendidikan KPM. Di samping itu juga ia dapat akan meningkatkan komitmen kepada pelaksana pengurusan kewangan sekolah termasuklah pengetua, guru besar, staf sokongan dan juga kalangan guru amnya, komitmen pelaksana, dan perintis kepada profil

sekolah menengah bertaraf PTj. Selain itu, kajian ini akan menjadi perintis kepada profil sekolah bertaraf PTj khususnya profil sekolah menengah bertaraf PTj . Profil ini sekurang-kurangnya akan dapat menjelaskan maksud, bentuk dan ciri-ciri sekolah bertaraf PTj di Malaysia.

5.5.1 Implikasi kepada pembuat dasar

Hasil kajian mendapati bahawa pengurusan kewangan sekolah menengah PTj di Malaysia masih berada pada tahap awal walaupun telah hampir 10 tahun dilaksanakan jika dibandingkan dengan kajian mengenai pelaksanaan PTj di luar negara (David dan Patrick, 1996; Strauss dan Curry, 2002) Justeru pertimbangan harus diberikan kepada usaha-usaha untuk memperkemaskan lagi pelaksanaan supaya sekolah-sekolah di Malaysia tidak tercirir dari arus perdana yang lebih fokus kepada pencapaian prestasi.

Pihak pembuat dasar juga perlu meneliti cara-cara segala maklumat dan data-data kewangan mengenai perbelanjaan peruntukan di sekolah dikemas kini dan dapat diakses diakses pada bila-bila masa, lebih bersistematik dan tepat agar penilaian prestasi program dapat dilakukan. Perkara ini dapat menjadikan sekolah lebih perkasa dan bukan setakat memberi maklumat kepada pihak yang lebih atas untuk membuat keputusan

Desentralisasi pengurusan kewangan harus benar-benar dipraktikkan mengikut Sistem Belanjawan Diubah suai (SBD) dengan pemberian autonomi yang lebih besar kepada pengurus sekolah berasaskan konsep *let managers manage*. Ini adalah kerana hasil kajian menunjukkan sekolah menengah bertaraf PTj masih mempraktikkan Sistem Belanjawan Tradisonal (SBT) yang lebih mengutamakan kecekapan dan keberkesanan sekolah membelanjakan peruntukan daripada output dan *outcomes* daripada peruntukan tersebut. Justeru, melalui konsep *let managers manage* ini pengurus sekolah lebih

berakuntabiliti dan bertanggungjawab dan sekali gus akan menyumbang kepada prestasi sekolah yang lebih cemerlang. Pengurus sekolah harus diberi “peluang” dan “kepercayaan” untuk meningkatkan dalam pengurusan kewangan pendidikan seperti agensi-agensi kerajaan yang lain.

5.5.2 Implikasi kepada program latihan

Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa kejelasan pengetua dalam pengurusan kewangan sekolah PTj mempunyai korelasi yang sederhana kepada kawalan proses pengurusan kewangan iaitu $r = 0.422$. Justeru, program latihan dan kemahiran dalam pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj harus dipertingkatkan bagi menambahkan kejelasan dan kefahaman kepada pelaksana khususnya kepada pengetua.

Hasil dapatan juga mendapati komitmen pengurus pertengahan dan komitmen staf sokongan adalah penting dalam menyumbang kepada keberkesanan pengurusan kewangan sekolah. Oleh itu kursus dan latihan kemahiran harus diberikan kepada mereka. Selain itu, bilangan program latihan dan kemahiran pengurusan kewangan sekolah haruslah ditambah dan modul latihan haruslah unik dan menepati kehendak sistem pengurusan kewangan sekolah berbanding dengan sistem pengurusan kewangan umum.

5.5.3 Implikasi kepada kepimpinan pengetua

Umumnya, kajian mendapati bahawa kepimpinan pengetua adalah merupakan titik tolak kepada keberkesanan dalam pengurusan pendidikan di sekolah. Hal ini juga melibatkan kepemimpinan pengetua dalam pengurusan kewangan sekolah. Pandangan ini juga selaras dengan Blandford (2009a), pengetua adalah sebagai pengurus sumber yang menerajui sekolah dan bertanggungjawab atas kecemerlangannya. Berdasarkan hasil kajian, didapati

terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kejelasan pengetua mengenai pengurusan kewangan sekolah PTj mengikut jenis sekolah.

Hasil dapatan kajian juga mendapati pengetua SMT adalah konsisten dan mempunyai komitmen yang lebih tinggi berbanding dengan sekolah lain dari segi tahap kejelasan, tahap kuasa autonomi dan tahap kawalan proses pengurusan kewangan sekolah meskipun SMT juga menguruskan kewangan berasaskan peraturan dan prosedur kewangan kerajaan yang sama. Berdasarkan dapatan melalui kaedah temu bual, semakan dokumen dan pemerhatian mendapati pengetua adalah lebih berkelayakan, tegas, sistematik dan peka kepada prosedur yang berkuat kuasa. Keadaan ini bermakna, kepemimpinan pengetua juga penting dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan pengurusan kewangan sekolah,

Sebaliknya, kajian ini juga mendapati lebih kurang 12 peratus sekolah menengah bertaraf PTj mempunyai rekod audit berteguran untuk tempoh tiga tahun sebelum tahun 2007. Keadaan ini menunjukkan walaupun sekolah adalah dari sekolah yang mempunyai rekod kewangan yang cemerlang, namun ia tidak konsisten kerana bergantung pada kepimpinan pengetua untuk mengurus sumber-sumber sekolah. Selain itu, hasil dapatan juga mendapati bahawa masalah pengurusan kewangan boleh diatasi sekiranya pengetua mempunyai komitmen yang tinggi dalam menguruskan sumber sekolah dengan baik, khususnya sumber manusia.

5.5.4 Implikasi kepada profil sekolah menengah PTj

Selain itu, dapatan kajian ini juga diharapkan dapat merintis profil sekolah menengah bertaraf PTj yang boleh dijadikan panduan dan rujukan kepada penyelidik, ilmuwan dan mereka yang berkepentingan dan berminat pada masa akan datang. Berdasarkan dapatan kajian, dapat dirumuskan bahawa profil sekolah menengah bertaraf PTj dalam pengurusan

kewangan sekolah PTj meliputi tiga bahagian utama pengurusan kewangan iaitu: (i) pengurusan sumber-sumber kewangan, (ii) pengurusan sumber manusia, dan (iii) pengurusan dokumen dan fizikal.

Bahagian pertama adalah pengurusan sumber-sumber kewangan termasuklah,

- (i) Punca-punca kewangan sekolah tidak terhad kepada bantuan kerajaan tetapi sekolah boleh mendapatkan pendapatan sendiri untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti sekolah.
- (ii) Sub waran sekolah yang diturunkan ke sekolah tidak terhad kepada gaji dan emolumen sahaja tetapi juga termasuklah utiliti, penyelenggaraan, pembaikan kecil dan lain-lain mengikut belanjawan berdasarkan keperluan sekolah.
- (iii) Waran peruntukan untuk sekolah menengah bertaraf PTj diturunkan awal bersekali dengan sesi persekolahan bermula.
- (iv) Agihan peruntukan untuk sekolah menengah bertaraf PTj bukan hanya berdasarkan kepada PCG mata pelajaran tetapi juga berdasarkan program sekolah.
- (v) Sekolah menengah bertaraf PTj menunjukkan prestasi yang cemerlang dalam pengurusan kewangan dan konsisten mempunyai rekod audit bersih.
- (vi) Sekolah menengah bertaraf PTj masih mengamalkan SBT dan *konsep "let managers manage"* dalam SBD masih belum dipatuhi sepenuhnya. Ini bermakna, sekolah menengah bertaraf PTj hanya menjalankan sebahagian sahaja fungsi PTj.

Bahagian kedua adalah pengurusan sumber-sumber manusia termasuklah,

- (i) Sekolah menengah bertaraf PTj diterajui oleh pengetua yang mempunyai kualiti kepimpinan yang tinggi di samping mempunyai pengetahuan, pengalaman mengurus serta mempunyai pemikiran keusahawanan.
- (ii) Sekolah menengah bertaraf PTj dibantu oleh KPT dan PT yang berpengalaman dalam pengurusan kewangan sekolah, mahir dan komited untuk menjalankan tugas.
- (iii) Semua pengurus sekolah termasuklah pengurus pertengahan dan PT kewangan mendapat latihan, kursus dan pemantauan dalam pengurusan kewangan sekolah PTj secara berterusan daripada Ketua PTj.

Bahagian ketiga pula adalah berkaitan dengan pengurusan dokumen dan fizikal termasuklah,

- (i) Dokumen, maklumat, laporan kewangan serta maklumat sekolah yang menyokong perlu di kemas kini dan boleh diakses pada bila-bila masa.
- (ii) Sekolah menengah bertaraf PTj mempunyai kemudahan komputer dan talian internet yang konsisten bagi membolehkan pengurusan dan komunikasi dengan pihak atas lebih cepat dan lebih berkesan.
- (iii) Saiz sekolah menengah bertaraf PTj sederhana dan besar kerana saiz sekolah yang kecil adalah tidak kos efektif.

Berdasarkan kepada dua belas profil sekolah menengah bertaraf PTj di atas, dalam kajian ini pengkaji dapat merumuskannya dalam sebuah gambar rajah seperti Rajah 5.6 di bawah ini. Berdasarkan Rajah 5.6, dalam pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj bukan sahaja melibat pengurusan sumber-sumber kewangan tetapi juga melibatkan sumber

manusia, dokumen dan fizikal. Selain itu, proses pengurusan kewangan sekolah sentiasa berterusan seperti perniagaan dan berkolaborasi di antara satu sama lain menunjukkan bahawa proses pengurusan kewangan tersebut tidak terpisah malah melengkap di antara satu sama lain. Misalnya, sekiranya staf tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik dan dokumen kewangan tidak dapat disediakan menyebabkan pengurusan kewangan kurang cemerlang. Oleh yang demikian perlu wujud kerjasama dalam pengurusan kewangan sekolah PTj.



Rajah 5.6: Profil pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj

5.6 Penutup

Secara keseluruhannya, hasil kajian ini telah berjaya menjawab persoalan-persoalan kajian. Berdasarkan hasil dapatan kajian, telah diperbincangkan, dirumuskan dan akhirnya dikemukakan beberapa cadangan dan implikasinya. Pengkaji berpendapat bahawa pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj ini adalah pada peringkat permulaan memandangkan masalah-masalah yang dihadapi adalah masalah asas pelaksanaan seperti bilangan staf sokongan, masalah talian internet, Selain itu, didapati bilangan PTj adalah kecil (Bahagian Kewangan, 2001; Shahril dan Marzita, 2009). Walau bagaimanapun, usaha ini perlu diteruskan memandangkan negara menuju kepada penggunaan ICT dalam semua agensi kerajaan untuk menambahkan kecekapan pengurusan. Oleh yang demikian, penambahbaikan perlu bagi membolehkan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah PTj ini berada pada jajaran yang betul sekali gus dapat mempertingkatkan halaju pelaksanaan.

Oleh yang demikian, segala usaha perlu ditingkatkan agar dapat memastikan matlamat awal tercapai. Namun segala usaha yang dilakukan akan menjadi sia-sia jika sekiranya tidak disertai dengan nilai dan sikap yang positif serta sentiasa membuat penambahbaikan kepada sistem yang ada. Akhirnya, semoga hasil kajian ini dapat mencetuskan kerjasama yang kolektif untuk mewujudkan sistem pengurusan kewangan sekolah yang lebih menyeluruh, lebih mantap dan lebih berkesan di bawah payung KPM.