

AMALAN TERBAIK KEPIMPINAN *STEWARD* GURU
BESAR DALAM PELAKSANAAN SISTEM
KAWALAN DALAMAN BAGI
PENGURUSAN KEWANGAN
SEKOLAH RENDAH

MOHAMAD FIRDAUS BIN ABD RASHID FIKRI

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2025

AMALAN TERBAIK KEPIMPINAN *STEWARD* GURU BESAR DALAM
PELAKSANAAN SISTEM KAWALAN DALAMAN BAGI
PENGURUSAN KEWANGAN SEKOLAH RENDAH

MOHAMAD FIRDAUS BIN ABD RASHID FIKRI

TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
2025



**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES**

**BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: AMALAN TERBAIK KEPIMPINAN STEWARD GURU BESAR DALAM PELAKSANAAN
SISTEM KAWALAN DALAMAN BAGI PENGURUSAN KEWANGAN SEKOLAH RENDAH

No. Matrik / Matric's No.: P20202001622

Saya / I : MOHAMAD FIRDAUS BIN ABD RASHID FIKRI
(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-
acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-


SULIT/CONFIDENTIAL

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972


TERHAD/RESTRICTED

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done.

TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS



(Tandatangan Pelajar/ Signature)



(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Tarikh: 19 MEI 2025

**PROFESOR MADYA DR. MAHALIZA MANSOR
FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
33900 TANJONG MALIM,
PERAK DARUL RIIZUAN.**

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is **CONFIDENTIAL** or **RESTRICTED**, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah. Segala puji buat Allah Rabbul 'Izzati kerana dianugerahkan kekuatan dan mempermudah perjalanan dalam kembara mencari setanjung ilmu. Sejambak kasih buat ibu dan ayah, En Abd Rashid Fikri Abd Rahman dan Pn Hafshah bt Ismail atas segala pengorbanan sedari kecil lagi yang takkan mampu dibalas. Tidak dilupakan isteri dan dua permata hati yang dikasihi, Ilham An-Nur dan Haura Kamila. Buat nenda yang telah bersemayam di negeri abadi, Allahyarham Ismail Harun dan Allahyarhamah Wan Minah Wan Mamat, semangat dibawa mekar mewangi walaupun dibatas jasad, moga Allah melimpahkan segunung pahala berterusan selamanya. Terima kasih semuanya membugar inspirasi setulus nurani.

Bingkisan teristimewa buat pensyarah penyelia yang banyak mencurahkan ilmu, Prof Madya Dr. Mahaliza binti Mansor dan Prof Madya Dr. Noor Lela binti Ahmad. Terima kasih kepada adik beradik dan keluarga mertua yang sentiasa menyokong. Terima kasih juga buat seluruh pensyarah dan staf di Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, UPSI. Terima kasih juga buat seluruh warga SK Permatang Pelandok, Chenderong Balai. Terima kasih kepada pakar penilai, pensyarah luar, seluruh peserta kajian dan semua yang membantu walaupun sezarah dalam menyiapkan kajian ini. Semoga ilmu ini dapat dimanfaatkan untuk kecemerlangan institusi pendidikan negara.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar dalam pelaksanaan Sistem Kawalan Dalaman (SKD) bagi pengurusan kewangan di sekolah rendah. Kajian ini dijalankan di tujuh buah sekolah rendah bantuan penuh kerajaan di daerah Hilir Perak yang telah berjaya mendapat taraf audit kewangan cemerlang tiga tahun berturut-turut. Pendekatan penyelidikan kualitatif dilaksanakan sepenuhnya dengan menggunakan kajian kes berganda yang berbentuk eksploratori. Seramai tujuh peserta kajian terlibat iaitu guru besar di tujuh buah sekolah rendah tersebut yang dipilih melalui pensampelan bertujuan. Dalam kajian ini, tujuh kerani kewangan dan tujuh juruaudit dalaman terlibat sebagai informan. Kaedah pengumpulan data bagi kajian ini menggunakan kaedah temu bual, senarai semak dan analisis dokumen. Data dianalisis melalui analisis tematik menggunakan NVivo 12. Dapatan kajian mendapati sepuluh tema dan 67 kategori telah dibentuk bagi menunjukkan penerapan amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar dalam empat aspek iaitu kawalan pengurusan, kawalan terimaan, kawalan perbelanjaan dan kawalan pengurusan aset dan stor. Sepuluh tema ini ialah penguasaan peribadi, visi peribadi, pementoran, menghargai kepelbagaian, perkongsian visi, mengambil risiko dan bereksperimen, mengakui kelemahan dan matang, meningkatkan kesedaran, menyampaikan hasil serta menyuntik nilai kerohanian. Antara amalan terbaik yang diterapkan ialah amalan memantau kemajuan peribadi, menghargai maklum balas, mengingatkan tentang hukum agama, mengiktiraf sumbangan dan mewujudkan model peranan. Kesimpulannya, kajian ini telah berjaya meneroka secara mendalam amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar untuk melayani dan mendidik ahli-ahli organisasi yang terlibat dengan jawatankuasa kewangan sekolah. Hasilnya, budaya kolektif semasa pelaksanaan SKD dalam tadbir urus kewangan berjaya diimplimentasi berlandaskan Arahan Perbendaharaan 308. Implikasi kajian menunjukkan amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar berjaya menyumbang kepada pelaksanaan SKD bagi pengurusan kewangan cemerlang dalam ekosistem pendidikan di Malaysia, sekaligus mengoptimumkan keupayaan pemimpin sekolah bagi mewujudkan organisasi pendidikan yang berkualiti dan bertaraf dunia.

**BEST PRACTICES OF HEADTEACHERS' STEWARD LEADERSHIP IN
IMPLEMENTING THE INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR
FINANCIAL MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOLS**

ABSTRACT

This study aims to explore the best practices of headteachers' steward leadership in implementing the Internal Control System (ICS) for financial management in primary schools. The research was conducted in seven public primary schools in the Hilir Perak district that successfully achieved excellent financial audit results for three consecutive years. A qualitative research approach was fully implemented using an exploratory multiple case study. A total of seven participants, comprising headteachers from the selected schools were chosen through purposive sampling. Seven financial clerks and seven internal auditors were involved as informants. Data collection methods included interviews, checklists and document analysis. The data were analyzed using thematic analysis with NVivo 12. The findings of the study revealed ten themes and 67 categories were developed to illustrate the best practices of steward leadership among headteachers in four aspects; management control, receipt control, expenditure control, and asset and store control. These themes are personal vision, personal mastery, vulnerability and maturity, risk-taking and experimentation, mentoring, raising awareness, shared vision, valuing diversity, delivering results and instilling spiritual values. Among the best practices implemented are monitoring personal progress, valuing feedback, reminding about religious principles, recognizing contributions, and establishing role models. In conclusion, this study has successfully explored in depth the best practices of steward leadership among headteachers in serving and educating the members of the organization involved with the school finance committee. As a result, a collective culture has been successfully established in the implementation of ICS for financial governance, aligning with Treasury Instructions 308, enabling the schools to achieve excellent audit status. The findings demonstrate that effective steward leadership among headteachers significantly contributes to the successful implementation of ICS for excellent financial management within the Malaysian educational ecosystem, thus develop high-quality and world-class educational organizations.

KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xvii
SENARAI RAJAH	xix
SENARAI SINGKATAN	xxi
SENARAI LAMPIRAN	xxii
 BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	3
1.3 Pernyataan Masalah	7
1.4 Objektif Kajian	11
1.5 Persoalan Kajian	12
1.6 Kerangka Teori	13
1.6.1 Teori <i>Stewardship</i>	13

1.7 Kerangka Konseptual Kajian	16
1.8 Definisi Operasional	20
1.8.1 Amalan Kepimpinan <i>Steward</i>	20
1.8.2 Guru Besar	21
1.8.3 Sistem Kawalan Dalaman (SKD)	22
1.8.4 Audit Dalam	23
1.8.5 Pengurusan Kewangan Sekolah	24
1.9 Batasan Kajian	25
1.10 Kepentingan Kajian	26
1.11 Rumusan Bab	29

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan	30
2.2 Pengurusan Kewangan	30
2.3 Pengurusan Kewangan Sekolah Awam di Malaysia	33
2.4 Proses-Proses Pengurusan Kewangan	36
2.4.1 Perancangan	36
2.4.2 Pengagihan	39
2.4.3 Perakaunan	40
2.4.4 Penyediaan Laporan Kewangan	41
2.4.5 Kawalan	42

2.4.6 Pengauditan	44
2.4.6.1 Audit Luar	46
2.4.6.2 Audit Dalam	47
2.5 Penggunaan Sistem Berasaskan Elektronik dalam Pengurusan Kewangan	49
2.5.1 Sistem Perakaunan Kumpulan Wang Sekolah (e-SPKWS)	49
2.5.2 Sistem Maklumat Pengurusan Pendidikan (EMIS)	51
2.6 Pelaksanaan SKD dalam Pengurusan Kewangan	53
2.6.1 Sejarah dan Definisi SKD	53
2.6.2 Objektif SKD	56
2.6.3 Limitasi dalam Pelaksanaan SKD	58
2.7 Model dan Kerangka Berkaitan dengan Teori <i>Stewardship</i>	59
2.7.1 Pengenalan Teori <i>Stewardship</i>	59
2.7.2 Kerangka Kepimpinan <i>Steward</i>	61
2.7.3 Model Teori <i>Stewardship</i>	64
2.7.4 Kerangka Kompas <i>Stewardship</i>	66
2.7.5 Kerangka Tiga Dimensi <i>Stewardship</i>	68
2.7.6 Model Anteseden <i>Stewardship</i>	69
2.8 Model dan Garis Panduan Pelaksanaan SKD di Malaysia	72
2.8.1 Model COSO (1998)	72
2.8.2 Garis Panduan INTOSAI Gov 9100	75
2.8.2.1 Kawalan Persekitaran	77
2.8.2.2 Penilaian Risiko	77

2.8.2.3 Aktiviti Kawalan	78
2.8.2.4 Maklumat dan Komunikasi	79
2.8.2.5 Pemantauan	80
2.9 Isu-Isu Pelaksanaan SKD dalam Pengurusan Kewangan Sekolah	81
2.9.1 Kelemahan Aspek Kepimpinan Guru Besar dalam Empat Aspek Kawalan	81
2.9.1.1 Kawalan Pengurusan	84
2.9.1.2 Kawalan Terimaan	84
2.9.1.3 Kawalan Perbelanjaan	86
2.9.1.4 Kawalan Pengurusan Aset Alih dan Stor	88
2.9.2 Kelemahan dalam Penyampaian Visi Organisasi	89
2.9.3 Ketidaktegasan Guru Besar dalam Menangani Isu Salah Laku	92
2.9.4 Kelemahan Guru Besar dalam Aspek Kompetensi	95
2.9.5 Kelemahan Guru Besar dalam Aspek Keperibadian	98
2.10 Kajian Amalan Kepimpinan <i>Steward</i> Guru Besar dalam Pelaksanaan SKD bagi Pengurusan Kewangan	100
2.11 Amalan Guru Besar bagi Menangani Isu-Isu Pelaksanaan SKD	104
2.11.1 Menerapkan Amalan Kepimpinan <i>Steward</i>	104
2.11.1.1 Amalan Kepimpinan <i>Steward</i>	104
2.11.2 Meningkatkan Kemahiran dalam Pelaksanaan SKD	121
2.11.3 Meningkatkan Kesedaran Akauntabiliti	125
2.11.4 Meningkatkan Keberkesanan Audit Dalam	129
2.12 Rumusan Bab	132

BAB 3 METODOLOGI

3.1	Pendahuluan	133
3.2	Reka Bentuk Kajian	133
3.2.1	Kajian Kualitatif	134
3.2.1.1	Justifikasi Pemilihan Penyelidikan Kualitatif	134
3.2.2	Kajian Kes	135
3.2.2.1	Kajian Kes Berganda	136
3.2.2.2	Justifikasi Pemilihan Kajian Kes	137
3.3	Kaedah Kajian	138
3.3.1	Kaedah Temu Bual	139
3.3.2	Kaedah Senarai Semak	141
3.3.3	Kaedah Analisis Dokumen	142
3.4	Populasi dan Pensampelan	144
3.4.1	Populasi dan Pemilihan Sampel Kajian	144
3.4.2	Pensampelan	146
3.4.2.1	Pensampelan Bertujuan	146
3.4.2.2	Ciri-Ciri Peserta Kajian dan Justifikasi Pemilihan Peserta Kajian	147
3.4.2.3	Ciri-Ciri dan Justifikasi Pemilihan Informan	148
3.5	Kes-Kes yang Dikaji	151
3.5.1	Kes Satu	152
3.5.2	Kes Dua	153
3.5.3	Kes Tiga	154

3.5.4 Kes Empat	155
3.5.5 Kes Lima	156
3.5.6 Kes Enam	157
3.5.7 Kes Tujuh	158
3.6 Instrumen	159
3.6.1 Protokol Temu Bual	160
3.6.2 Borang Senarai Semak	162
3.6.3 Borang Catatan Analisis Dokumen	164
3.7 Prosedur Pengumpulan Data	165
3.7.1 Tempoh Kajian Lapangan	165
3.7.2 Lokasi Kajian	166
3.7.3 Memohon Kebenaran Badan Berautoriti	168
3.7.4 Pengumpulan Data Temu Bual	169
3.7.5 Pengumpulan Data Senarai Semak	174
3.7.6 Pengumpulan Data Analisis Dokumen	176
3.8 Indeks Rujukan Bernombor	179
3.8.1 Indeks Kod Data Temu Bual	179
3.8.2 Indeks Kod Senarai Semak	180
3.8.3 Indeks Kod Analisis Dokumen	180
3.9 Kajian Rintis	181
3.10 Etika Kajian	183
3.11 Kesahan dan Kebolehpercayaan Kajian	184

3.11.1 Triangulasi Data	185
3.11.2 Semakan Peserta Kajian	186
3.11.3 Kesahan Pakar	187
3.11.4 Membina Penjelasan Terperinci daripada Tema	188
3.11.5 Menjalankan Analisis Berterusan	188
3.11.6 Membentuk Jejak Audit	189
3.11.7 Semakan Rakan Sekerja	190
3.12 Bias Pengkaji	191
3.13 Prosedur Penganalisan Data	193
3.13.1 Analisis Tematik	193
3.13.2 Penganalisan Data Semasa Proses Pengumpulan Data	193
3.13.3 Penganalisan Data Selepas Proses Pengumpulan Data	195
3.13.4 Prosedur Penganalisan Data Temu Bual	198
3.13.5 Prosedur Penganalisan Data Senarai Semak	201
3.13.6 Prosedur Penganalisan Data Analisis Dokumen	202
3.14 Carta Alir Proses Kajian	206
3.15 Rumusan Bab	208

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan	209
4.2 Demografi Peserta Kajian	210
4.3 Dapatan Kajian	213

4.4 Kepimpinan <i>Steward</i> dalam Aspek Kawalan Pengurusan	214
4.4.1 Tema 1: Penguasaan Peribadi	217
4.4.2 Tema 2: Visi Peribadi	221
4.4.3 Tema 3: Pementoran	224
4.4.4 Tema 4: Menghargai Kepelbagaian	230
4.4.5 Tema 5: Perkongsian Visi	232
4.4.6 Tema 6: Mengambil Risiko dan Bereksperimen	237
4.4.7 Tema 7: Mengakui Kelemahan dan Matang	238
4.4.8 Tema 8: Meningkatkan Kesedaran	243
4.4.9 Tema 9: Menyampaikan Hasil	246
4.4.10 Tema 10: Menyuntik Nilai Kerohanian	250
4.5 Kepimpinan <i>Steward</i> dalam Aspek Kawalan Terimaan	253
4.5.1 Tema 1: Penguasaan Peribadi	255
4.5.2 Tema 2: Visi Peribadi	259
4.5.3 Tema 3: Pementoran	263
4.5.4 Tema 4: Menghargai Kepelbagaian	267
4.5.5 Tema 5: Perkongsian Visi	272
4.5.6 Tema 6: Mengambil Risiko dan Bereksperimen	276
4.5.7 Tema 7: Mengakui Kelemahan dan Matang	278
4.5.8 Tema 8: Meningkatkan Kesedaran	282
4.5.9 Tema 9: Menyampaikan Hasil	285
4.5.10 Tema 10: Menyuntik Nilai Kerohanian	289

4.6 Kepimpinan <i>Steward</i> dalam Aspek Kawalan Perbelanjaan	293
4.6.1 Tema 1: Penguasaan Peribadi	295
4.6.2 Tema 2: Visi Peribadi	299
4.6.3 Tema 3: Pementoran	303
4.6.4 Tema 4: Menghargai Kepelbagaian	307
4.6.5 Tema 5: Perkongsian Visi	310
4.6.6 Tema 6: Mengambil Risiko dan Bereksperimen	314
4.6.7 Tema 7: Mengakui Kelemahan dan Matang	316
4.6.8 Tema 8: Meningkatkan Kesedaran	321
4.6.9 Tema 9: Menyampaikan Hasil	324
4.6.10 Tema 10: Menyuntik Nilai Kerohanian	326
4.7 Kepimpinan <i>Steward</i> dalam Aspek Kawalan Pengurusan Aset dan Stor	329
4.7.1 Tema 1: Penguasaan Peribadi	331
4.7.2 Tema 2: Visi Peribadi	335
4.7.3 Tema 3: Pementoran	340
4.7.4 Tema 4: Menghargai Kepelbagaian	345
4.7.5 Tema 5: Perkongsian Visi	350
4.7.6 Tema 6: Mengambil Risiko dan Bereksperimen	355
4.7.7 Tema 7: Mengakui Kelemahan dan Matang	358
4.7.8 Tema 8: Meningkatkan Kesedaran	360
4.7.9 Tema 9: Menyampaikan Hasil	364
4.7.10 Tema 10: Menyuntik Nilai Kerohanian	369

4.8 Rumusan Bab	377
-----------------	-----

BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pendahuluan	378
5.2 Ringkasan Kajian	379
5.3 Perbincangan Dapatan Kajian	381
5.3.1 Amalan Terbaik Kepimpinan <i>Steward</i> dalam Aspek Kawalan Pengurusan	380
5.3.2 Amalan Terbaik Kepimpinan <i>Steward</i> Dalam Aspek Kawalan Terimaan	399
5.3.3 Amalan Terbaik Kepimpinan <i>Steward</i> Dalam Aspek Kawalan Perbelanjaan	413
5.3.4 Amalan Terbaik Kepimpinan <i>Steward</i> dalam Aspek Kawalan Pengurusan Aset dan Stor	428
5.3.5 Cadangan Kerangka Amalan Terbaik Kepimpinan <i>Steward</i> dalam SKD bagi Pengurusan Kewangan Sekolah Rendah	444
5.4 Kesimpulan Kajian	448
5.4.1 Sumbangan Terhadap Teori dan Ilmu	448
5.4.2 Sumbangan Terhadap Amalan Kepimpinan Guru Besar	454
5.4.3 Sumbangan Terhadap Dasar Pendidikan Kebangsaan	457
5.4.4 Sumbangan Terhadap Sorotan Literatur	458
5.4.5 Cadangan Kajian Lanjutan	459
5.5 Rumusan Bab	463

RUJUKAN	464
----------------	-----

SENARAI JADUAL

No. Jadual	Muka surat	
2.1	Senarai Definisi SKD	55
2.2	Ciri-Ciri Kualiti Kepimpinan <i>Steward</i> Menurut April et al. (2013)	62
2.3	Laporan Audit Terhadap Penyata Kewangan Sekolah bagi Tahun 2020	83
2.4	Penarafan Pengurusan Kewangan Sekolah bagi Tahun 2020	83
2.5	Kelemahan dalam Kawalan Terimaan dan Amaun Terlibat	85
2.6	Kelemahan dalam Kawalan Perbelanjaan dan Amaun Terlibat	87
3.1	Soalan Kunci Awal dan Soalan yang Telah Dimurnikan	162
3.2	Perincian Persediaan Sebelum dan Semasa Menjalankan Protokol Temu Bual	174
3.3	Senarai Dokumen yang Dianalisis bagi Menentukan Bentuk-Bentuk Amalan Kepimpinan <i>Steward</i> Guru Besar	178
3.4	Tindakan Penyelidik dan Fasa Kajian untuk Menentukan Kesahan dan Kebolehpercayaan	191
4.1	Demografi Peserta Kajian	213
4.2	Rumusan Keseluruhan yang Menggambarkan Amalan Kepimpinan <i>Steward</i> Guru Besar dalam Pelaksanaan Aspek Kawalan Pengurusan	252
4.3	Rumusan Keseluruhan yang Menggambarkan Amalan Kepimpinan <i>Steward</i> Guru Besar dalam Pelaksanaan Aspek Kawalan Terimaan	292
4.4	Rumusan Keseluruhan yang Menggambarkan Amalan Kepimpinan <i>Steward</i> Guru Besar dalam Pelaksanaan Aspek Kawalan Perbelanjaan	328

4.5	Rumusan Keseluruhan yang Menggambarkan Amalan Kepimpinan <i>Steward</i> Guru Besar dalam Pelaksanaan Aspek Kawalan Pengurusan Aset dan Stor	374
4.6	Petunjuk kepada Singkatan yang Digunakan pada Rajah 4.5	376

SENARAI RAJAH

No. Rajah	Muka surat
1.1 Kerangka Konseptual Kajian	19
2.1 Proses-Proses Pengurusan Kewangan	36
2.2 Kerangka Kepimpinan <i>Steward</i> oleh April, Kukard dan Peters (2013)	63
2.3 Model Teori <i>Stewardship</i> oleh Abdullah dan Valentine (2009)	65
2.4 Kerangka Kompas <i>Stewardship</i> oleh Peshawaria (2020)	67
2.5 Kerangka Tiga Dimensi <i>Stewardship</i> oleh Enqvist et al. (2018)	69
2.6 Model Antecedent <i>Stewardship</i> oleh Hernandez (2012)	71
2.7 Model COSO (1998)	73
2.8 Model INTOSAI Gov 9100	75
2.9 Senarai Elemen Komponen SKD Menurut INTOSAI Gov 9100	76
2.10 Kelemahan Kawalan Terimaan Tahun 2016 Hingga 2020	86
2.11 Kelemahan Kawalan Perbelanjaan Tahun 2016 Hingga 2020	88
3.1 Langkah-Langkah Penganalisan Data Temu Bual	200
3.2 Langkah-Langkah Penganalisan Data Senarai Semak	202
3.3 Langkah-Langkah Penganalisan Data Bagi Analisis Dokumen	205
3.4 Carta Alir Proses Kajian	207
4.1 Rajah Pokok yang Menggambarkan Amalan Terbaik Kepimpinan <i>Steward</i> Guru Besar bagi Kawalan Pengurusan	216

4.2	Rajah Pokok yang Menggambarkan Amalan Terbaik Kepimpinan <i>Steward</i> Guru Besar bagi Kawalan Terimaan	254
4.3	Rajah Pokok yang Menggambarkan Amalan Terbaik Kepimpinan <i>Steward</i> Guru Besar bagi Kawalan Perbelanjaan	294
4.4	Rajah Pokok yang Menggambarkan Amalan Terbaik Kepimpinan <i>Steward</i> Guru Besar bagi Kawalan Pengurusan Aset dan Stor	330
4.5	Rajah Pokok Keseluruhan yang Menggambarkan Amalan Kepimpinan <i>Steward</i> Guru Besar dalam Pelaksanaan SKD bagi Pengurusan Kewangan	373
5.1	Kerangka Amalan Terbaik Kepimpinan <i>Steward</i> dalam Pelaksanaan SKD bagi Pengurusan Kewangan Sekolah	447

SENARAI SINGKATAN

AP	Arahan Perbendaharaan
BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
COREQ	<i>Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research</i>
COSO	<i>Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
EMIS	<i>Educational Management Information System</i>
IAB	Institut Aminuddin Baki
ICT	<i>Information and Communication Technology</i>
INTOSAI	<i>The International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
JU	Jurulatih Utama
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
SKD	Sistem Kawalan Dalaman
PIBG	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PT	Pembantu Tadbir
PTj	Pusat Tanggungjawab
UPSI	Universiti Pendidikan Sultan Idris

SENARAI LAMPIRAN

- A Borang Penerangan dan Persetujuan Responden
- B Surat Pengesahan Pelajar untuk Membuat Penyelidikan
- C Surat Pelantikan Panel Pakar Penilai Pertama Instrumen Kajian
- C1 Surat Pelantikan Panel Pakar Penilai Kedua Instrumen Kajian
- D Surat Kelulusan Menjalankan Kajian daripada BPPDP KPM
- E Surat Kelulusan Menjalankan Kajian daripada Jabatan Pendidikan Negeri
- F Surat Kelulusan Menjalankan Kajian daripada Pejabat Pendidikan Daerah
- G Surat Kelulusan daripada Jawatankuasa Etika Penyelidikan
- H Protokol Temu Bual Awal
- I Ulasan Pakar Penilai Instrumen
- J Protokol Temu Bual yang Telah Dimurnikan
- K Borang Senarai Semak Analisis Dokumen
- L Borang Catatan Analisis Dokumen
- M Borang Senarai Semak Kerani Kewangan dan Juruaudit Dalaman
- N Senarai Semak COREQ
- O Contoh Transkripsi Temu Bual
- P Contoh Jadual Penganalisan Data

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 menggambarkan usaha giat kerajaan dalam mentransformasi sistem pendidikan negara bagi mendepani cabaran era milenia abad ke-21. Antaranya ialah mempersiapkan guru besar dengan kemahiran kepimpinan dan berupaya berkomunikasi secara berkesan pada peringkat global (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Sesebuah organisasi memerlukan pemimpin yang boleh mengawal situasi yang kompetitif pada hari ini sebagai faktor utama kejayaan sesebuah sekolah (Raed, Nusari, Ameen & Alrajawy, 2018).

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) menerima peruntukan sebanyak RM 55.2 bilion bagi Belanjawan 2023. Justeru, guru besar perlu cekap menguruskan

peruntukan ini kerana salah satu komponen PPPM 2013-2025 ialah meningkatkan kecekapan penyampaian pendidikan. Tujuannya untuk mengoptimum perbelanjaan bagi keberhasilan murid dan membangunkan prinsip pembiayaan saksama. Bagi merealisasikan hasrat ini, verifikasi audit penarafan untuk meningkatkan kualiti tadbir urus kewangan dijalankan melalui pengauditan (Jabatan Audit Negara, 2018).

Dalam konteks sektor pendidikan di Malaysia, Audit Dalam dijalankan oleh jawatankuasa audit sekolah. Audit Luar pula dijalankan Ketua Audit yang dilantik oleh Bahagian Audit Sekolah KPM. Walau bagaimanapun, untuk memastikan Audit Dalam dapat berfungsi dengan baik, Sistem Kawalan Dalaman (SKD) perlu diaplikasi. SKD meliputi langkah-langkah untuk menjaga aset, memeriksa ketepatan dan kesahan data perakaunan. Impaknya, kecekapan operasi yang mendorong kepada polisi-polisi dapat dipatuhi sepenuhnya (INTOSAI, 2010; COSO, 2013; Ali, 2018).

Bagi memastikan SKD dapat diaplikasikan dengan berkesan, guru besar yang juga bertindak sebagai Ketua Jabatan perlu menerapkan ciri-ciri kepimpinan untuk melayani dan mendidik ahli organisasi. Hal ini kerana elemen SKD yang dijalankan menuntut budaya kerja secara kolektif seperti pengasingan tugas, perwakilan kuasa serta sokongan juruaudit dalaman dan ahli jawatankuasa kewangan (Holloway, 2023). Justeru, guru besar perlu meletakkan kepentingan organisasi melebihi kehendak peribadi (Kamer, 2018; Gui, et al., 2019). Budaya kerja secara kolektif ini memacu kepada pelaksanaan SKD yang berkesan melalui kecekapan kepimpinan guru besar. Hasilnya, Wang Awam dan Aset Awam berjaya dilindungi dan dapat disalurkan sepenuhnya kepada golongan sasaran iaitu murid-murid di sekolah.

1.2 Latar Belakang Kajian

Revolusi Industri ke-4 memerlukan guru besar yang kaya dengan pengetahuan dan kemahiran dalam aspek kepimpinan guru besar bagi mendepani cabaran hari ini (Bity & Yusoff, 2018). Oleh itu, guru besar perlu menjadi agen perubahan untuk memimpin organisasi. Hal ini bagi memastikan jawatankuasa kewangan di peringkat sekolah dididik untuk menjalankan tugas dengan berakauntabiliti dan menjunjung prinsip moral yang tinggi bagi memastikan keberkesanan aspek kewangan.

Di sekolah rendah, guru besar juga berperanan sebagai Pegawai Pengawal. Guru besar bertanggungjawab untuk memastikan prosedur pengurusan kewangan sekolah diikuti oleh semua kakitangan. Hal ini selaras dengan Arahan Perbendaharaan 53. Arahan ini menyatakan bahawa Pegawai Pengawal bertanggungjawab memungut segala Wang Awam yang patut diterima, menyimpannya dengan selamat serta bertanggungjawab sepenuhnya sekiranya akaun dikemukakan didapati tidak betul (Kementerian Kewangan Malaysia, 2023).

Justeru, guru besar bertanggungjawab menerapkan nilai-nilai kepimpinan yang berkesan. Tujuannya untuk memastikan setiap urusan kewangan dikawal sebaiknya agar mengikut prosedur yang telah ditetapkan. Tambahan lagi, guru besar perlu membantu kakitangan lain untuk memahami prosedur tersebut agar selaras dengan pematuhan operasi standard yang ditetapkan KPM. Oleh itu, SKD mestilah diaplikasi dengan sistematik sebelum segala aktiviti dalam tadbir urus kewangan dinilai oleh Audit Dalam (Atieno & Kiganda, 2020).

SKD merupakan elemen penting yang dapat mengesan ketidakpatuhan dalam organisasi seperti pemalsuan laporan kewangan dan penyelewengan aset (Rashid, 2022). SKD dapat membantu sekolah awam di Malaysia menyelesaikan isu-isu yang berkaitan dengan ketidakpatuhan. Aspek kawalan ini dijalankan melalui kawalan pengurusan, kawalan terimaan, kawalan perbelanjaan dan juga kawalan pengurusan aset dan stor (KPM, 2021; Kalsom & Siti Noorzainah, 2018).

Jabatan Perdana Menteri telah mengeluarkan garis panduan melalui surat bertarikh 9 Jun 2007 tentang pelaksanaan SKD dalam sektor awam di Malaysia. Garis panduan ini sebagai langkah mengurangkan penyelewengan, penipuan, rasuah dan salah laku. Sekolah bantuan kerajaan ialah entiti di bawah KPM yang merupakan sektor awam juga tidak terkecuali daripada pelaksanaan SKD dalam tadbir urus kewangan (Nadiah, Mohid & Zakiah, 2015).

Melalui kepimpinan berkualiti, guru besar mampu untuk menggerakkan jawatankuasa bagi memupuk kebersamaan bagi mencapai visi yang diharapkan dalam pengurusan kewangan. Hal ini kerana pemimpin yang berkesan memerlukan kemahiran pengurusan untuk menjadi lebih efektif dan pengurus yang baik pula harus berusaha untuk menjadi pemimpin yang berkesan (Barid, 2017). Justeru, kajian ini memfokuskan kepada amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar bagi memimpin organisasi untuk melaksanakan SKD bagi pengurusan kewangan sekolah rendah.

Amalan kepimpinan *steward* yang dipelopori oleh Robert Clinton mula diperkenalkan pada tahun 1989. Menurut Clinton (1989), pemimpin melayani

kehendak organisasi dengan menggerakkan ahli-ahli organisasi bagi menguruskan sumber dengan sebaik mungkin bagi mencapai matlamat organisasi (Clinton, 2018; Hills, 2022). Kepimpinan *steward* ialah model yang melihat identiti dan peranan utama pemimpin sebagai seorang pelayan yang menguruskan sumber orang lain yang diamanahkan dengan penuh berintegriti (Wilson, 2016; Kamer, 2018).

Kepimpinan *steward* ini kemudiannya dikembangkan oleh April, Kukard dan Peters pada tahun 2013. Menurut April et al. (2013), kepimpinan *steward* ialah satu bentuk kepimpinan yang mana pemimpin memberikan yang terbaik demi kepentingan organisasi. Sembilan ciri kualiti kepimpinan *steward* dikemukakan iaitu penguasaan peribadi, visi peribadi, pementoran, menghargai kepelbagaian, perkongsian visi, mengambil risiko dan bereksperimen, mengakui kelemahan dan matang, meningkatkan kesedaran serta menyampaikan hasil (April et al., 2013; Wilson, 2016).

Ciri-ciri kualiti kepimpinan *steward* yang diterapkan pemimpin semasa proses pelaksanaan SKD dalam pengurusan kewangan meningkatkan integriti. Selain itu, penerapan ciri-ciri ini juga dapat memacu kepada pematuhan undang-undang bagi mengelakkan berlaku salah laku dan penyelewengan (Badara, 2017; Reese, 2017). Hal ini bersesuaian dengan peranan guru besar di sekolah yang membawa identiti bagi menguruskan sumber awam berlandaskan prosedur dan lulus undang-undang.

Banyak kajian sebelum ini hanya berfokus kepada amalan pengurusan kewangan guru besar dalam organisasi. Namun, kurang kajian menyentuh tentang amalan kepimpinan guru besar, terutamanya amalan terbaik kepimpinan *steward*

dalam pelaksanaan SKD bagi pengurusan kewangan (Wilson, 2016; Siti Noorzainah, 2017, Sudarno, 2018; Mahmudul et al., 2019; Katsande, 2021; Nopal, 2022). Hal ini menyebabkan kurang panduan terperinci tentang amalan kepimpinan yang sepatutnya diterapkan guru besar dalam pelaksanaan SKD bagi pengurusan kewangan di sekolah.

Selain itu, telah banyak kajian yang dijalankan berkaitan amalan kepimpinan dalam pelaksanaan Audit Dalam. Namun, kurang kajian yang memfokuskan kepada amalan terbaik kepimpinan bagi pelaksanaan SKD, sedangkan elemen ini merupakan salah satu komponen penting yang mempengaruhi keberkesanan Audit Dalam (Abdul Karim, Indah, Ahmad Jumarding & Amrullah, 2022; Mahaputra, 2022). Kebanyakan kajian yang dijalankan juga rata-ratanya berfokus kepada sektor awam dan swasta secara umum, serta tidak menjurus kepada bidang pendidikan (Nurul Ain et al., 2018; Siti Zabedah, et al., 2018; Anuar & Saiful, 2019).

Realitinya juga, kebanyakan kajian dijalankan di sekolah menengah dan kurang kajian dijalankan di peringkat sekolah rendah. Kelemahan kepimpinan guru besar dan kelemahan SKD juga didapati banyak berlaku di peringkat sekolah rendah. Dapatan daripada kajian lampau yang dinyatakan juga bukan merupakan dapatan tahun semasa. Justeru, kajian ini dijalankan untuk melengkapkan jurang kajian berkaitan ini (Siti Noorzainah, 2017; Kang, 2018; Francis & Imiete, 2018; Carnes, 2019; Anuar & Saiful; 2019; Yizengaw & Agegnehu, 2021).

Pengenalan garis panduan atau kerangka kepimpinan khusus bagi pelaksanaan SKD bagi organisasi sekolah di Malaysia juga kurang diketengahkan. Justeru, bagi

aspek kepimpinan, guru besar memerlukan satu garis panduan atau kerangka kepimpinan yang lebih jelas, lengkap dan terperinci. Tujuannya bagi memantapkan amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar untuk memimpin jawatankuasa atau unit Audit Dalam di sekolah ketika melaksanakan SKD.

Di samping itu, kebanyakan kajian lampau juga menggunakan pendekatan kajian kuantitatif. Tidak banyak penyelidik yang menggunakan pendekatan kualitatif untuk meneroka amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar dalam melaksanakan SKD (Syed Ismail & Noraini, 2017; Carnes, 2019; Yizengaw & Agegnehu, 2021; Katsande, 2021). Oleh kerana kefahaman tentang konteks ini masih kurang diketengahkan, maka penyelidik meneroka dengan lebih mendalam tentang amalan terbaik kepimpinan *steward* dalam pelaksanaan SKD bagi pengurusan kewangan sekolah rendah untuk mengatasi beberapa jurang kajian yang telah dikenal pasti.

1.3 Pernyataan Masalah

Salah satu cabaran yang perlu dihadapi guru besar di sektor awam ialah meningkatkan tadbir urus kewangan. Tujuannya untuk mewujudkan penyampaian perkhidmatan awam cemerlang. Namun, cabaran ini nyata menjadi halangan untuk merealisasikan hasrat ini. Hal ini kerana Laporan Audit Disatukan 2021 yang dikeluarkan oleh Bahagian Audit Sekolah KPM melaporkan terdapat 277 sekolah di Malaysia masih mendapat tahap penarafan kurang memuaskan. Selain itu, 38 buah sekolah mendapat tahap penarafan tidak memuaskan di seluruh Malaysia.

Perkara ini begitu membimbangkan kerana berlaku peningkatan sebanyak 16 buah sekolah mendapat taraf penarafan kurang memuaskan dan tidak memuaskan berbanding tahun sebelumnya. Selain itu, sebanyak 849 penyata kewangan sekolah tahun 2020 diberi Audit Berteguran iaitu peningkatan yang ketara sebanyak 85 penyata berbanding 764 pada tahun 2019 (KPM, 2021). Ketidakpatuhan yang tinggi di sesebuah organisasi mencerminkan keadaan semasa di organisasi tersebut yang lemah dan menyebabkan kerugian yang serius (Jabatan Audit Negara, 2018).

Ketidakpatuhan yang tinggi dan berulang setiap tahun dilaporkan berlaku dalam pengurusan kewangan sekolah-sekolah di Malaysia (KPM, 2021). Antara masalah utama ketidakpatuhan disebabkan kelemahan amalan kepimpinan guru besar terhadap pelaksanaan SKD melalui empat aspek kawalan iaitu kawalan terimaan, kawalan perbelanjaan dan kawalan pengurusan aset dan stor (Siti Noorzainah, 2017; Siti Zabedah, et al., 2018; Sudarno, 2018; Pilapil et al., 2019; KPM, 2021; Lu & Ma, 2019; Anggraini & Siswanto, 2019; Katsande, 2021; Nopal, 2022).

Kelemahan ini dikenal pasti berpunca daripada kegagalan guru besar untuk menyampaikan visi organisasi dengan jelas dan konsisten. Guru besar gagal melayani dan mendidik ahli organisasi tentang akauntabiliti mereka untuk mematuhi prosedur bagi melindungi dana dan aset dengan berintegriti (Koskei, Sang & Ngeno, 2020; Omondi, 2021; Ashmead, 2023). Kesannya, budaya kolektif dalam kalangan ahli organisasi sukar dicapai disebabkan mereka tidak memahami fungsi dan matlamat sebenar SKD dalam pengurusan kewangan. Impaknya, kegagalan aspek kepimpinan ini mengakibatkan SKD yang tidak berkesan (Chiarini & Vaagnoni, 2017).

Perkara ini berkait rapat dengan kelemahan dalam komunikasi guru besar yang menyebabkan komunikasi monoton. Kesannya, ahli-ahli organisasi cenderung untuk mengelak soalan atau tugas berkaitan SKD kerana mereka tidak terlibat dalam pembinaan visi secara bersama (Flaxman, Hancock & Weiner, 2020; Chen & Min, 2020, Abdul Karim et al., 2022; Mahaputra, 2022). Implikasinya, kelemahan dalam aspek ini mengakibatkan ketidakberkesanan prestasi organisasi disebabkan terdapat jurang dalam penyampaian visi, maklumat dan arahan daripada guru besar (Zhou, Chen & Cheng, 2016; Chaw, Zainuddin & Rahimi, 2022).

Seterusnya, kajian mendapati terdapat sebilangan guru besar tidak bersikap asertif atau tidak bertegas untuk menangani sebarang ketidakpatuhan dan salah laku kakitangan yang melibatkan kewangan. Antara puncanya disebabkan oleh sikap guru besar yang tidak peka dengan konflik serta menyembunyikan salah laku pekerja (Hungwe & Mpfu, 2020). Selain itu, guru besar juga bersikap ambil mudah dengan peranan ahli jawatankuasa kewangan seperti juruaudit dalaman. Perkara ini berpunca daripada daripada komplot pekerja tidak mendengar arahan pihak atasan dan kolusi pekerja yang mengubah data kewangan (Naidoo, 2019; Henk, 2020; Abdul Karim et al., 2022; Mahaputra, 2022; Rofiki, Diana & Amin, 2022; Johnson & Johnson, 2024).

Disebabkan ini, guru besar bersikap pasif dan mengelak daripada membuat keputusan yang sukar. Ketidakberkesanan dalam amalan kepimpinan guru besar disebabkan faktor ini memberi kesan negatif kepada komitmen organisasi dan kualiti Audit Dalam. Implikasinya, SKD gagal dilaksanakan dengan cekap kerana tiada kerjasama dalam pelaksanaannya, sedangkan SKD sepatutnya dizahirkan melalui

amalan kolaboratif dalam tadbir urus kewangan (Sudarno, 2018; Kang, 2018; Anggraini & Siswanto, 2019; Susanto & Sofyan, 2024).

Antara aspek terpenting yang perlu melengkapinya guru besar sebagai pemimpin sekolah ialah kemahiran yang mantap dalam pelaksanaan SKD, namun perkara sebaliknya berlaku (Ili et al., 2018; Anuar & Saiful, 2018; Bity & Yusoff, 2018; Anne & Akumba, 2018; Robina, Benard & Jack, 2018; Yizengaw & Agegnehu, 2021). Aspek kemahiran dalam pelaksanaan SKD dalam tadbir urus kewangan tidak dikuasai sepenuhnya menyebabkan kebergantungan guru besar kepada kakitangan lain yang lebih berpengalaman. Justeru, guru besar menyerahkan sepenuhnya urusan kewangan, termasuk berkaitan SKD kepada kerani kewangan dan juruaudit dalaman (Bity & Yusoff, 2018; Zunaira, Uzma & Ashfaque, 2019; Adam, Unggul & Maqsood, 2020).

Seterusnya, isu keperibadian guru besar juga menjadi antara faktor kelemahan kepimpinan guru besar dalam pelaksanaan SKD bagi tadbir urus kewangan. Antara faktor utamanya disebabkan isu integriti guru besar (Syed Ismail & Noraini, 2017; Azizan, 2017; Shin & Park, 2020; Abdullahi, 2019; Amos et al., 2021, Razana et al., 2021). Buktinya, terdapat guru besar telah memperuntukkan dana yang besar untuk tujuan yang salah. Banyak kes penyelewengan yang dilaporkan walaupun guru besar tahu bahawa tugas mereka sebagai individu yang diharapkan oleh pemegang taruh untuk melindungi dana dan aset sekolah (Megat & Abdul Halim, 2016; Jabatan Audit Negara, 2018; Ili, Shamim, Hazyah & Faizal, 2018; Erlane et al., 2021).

Selain itu, guru besar juga gagal memimpin diversiti atau kepelbagaian dalam organisasi sehingga menyebabkan berlakunya konflik dan berat sebelah (Ayub & Jehn, 2018; Rahman, 2019; Fareed, Syed Waheed & Nadia, 2019;). Justeru, sikap guru besar tidak berjaya menyelesaikan salah faham kerana tidak berupaya mencari titik persamaan terhadap perbezaan dalam kepelbagaian organisasi. Implikasinya, budaya kolektif gagal diwujudkan, sekaligus memberi impak kepada pelaksanaan SKD dalam pengurusan kewangan (Soda, 2023; Ashadul & Jannatun, 2023).

Akhir sekali, kurangnya garis panduan atau kerangka kepimpinan berkaitan amalan kepimpinan yang khusus untuk pelaksanaan SKD bagi pengurusan kewangan diketengahkan. Hal ini menyebabkan kurangnya panduan yang boleh dijadikan rujukan terperinci oleh guru besar. Kajian lampau tentang penggunaan garis panduan lengkap bagi SKD seperti INTOSAI Gov 9100 juga tidak berfokus kepada amalan kepimpinan. Konsekuensinya, panduan yang terperinci tentang kepimpinan guru besar bagi melaksanakan SKD tidak dapat digambarkan dengan jelas (Nadiah et al., 2015; Siti Noorzainah, 2017; Anuar & Saiful, 2019; Koskei et al., 2020, Arar & Saiti, 2022).

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini dijalankan bagi meneroka amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar dalam pelaksanaan SKD bagi pengurusan kewangan di sekolah rendah di daerah Hilir Perak, Perak. Objektif kajian ini ialah;

1. Meneroka amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar dalam aspek kawalan pengurusan
2. Meneroka amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar dalam aspek kawalan terimaan
3. Meneroka amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar dalam aspek kawalan perbelanjaan
4. Meneroka amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar dalam aspek kawalan pengurusan aset dan stor
5. Mencadangkan kerangka amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar dalam pelaksanaan SKD bagi pengurusan kewangan sekolah

1.5 Persoalan Kajian

Persoalan kajian dalam kajian ini ialah;

1. Bagaimana guru besar mengamalkan amalan terbaik kepimpinan *steward* dalam aspek kawalan pengurusan?
2. Bagaimana guru besar mengamalkan amalan terbaik kepimpinan *steward* dalam aspek kawalan terimaan?
3. Bagaimana guru besar mengamalkan amalan terbaik kepimpinan *steward* dalam aspek kawalan perbelanjaan?
4. Bagaimana guru besar mengamalkan amalan terbaik kepimpinan *steward* dalam aspek kawalan pengurusan aset dan stor?

5. Bagaimana kerangka amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar yang dicadangkan dalam pelaksanaan SKD bagi pengurusan kewangan sekolah?

1.6 Kerangka Teori

Dalam merumuskan perspektif teori dalam kajian ini, teori *stewardship* menjadi asas untuk menjelaskan amalan pemimpin terhadap pelaksanaan SKD.

1.6.1 Teori *Stewardship*

Teori *stewardship* diperkenalkan oleh Donaldson dan Davis pada tahun 1989 sebagai alternatif normatif untuk teori agensi yang menekankan aspek psikologi dan sosiologi (Wilson, 2016; Subramanian, 2018). Justeru, Davis et al. (1997) mencadangkan teori *stewardship* sebagai alternatif untuk merapatkan jurang dalam literatur kerana keterbatasan teori agensi. Hal ini kerana menurut teori agensi, seseorang individu bersikap oportunistik bagi menguntungkannya walaupun pendapatnya bercanggah dengan pemegang taruh. Oleh itu, disebabkan teori agensi yang tidak relevan kepada pembuat keputusan dalam organisasi, teori *stewardship* diperkenalkan.

Fokus utama teori *stewardship* adalah untuk memahami bagaimana manusia dimotivasikan untuk menyumbang kepada pencapaian matlamat pemegang taruh dalam organisasi. Justeru, pemimpin mengikut teori *stewardship* memperoleh kepuasan dan motivasi intrinsik seperti kepuasan kerja, harga diri, dan kepercayaan

terhadap tujuan organisasi apabila melaksanakan tugas yang diamanahkan (Donaldson & Davis, 1991). Teori ini berbeza dengan teori agensi, iaitu individu lebih dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik seperti ganjaran (Jensen & Meckling, 1976).

Teori *stewardship* menyatakan pemimpin organisasi bertindak sebagai penjaga sumber atau mengawal aset yang mereka kendalikan. Teori ini menekankan hubungan secara pro-sosial, iaitu pemimpin yang rela hati melindungi dana atau aset yang dikendalikan untuk mencapai misi sesebuah organisasi (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Hal ini disokong oleh Keay (2017) serta Schillemans dan Bjurstrøm (2020) yang menyatakan bahawa pemimpin rela hati terlibat sebagai penjaga sumber iaitu sumber kewangan daripada orang awam atau pembayar cukai.

Teori *stewardship* menjadi asas dalam kajian ini dan diaplikasikan oleh guru besar melalui amalan-amalan terbaik mereka sebagai pemegang amanah kepada dana awam. Menurut teori ini, pemimpin *steward* melindungi sumber awam untuk melindungi kepentingan pemegang taruh (Anton, 2010; Munge, Kimani & Ngugi, 2016). Menurut Davis et al. (1997), individu menurut teori *stewardship* ini telah menyelaraskan kepentingan mereka dengan matlamat sesebuah organisasi. Walaupun kepentingan mereka dengan pemegang taruh tidak selaras, individu berusaha memilih untuk terus bekerjasama berbanding berpecah disebabkan konflik.

Seterusnya, Adam et al. (2020) menyatakan bahawa kelemahan menguruskan sumber kewangan dengan baik mengakibatkan hilangnya kepercayaan pemegang taruh terhadap institusi. Oleh itu, guru besar perlu memastikan dana dan aset sekolah

dilindungi sebaiknya dan diterjemahkan melalui amalan kepimpinan yang didasari teori *stewardship*. Oleh itu, mereka bertanggungjawab terhadap organisasi apabila meletakkan prioriti yang lebih tinggi kepada matlamat organisasi berbanding matlamat individu. Pemimpin mengikut teori ini juga didorong oleh pertimbangan dalam membuat keputusan, keadilan dan keprihatinan demi kepentingan orang lain dan boleh dipercayai untuk melakukan kerja dengan profesional (Keay, 2017).

Teori *stewardship* banyak digunakan dalam konteks perniagaan dalam sektor swasta, namun semakin diterapkan pada sektor awam pada masa kini (Ziller, 2020). Justeru, teori *stewardship* yang diterjemahkan dalam pengurusan kewangan juga perlu diaplikasi oleh guru besar kerana perlu melibatkan pematuhan kepada prinsip-prinsip tadbir urus, selaras dengan pelaksanaan SKD. Perkara ini penting untuk meningkatkan integriti dalam pembuatan keputusan berkaitan kewangan, melaksanakan pengurusan risiko dan memaksima nilai kepada semua pemegang taruh (Chrisman, 2019).

Bertepatan dengan peranan guru besar yang perlu menjalinkan kerjasama dengan banyak pihak semasa memimpin, Davis et al. (1997) menyatakan bahawa individu yang berorientasikan *stewardship* cenderung untuk melihat hubungan mereka dengan pihak utama sebagai kerjasama jangka panjang. Justeru, mereka memberi penekanan kepada pembangunan hubungan yang kuat dengan pihak berkepentingan, termasuklah dengan pekerja, pelanggan, pembekal dan komuniti. Dengan memupuk kepercayaan, berkongsi nilai dan komitmen bersama, organisasi mencapai matlamat kewangan yang mampan bagi meningkatkan reputasi dalam jangka masa panjang.

Individu yang bertindak sebagai individu *steward* berkemungkinan berubah mengikut situasi dan masa (Chrisman, 2019). Hal ini turut dipengaruhi oleh objektif pengurusan, mekanisme psikologi dalam diri individu seperti motivasi ganjaran dan mekanisme situasi dalam organisasi dan masyarakat, contohnya, perbezaan budaya. Walaupun teori *stewardship* menawarkan pendekatan yang positif, terdapat cabaran tertentu iaitu wujudnya konflik kepentingan antara matlamat individu dan matlamat kolektif organisasi. Dalam beberapa kes, pemimpin mungkin menghadapi tekanan untuk memenuhi keperluan pihak berkepentingan tertentu, seperti pelabur utama yang boleh menjejaskan nilai-nilai *stewardship*.

Selain itu, budaya organisasi juga memainkan peranan penting dalam menyokong atau menghalang amalan *stewardship*. Organisasi yang mempunyai budaya kompetitif atau terlalu berorientasikan keuntungan cenderung untuk kurang menyokong pendekatan *stewardship* (Chrisman, 2019). Oleh itu, adalah penting bagi organisasi untuk mewujudkan budaya kolektif, berbanding kompetitif untuk memastikan amalan *stewardship* dapat diterapkan dengan berkesan.

1.7 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual yang ditunjukkan pada Rajah 1.1 di bawah terdiri daripada tiga bahagian utama. Antaranya ialah ciri-ciri kepimpinan *steward*, pelaksanaan SKD berpandukan Arahan Perbendaharaan 308 dan pembentukan kerangka amalan terbaik kepimpinan *steward* dalam pelaksanaan SKD bagi pengurusan kewangan sekolah.

Kerangka konseptual yang mendasari kajian ini secara keseluruhannya membantu penyelidik meneroka dengan lebih mendalam amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar dalam melaksanakan SKD bagi pengurusan kewangan di sekolah rendah.

Jika diteliti kepada bahagian pertama kerangka konseptual, terdapat sembilan ciri-ciri kepimpinan *steward* yang dicadangkan iaitu melalui Kerangka Kepimpinan *Steward* oleh April, Kukard dan Peters (2013). Antaranya ialah penguasaan peribadi, visi peribadi, pementoran, menghargai kepelbagaian, perkongsian visi, mengambil risiko dan bereksperimen, mengakui kelemahan dan matang, meningkatkan kesedaran dan menyampaikan hasil (April, et al., 2013; Wilson, 2016; Hills, 2022).

Sembilan ciri kualiti kepimpinan *steward* yang dizahirkan dalam kajian ini diintegrasikan dalam pelaksanaan SKD, iaitu bahagian kedua dalam kerangka konseptual. Bahagian kedua ini merangkumi empat aspek kawalan iaitu kawalan pengurusan, kawalan terimaan, kawalan perbelanjaan dan kawalan pengurusan aset dan stor. Empat aspek ini berlandaskan kepada aspek kawalan pengurusan kewangan di sekolah seperti digariskan KPM iaitu berdasarkan senarai semak bagi Audit Dalam berdasarkan AP 308 yang dilaksanakan secara semak silang (KPM, 2017).

Setelah penerapan sembilan ciri kepimpinan *steward* ini berjaya diterokai dengan lebih mendalam dalam empat jenis kawalan, maka kerangka amalan terbaik kepimpinan *steward* dalam pelaksanaan SKD bagi pengurusan kewangan sekolah rendah dapat dibentuk. Kerangka kepimpinan ini justeru dapat menjadi garis panduan kepada guru besar untuk memimpin organisasi. Tujuannya bagi menerapkan amalan

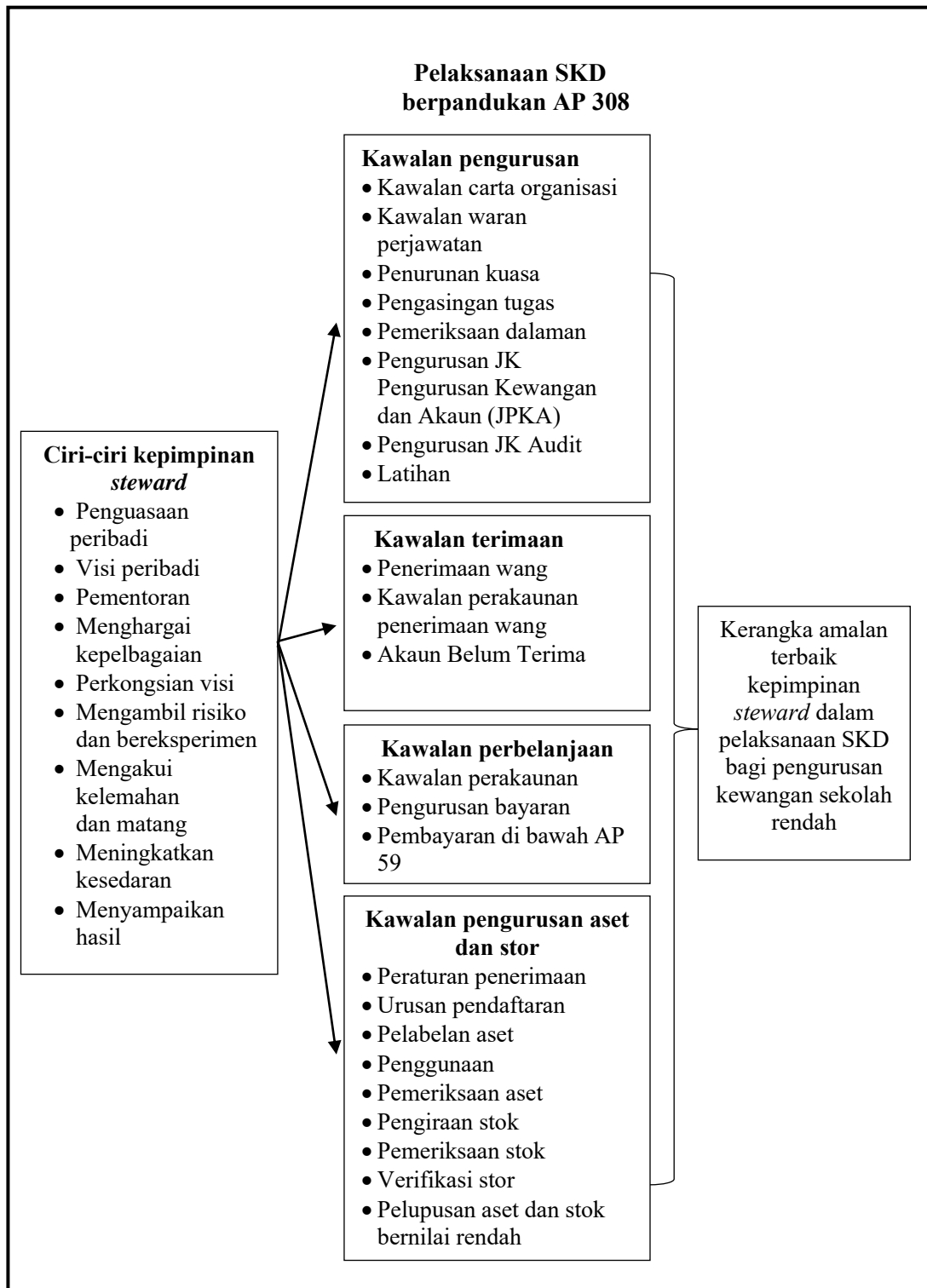
terbaik kepimpinan *steward* semasa melaksanakan SKD dalam pengurusan kewangan di sekolah rendah.

Realitinya, penerapan ciri-ciri kepimpinan berkesan dalam pelaksanaan SKD dalam pengurusan kewangan membantu untuk melindungi dana dan aset awam. Justeru itu, penerokaan terhadap amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar yang diterapkan dalam empat aspek kawalan yang digambarkan dalam kerangka konseptual di atas adalah bertepatan dengan teori *stewardship*. Perkara ini boleh dianalogikan dengan akauntabiliti guru besar yang memegang amanah dengan berintegriti sebagai penjaga kepada dana dan aset yang mereka kendalikan. Impaknya, pengurusan di sekolah berjaya mengikut standard kualiti apabila Audit Luar dijalankan.

Kerangka konseptual yang dihasilkan dalam kajian ini adalah bersesuaian dan berupaya untuk menjawab persoalan kajian yang dikemukakan. Hal ini kerana guru besar bagi sekolah-sekolah terpilih mampu memberi gambaran secara mendalam dan terperinci amalan terbaik kepimpinan *steward* yang diterapkan. Buktinya, penerapan amalan terbaik ini semasa pelaksanaan SKD dalam pengurusan kewangan melayakkan organisasi mencapai taraf audit cemerlang tiga tahun berturut-turut.

Namun, disebabkan kajian ini merupakan kajian kualitatif, maka setiap elemen yang digambarkan ini bukanlah untuk tujuan pengujian. Justeru, elemen ini hanya menjadi panduan keseluruhan dalam pelaksanaan kajian ini. Terdapat kemungkinan perkara-perkara baharu muncul dan dibincangkan selepas penganalisan data. Rajah 1.1 di bawah menunjukkan kerangka konseptual yang mendasari kajian ini;

Rajah 1.1
Kerangka konseptual kajian



1.8 Definisi Operasional

1.8.1 Amalan Kepimpinan *Steward*

Amalan kepimpinan *steward* diperkenalkan oleh Robert Clinton pada tahun 1989. Amalan kepimpinan ini didefinisikan sebagai usaha pemimpin yang memimpin organisasi untuk menguruskan sumber orang lain bagi mencapai matlamat mengikut objektif pemilik. Konsep amalan kepimpinan *steward* kemudiannya dikembangkan April, Kukard dan Peters pada tahun 2013 yang menyatakan pemimpin *steward* melayani dan mendidik dalam usaha untuk menjaga sumber pihak lain berdasarkan sembilan ciri kualiti kepimpinan (April et.al, 2013; Clinton, 2018; Kamer, 2018).

Sembilan ciri kualiti kepimpinan *steward* yang dikemukakan ialah penguasaan peribadi, visi peribadi, pementoran, menghargai kepelbagaian, perkongsian visi, mengambil risiko dan bereksperimen, mengakui kelemahan dan matang, meningkatkan kesedaran serta menyampaikan hasil (April et al., 2013; Wilson, 2016).

Penguasaan peribadi didefinisikan sebagai perkembangan peribadi, mengembangkan kebolehan dan keupayaan peribadi. Seterusnya, visi peribadi pula merupakan kejelasan visi dan komitmen peribadi melalui tindakan. Pementoran memfokuskan kepada memberi perhatian untuk bertindak atas keperluan dan perkembangan potensi orang lain. Seterusnya, ciri menghargai kepelbagaian pula menghargai kepelbagaian input dan individu. Perkongsian visi pula memfokuskan kepada kejelasan visi dan komitmen bersama ke arah masyarakat yang diinginkan. Ciri

mengambil risiko dan bereksperimen pula menggalakkan idea dan cara baharu melakukan sesuatu dan memberi ruang kepada orang lain untuk berbuat demikian (April et al., 2013; Clinton, 2018)

Seterusnya, mengakui kelemahan dan matang ditakrifkan sebagai menjadi autentik atau tulen, matang dan terbuka kepada pembelajaran dan input daripada orang lain. Ciri meningkatkan kesedaran pula memfokuskan kepada kecekapan pengurusan dan pertumbuhan masyarakat awam yang baik dan mampan. Akhir sekali, menyampaikan hasil iaitu menunjukkan komitmen dan kesegeraan melalui penyampaian (April et.al, 2013).

Dalam konteks kajian ini pula, amalan terbaik kepimpinan *steward* merujuk kepada amalan terbaik guru besar semasa memimpin organisasi untuk mewujudkan budaya kolektif berdasarkan sembilan ciri kepimpinan *steward* dalam melaksanakan SKD bagi pengurusan kewangan sekolah rendah.

1.8.2 Guru Besar

Guru besar merujuk kepada individu yang dilantik oleh KPM untuk mengetuai sekolah dalam mengurus, mentadbir dan memimpin sekolah (KPM, 2016). Dalam organisasi di sekolah rendah, guru besar ialah ketua eksekutif dan pada masa yang sama beliau ialah pemimpin utama dan Ketua Jabatan bagi sekolah rendah. Guru besar juga bertindak sebagai Pegawai Pengawal berdasarkan Arahan Perbendaharaan 53 (Kementerian Kewangan Malaysia, 2023).

Guru besar sebagai pemimpin di sekolah rendah bantuan kebangsaan juga perlu mempunyai kemahiran kepimpinan yang mantap. Tujuannya untuk memimpin organisasi bagi mencapai visi organisasi seperti yang telah ditetapkan. Merujuk kepada konteks kajian ini, guru besar merujuk kepada pemimpin di sekolah rendah, bertindak sebagai Pegawai Pengawal yang perlu mempunyai kemahiran kepimpinan berkesan untuk menjalankan SKD bagi mengawal kewangan sekolah.

1.8.3 Sistem Kawalan Dalaman (SKD)

SKD adalah satu sistem yang wujud merangkumi dasar, proses dan tindakan yang diambil bersama bagi memastikan pematuhan operasi organisasi (Institut Juruaudit Dalaman, 2023). Bagi memastikan penjaminan kualiti, KPM telah menggariskan senarai semak bagi skop pemeriksaan bagi pelaksanaan SKD dalam Audit Dalaman berdasarkan AP 308 secara semak silang. Terdapat empat aspek kawalan yang dinilai di semua sekolah di Malaysia berdasarkan Audit Dalam iaitu kawalan pengurusan, terimaan, perbelanjaan dan kawalan pengurusan aset dan stor (KPM, 2021).

Kawalan pengurusan didefinisikan sebagai proses yang dilakukan oleh pihak pengurusan untuk memastikan segala aktiviti, operasi dan sumber yang digunakan dijalankan dengan cekap dan berkesan. Seterusnya, kawalan terimaan pula ialah prosedur dan langkah yang diambil untuk memastikan semua wang atau pendapatan yang diterima diuruskan dengan teratur, telus, dan selaras dengan peraturan kewangan yang ditetapkan (KPM, 2021).

Seterusnya, kawalan perbelanjaan pula didefinisikan sebagai langkah-langkah, prosedur dan sistem untuk memastikan perbelanjaan dilaksanakan secara berhemah bagi mengelakkan pembaziran. Kawalan pengurusan aset dan stor pula ialah langkah-langkah dan prosedur untuk memastikan semua aset dan stor diuruskan dengan teratur, berkesan, dan berintegriti. Kawalan ini melibatkan perolehan, penyimpanan, penggunaan, pemantauan, dan pelupusan aset serta stok untuk memastikan penggunaan sumber secara optimum (KPM, 2021).

Rumusannya, SKD merupakan satu sistem yang wujud yang merangkumi tindakan kolektif untuk memastikan pematuhan operasi sesuatu organisasi untuk mencapai matlamatnya dan diterjemahkan melalui keberkesanan Audit Dalam. Dalam konteks kajian ini, SKD merujuk kepada sistem kawalan yang diaplikasi melalui tindakan kolektif organisasi terhadap empat aspek kawalan berdasarkan AP 308 dengan sistematik.

1.8.4 Audit Dalam

Audit Dalam merupakan satu fungsi bebas yang memberi khidmat perundingan secara objektif untuk menambah nilai dan mempertingkatkan tahap operasi organisasi dan dijalankan melalui Ketua Jabatan atau juruaudit dalaman (Pekeliling Perbendaharaan P.S 3.1, 2013). Audit Dalam membantu sesebuah organisasi menilai dan menentukan keberkesanan semua proses kawalan, pengurusan risiko dan tadbir urus (Kementerian Kewangan Malaysia, 2023).

Justeru, Audit Dalam merujuk kepada satu pemeriksaan dalaman yang perlu dijalankan Ketua Jabatan atau individu yang diwakilkan untuk menilai keberkesanan SKD dan tadbir urus bagi meningkatkan tahap operasi kewangan. Dalam konteks kajian ini, Audit Dalam merujuk kepada penyemakan dalaman yang dijalankan oleh guru besar atau juruaudit dalaman dalam aspek kewangan dan tadbir urus sekolah secara semak silang. Tujuannya bagi memastikan pematuhan kepada dasar, pelan, tatacara, undang-undang dan peraturan serta mengikut tatacara yang betul.

1.8.5 Pengurusan Kewangan Sekolah

Pengurusan kewangan sekolah bermaksud aktiviti merancang, melaksana, mengawal dan menilai pengurusan kewangan supaya diuruskan secara cekap, ekonomik dan berkesan. Tujuannya ialah untuk menentukan peruntukan kewangan dapat diurus dan dibelanjakan secara optimum dengan mematuhi peraturan dan garis panduan yang telah ditetapkan berdasarkan Buku Panduan Kewangan Sekolah (KPM, 2023)

Justeru itu, dalam konteks kajian ini, pengurusan kewangan sekolah merujuk kepada empat aktiviti utama iaitu merancang, melaksana, mengawal dan menilai. Rasionalnya bagi memastikan pengurusan kewangan di sekolah dapat diurus secara optimum mengikut standard yang ditetapkan KPM agar dapat disalurkan sepenuhnya untuk manfaat murid-murid di sekolah.

1.9 Batasan Kajian

Terdapat beberapa batasan kajian yang dikenal pasti dalam kajian ini. Antaranya ialah kajian ini hanya meneroka secara mendalam amalan-amalan terbaik bagi kepimpinan *steward* dalam pelaksanaan SKD bagi pengurusan kewangan sekolah rendah. Hal ini bermakna hanya elemen-elemen berkaitan dengan amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar sahaja dibincangkan secara terperinci, bertepatan dengan objektif kajian.

Penggunaan teori dalam kajian ini pula terbatas kepada teori *stewardship* sahaja. Hal ini kerana menurut Merriam (2009), hanya teori berkaitan sahaja diperlukan untuk membantu penyelidik memfokuskan dan memilih unit analisis yang paling relevan untuk membentuk pernyataan masalah.

Selain itu, kajian ini juga hanya dijalankan di sekolah rendah dan melibatkan guru besar bagi sekolah rendah yang mendapat taraf audit kewangan cemerlang selama tiga tahun berturut-turut sahaja. Oleh itu, dapatan daripada kajian ini adalah terhad kepada fenomena atau kes yang berlaku di sekolah rendah sahaja. Merriam (2014) menyatakan bahawa lokasi kajian menjadi salah satu batasan kepada kajian kes kerana hanya tertumpu kepada lokasi yang berkaitan kes-kes yang dikenal pasti sahaja. Justeru, dalam kajian ini, hanya tujuh lokasi sahaja terlibat iaitu di persekitaran sebenar kes berlaku bagi mendapatkan penelitian yang lebih mendalam.

Seterusnya, kajian ini hanya melibatkan tujuh peserta kajian dari satu daerah sahaja iaitu di Hilir Perak, Perak. Disebabkan kajian ini merupakan kajian kualitatif,

maka kajian hanya tertumpu kepada organisasi berkaitan dengan kes sahaja. Justeru, hasil kajian tidak dapat digeneralisasikan untuk keseluruhan organisasi sekolah di seluruh Malaysia. Namun, peserta kajian ditambah sekiranya maklumat diperolehi tidak mencapai tahap ketepuan untuk menghasilkan rumusan bagi menjawab persoalan kajian. Nama sekolah dan butir-butir peserta kajian juga tidak dinyatakan dalam kajian ini bagi melindungi sensitiviti individu dan kerahsiaan.

1.10 Kepentingan Kajian

Kefahaman terhadap amalan kepimpinan berkesan adalah penting bagi guru besar. Tujuannya untuk memimpin organisasi melaksanakan SKD agar mencapai standard atau kualiti dalam pengurusan kewangan seperti yang ditetapkan KPM. Justeru, kajian ini dapat memberi banyak sumbangan kepada dunia pendidikan.

Kajian ini secara jelasnya dapat memberi sumbangan terhadap amalan terbaik kepimpinan *steward* yang diterapkan guru besar. Hal ini kerana melalui penerokaan mendalam yang dijalankan, guru besar lebih memahami tentang komitmen yang perlu dilakukan bagi menyampaikan visi dengan cara melayani dan mendidik ahli organisasi untuk mewujudkan tadbir urus kewangan yang efektif. Secara tidak langsung, apabila visi ini berjaya dijelaskan dengan baik dan dihayati oleh setiap ahli organisasi, wujudnya budaya kolektif untuk melaksanakan SKD, sekaligus dana dan aset awam dapat dilindungi sepenuhnya.

Seterusnya, kajian ini juga dapat melahirkan pemimpin organisasi berpendirian tegas dengan prinsipnya dan tidak berkompromi dengan sebarang ketidakpatuhan dan salah laku dalam tadbir urus kewangan. Hal ini kerana melalui kajian ini, guru besar dapat memantapkan kualiti kepimpinan dengan memahami bahawa perlunya pendirian dan keteguhan prinsip terhadap budaya kerja yang mementingkan etika dan integriti tinggi. Hasilnya, guru besar dapat melayani dan mendidik ahli organisasi yang lain untuk memantapkan keberkesanan SKD bertujuan untuk meningkatkan pematuhan kepada undang-undang dalam tadbir urus kewangan sekolah.

Kajian ini juga dapat meningkatkan kompetensi guru besar bagi melaksanakan SKD untuk terus mengekalkan taraf audit cemerlang dalam tadbir urus kewangan. Apabila kemahiran dalam melaksanakan SKD dapat dikuasai sepenuhnya oleh guru besar, mereka berupaya memindahkan pengetahuan ini kepada ahli organisasi yang lain. Impaknya, pelan tindakan yang efisien dapat diwujudkan untuk menyelesaikan isu-isu berkaitan kewangan dan lebih bersedia menangani cabaran konflik yang beragam dalam tadbir urus kewangan dalam organisasi dengan lebih komprehensif.

Di samping itu, kajian ini juga dapat memberi panduan kepada guru besar tentang pembentukan karakter atau keperibadian yang sepatutnya melengkapi diri mereka semasa memimpin organisasi. Hal ini kerana untuk mewujudkan kerjasama daripada semua ahli organisasi bagi melaksanakan SKD bagi pengurusan kewangan, guru besar perlu menunjukkan pekerti yang baik untuk diteladani dan menjadi ikutan.

Justeru, kajian ini berupaya memberi input kepada guru besar untuk menambah baik amalan kepimpinan mereka dengan menyerlahkan sisi keunggulan peribadi sebagai seorang pemimpin yang sentiasa mendengar suara ahli-ahli organisasi dari akar umbi.

Seterusnya, kajian ini dapat memberi kepentingan kepada Dasar Pendidikan Kebangsaan kerana dapat menyokong dan memperkukuh dasar yang digubal KPM. Melalui dapatan kajian empirikal, kajian ini berupaya menjadi garis panduan bagi semua pemimpin sekolah untuk mempertingkat penilaian keberkesanan kawalan dalaman seperti yang termaktub dalam dasar yang telah dirangka. Justeru itu, kerangka kepimpinan terhasil daripada kajian ini dapat menjadi rujukan dan garis panduan kepada banyak pihak untuk memastikan kawalan dibuat dengan teratur, cekap dan berkesan, seterusnya mengoptimumkan perbelanjaan murid.

Kajian ini juga dapat memberi kepentingan kepada salah satu elemen Dasar Pendidikan Kebangsaan iaitu membangunkan keupayaan pemimpin pendidikan bagi menghasilkan organisasi pendidikan berkualiti dan bertaraf dunia (KPM, 2017). Melalui kajian ini, profesionalisme guru besar daripada sekolah-sekolah terlibat diterokai, seterusnya menjadi indikator kepada organisasi pendidikan berkualiti. Maka, nilai guru besar yang sentiasa melayani dan mendidik ahli-ahlinya berjaya digambarkan dengan jelas melalui dapatan kajian. Nilai yang digambarkan ini justeru menjadi bukti kepada keberkesanan dasar yang digubal KPM kerana telah berjaya mewujudkan organisasi pendidikan yang berkualiti dan bertaraf dunia.

1.11 Rumusan Bab

Bab ini telah membicarakan tentang pengenalan yang merangkumi latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif dan persoalan kajian. Bab ini juga meliputi definisi operasional, kerangka teori dan konseptual kajian, batasan kajian serta kepentingan kajian. Bab ini telah memperincikan aspek-aspek asas yang mendasari kajian ini bagi meneroka amalan terbaik kepimpinan *steward* guru besar untuk melaksanakan SKD dalam pengurusan kewangan di sekolah rendah.