



**AMALAN PENGURUSAN KEWANGAN SEKOLAH MENENGAH
BERTARAF PUSAT TANGGUNGJAWAB (PTj)
DI DAERAH KUBANG PASU,
KEDAH**

SITI YUHANIS BINTI SHAFEE



**DISERTASI YANG DIKEMUKAKAN INI UNTUK MEMENUHI SEBAHAGIAN
DARIPADA SYARAT MEMPEROLEHI IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN
PERAKAUNAN**

**FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

JULAI, 2013





Sila tanda (✓)
Kertas Projek
Sarjana Penyelidikan
Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah



INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 16.....(hari bulan) JULAI..... (bulan) 2013.....

i. Perakuan pelajar :

Saya, STI YUFANIS BINTI SHAFEE, M20101000120, FPE (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk AMALAN PENGURUSAN KEWANGAN SEKOLAH MENENGAH BERTARAF PUSAT TANGGUNGJAWAB (PTJ) DI DAERAH KUBANG PASU KEDAH adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejasanya dan secukupnya

05-4506832

pustaka.upsi.edu.my

Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah

PustakaTBainun

ptbupsi

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, PROF DR. SHAHRIL @ CHARIL MARZUKI (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk AMALAN PENGURUSAN KEWANGAN SEKOLAH MENENGAH BERTARAF PUSAT TANGGUNGJAWAB (PTJ) DI DAERAH KUBANG PASU, KEDAH (TAJUK) dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah SARJANA PENDIDIKAN (PERAKAUNAN) (SILA NYATAKAN NAMA IJAZAH).

11/9/2013
Tarikh

Tandatangan Penyelia

PROF. DR. SHAHRIL @ CHARIL HJ. MARZUKI
PENGARAH
PUSAT PENGURUSAN PENYELIDIKAN DAN INOVASI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS



UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS
اوسديني قديديق سلطان ادريس

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

UPSI/PS-3/BO 31
Pind.: 00 m/s: 1/1

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

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

Tajuk / Title:

AWAKAN PENGURUSAN KEWANGAN
SEKOLAH MENENGAH BERTARAF MASA 7
TANGUNGJAWAB (RTJ) DI DAERAH
KUBANG PASU, KEDAH
M20101006120

No. Matrik / Matric's No.:

Saya / I:

SITI YUITANIS BINTI SHAPEE

(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Doktor Falsafah/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

acknowledged that my Thesis/Dissertation/Project Paper is kept at Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) and 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 sahaja.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of research only.
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. Perpustakaan tidak dibenarkan membuat penjualan salinan Tesis/Disertasi ini bagi kategori **TIDAK TERHAD**.
The Library is not allowed to make any profit for 'Open Access' Thesis/Dissertation.
5. 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)

Tarikh: 11/9/2013

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

PROF. DR. HJ. HILMI MOHAMMAD
PENGARAH

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkepentingan yang membenarkan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT @ TERHAD** PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
Notes: If the thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.

Dilampirkan bersama di dalam Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (jilid keras), selepas lampiran Pengakuan



PENGHARGAAN

Segala puji bagi Allah S.W.T kerana dengan limpah kurnianya dapatlah saya menyiapkan kajian ini dengan sempurnanya.

Saya ingin merakamkan setinggi penghargaan yang tulus ikhlas kepada Profesor Shahril @ Charil bin Marzuki, penyelia kajian ini yang telah membantu dan memberi bimbingan yang amat bernilai sepanjang proses menyiapkan disertasi ini.

Jutaan terima kasih juga kepada semua yang terlibat dalam menyumbangkan data-data yang berguna serta menjadi responden bagi menjayakan kajian ini secara sukarela.

Seterusnya, setinggi penghargaan buat suami, Mohd Khairul Ezani bin Jamil, ayah, Shafee bin Sharif, dan ibu, Asmah binti Ismail, serta adik-adik atas kesabaran dan sokongan kalian dalam menyiapkan kajian ini.

Diharapkan kajian ini dapat memberi faedah kepada semua.





ABSTRAK

Kajian ini dijalankan bagi melihat amalan sebenar sekolah menengah di daerah Kubang Pasu yang diberi taraf Pusat Tanggungjawab (PTj) dalam mengurus kewangan sekolah. Kajian ini juga dijalankan bagi mengenal pasti sumber kewangan yang diterima oleh pihak sekolah yang diberi taraf PTj. Di samping itu, kajian ini turut meninjau kebaikan serta keburukan pelaksanaan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj dan seterusnya mengenal pasti keberkesanan pelaksanaan pemberian taraf PTj di peringkat sekolah. Kaedah penyelidikan adalah secara kualitatif dan data diperolehi melalui temu bual bersama lima orang responden dan disokong oleh data yang diperolehi melalui senarai semak. Dapatan kajian menunjukkan sumber kewangan sekolah terdiri daripada PCG, SUWA dan waran peruntukan kecil. Kajian juga menunjukkan sekolah kajian telah mematuhi semua prosedur dan tatacara pengurusan kewangan yang telah ditetapkan. Hasil kajian juga mendapati pemberian taraf PTj menjadikan urusan kewangan sekolah lebih mudah, cepat dan lebih berkesan. Namun pemberian taraf ini menjadikan tanggungjawab responden meningkat dan menjadikan beban tugas mereka turut meningkat. Walau bagaimanapun, hasil kajian menunjukkan wujud keberkesanan dalam pengurusan kewangan sekolah menengah yang diberi bertaraf PTj di daerah Kubang Pasu berbanding sekolah bukan PTj. Implikasinya, adalah wajar pemberian taraf PTj kepada sekolah diteruskan di samping memperbanyakkan lagi bilangan sekolah yang layak untuk menerima taraf PTj.





FINANCIAL MANAGEMENT PRACTICES OF SECONDARY SCHOOL RESPONSIBILITY CENTERS MANAGEMENT (RCM) CLASS IN KUBANG PASU DISTRICT

ABSTRACT

This study was conducted to observe the actual practices of secondary school in Kubang Pasu district that given Responsibility Centers Management (RCM) status in managing school financial. This study also conducted to identify the school's financial resources that given RCM class. In addition, this study also identify the advantages and disadvantages of implementation RCM schools and further to identify the effective implementation of RCM at the school level. Qualitative research method was applied and data were obtained through interviews with five respondents and supported by the data obtained through the checklist. The study reveals that the school's financial resources consist of PCG, SUWA and the provision of warrants. The study also showed that the schools in this study comply with all financial management procedures that have been set. The study indicate that RCM status making the school financial matters easier, faster and more effective. Nevertheless, RCM status make responsibilities of the respondents increased and thus increasing their workload. However, the results of this research indicate the effectiveness of the financial management in RCM secondary school in Kubang Pasu district were exist compare to non RCM. Implications, it is desirable granting of RCM status to secondary school were continued while increasing the number of school that qualified to receive the RCM status.



KANDUNGAN

	Halaman
PENGAKUAN	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	xiv
SENARAI RAJAH	xvi

BAB 1 PEDAHULUAN

1.1	Latar Belakang Kajian	1
1.2	Pernyataan Masalah	7
1.3	Kerangka Teori	10
1.3.1	Teori Desentralisasi Kewangan	10
1.3.2	Teori Kewangan	14
1.4	Kerangka Konsep	15
1.5	Objektif Kajian	16
1.6	Tujuan Kajian	17

1.7 Soalan Kajian	18
1.8 Kepentingan Kajian	18
1.9 Batasan Kajian	20
1.10 Definisi Operasional	21
1.10.1 Amalan Pengurusan Kewangan Sekolah	21
1.10.2 Pengurusan Kewangan Sekolah	22
1.10.3 Pusat Tanggungjawab (PTj)	22
1.10.4 Sekolah Menengah Harian Bertaraf Pusat Tanggungjawab(PTj)	23
1.10.5 Ketua Pusat Tanggungjawab (PTj)	23
1.10.6 Pengurus Sekolah	24
1.10.7 Autonomi	24
1.10.8 Waran	24
1.10.9 Pemegang Waran	25
1.10.10 Bantuan Geran Per Kapita (PCG)	25
1.10.11 Lain Perbelanjaan Berulang Tahun (LPBT) / Lain Perbelanjaan Khas (LPK)	25
1.10.12 Buku Vot	26
1.10.13 Buku Tunai	26
1.10.14 Panjar Wang Runcit (PWR)	26
1.10.15 PATSKOM	27
1.10.16 Audit	27
1.10.17 Laporan Audit Bersyarat	28
1.10.18 Arahan Perbendaharaan	28
1.11 Rumusan	28

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1.	Pengenalan	29
2.2.	Model Pengurusan Kewangan Sekolah	30
2.2.1	Model Pengurusan Kewangan Sekolah (Knight, 1983)	30
2.2.2	Model Pengurusan Kewangan oleh Jamaliah dan Norashimah (2005)	35
2.2.3	Model Pengurusan Kewangan Pendidikan Sebagai Satu Kitaran oleh Anderson <i>et al.</i> (2001)	37
2.3.	Strutktur Organisasi Pengurusan Kewangan Sekolah Bertaraf PTj	39
2.4.	Sumber-sumber Kewangan Sekolah Menengah Bertaraf PTj	41
2.4.1	Kumpulan Wang Kerajaan (KWK)	42
2.4.1.1	Bantuan Geran Per Kapita (PCG)	42
2.4.2	Kumpulan Wang SUWA (KWS)	49
2.4.3	Kumpulan Wang Asrama (KWA)	50
2.4.4	Kumpulan Wang daripada Waran Peruntukan Kecil	50
2.5.	Amalan Pengurusan Kewangan Sekolah Menengah Bertaraf PTj	
2.5.1	Penerimaan dan Pungutan	51
2.5.2	Perolehan dan Pembayaran	53
2.5.3	Penyelenggaraan Panjar Wang Runcit	55
2.5.4	Penyelenggaraan Buku Vot	57
2.5.5	Penyelenggaraan Buku Tunai	62
2.5.6	Penyediaan Penyata Kewangan Tahunan Sekolah	63
2.5.7	Pengauditan	65
2.6.	Kebaikan dan Keburukan Pelaksanaan Pengurusan Pengurusan Kewangan Sekolah Bertaraf PTj	69

2.7. Kajian Pelaksanaan Pengurusan Kewangan Sekolah Bertaraf PTj	72
2.8. Rumusan	77

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1. Pengenalan	78
3.2. Reka Bentuk Kajian	79
3.3. Populasi, Sampel dan Responden Kajian	80
3.4. Kaedah Pengumpulan Data	83
3.4.1 Temu bual	83
3.4.1.1 Protokol temu bual	84
3.4.2 Semakan dokumen	85
3.5. Instrumen Kajian	86
3.5.1 Soalan Temu bual	86
3.5.2 Senarai Semak	89
3.6. Kesahan dan Kebolehpercayaan	90
3.7. Prosedur Analisis Data	91
3.8. Rumusan	92

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1. Pengenalan	93
4.2. Latar Belakang Sekolah Kajian	94
4.3. Latar Belakang Responden Kajian	99
4.4. Sumber Kewangan Sekolah Kajian	101
4.4.1 Punca-punca kewangan sekolah	102

4.4.2	Akaun yang diselenggara oleh sekolah	104
4.4.3	Kecukupan peruntukan yang diterima	104
4.4.4	Tempoh masa peruntukan pertama diterima	106
4.5	Amalan Pengurusan Kewangan Sekolah Kajian	109
4.5.1	Pengurusan Am	109
4.5.1.1	Jawatankuasa Kewangan Sekolah	110
4.5.1.2	Juruaudit Dalam Sekolah	112
4.5.2	Urusan Penerimaan dan Pungutan	113
4.5.2.1	Penerimaan PCG	113
4.5.2.2	Penerimaan Waran Peruntukan Kecil	114
4.5.2.3	PungutanYuran	115
4.5.3	Urusan Perolehan dan Pembayaran	117
4.5.3.1	Urusan Perolehan	118
4.5.3.2	Urusan Pembayaran Menggunakan PCG	119
4.5.3.3	Urusan Pembayaran Menggunakan Waran Peruntukan Kecil	122
4.5.4	Urusan Penyelenggaraan Panjar Wang Runcit	125
4.5.5	Urusan Penyelenggaraan BukuVot	128
4.5.6	Urusan Penyelenggaraan BukuTunai	130
4.5.7	Penyediaan Penyata Akaun Tahunan Sekolah	132
4.5.	Kebaikan sekolah kajian setelah dinaik taraf menjadi PTj	134
4.6.	Keburukan sekolah kajian setelah dinaik taraf menjadi PTj	137
4.7.	Keberkesanan pengurusan kewangan sekolah kajian setelah dinaik taraf menjadi PTj	139
4.8.	Rumusan	145

BAB 5 RUMUSAN DAN PERBINCANGAN

5.1	Pengenalan	147
5.2	Rumusan dan Perbincangan Dapatan Kajian	149
5.2.1	Latar Belakang Sekolah Menengah Bertaraf PTj	150
5.2.1.1	Sumber manusia- Kualiti Ketua Pembantu Tadbir dan Pembantu Tadbir Kewangan	150
5.2.1.2	Sumber manusia – Kecukupan Staf Sokongan	150
5.2.1.3	Sumber fizikal – Saiz Sekolah	152
5.2.1.4	Sumber Fizikal – Kemudahan Komputer	152
5.2.2	Sumber Kewangan Sekolah Menengah Bertaraf PTj	153
5.2.3	Amalan Pengurusan Kewangan Sekolah Menengah Bertaraf PTj	156
5.2.3.1	Pengurusan Am	156
5.2.3.2	Urusan Penerimaan dan Pungutan	158
5.2.3.3	Urusan Perolehan dan Pembayaran	160
5.2.3.4	Urusan Penyelenggaraan Panjar Wang Runcit	161
5.2.3.5	Urusan Penyelenggaraan Buku Vot	162
5.2.3.6	Urusan Penyelenggaraan Buku Tunai	163
5.2.3.7	Penyediaan Penyata Akaun Tahunan Sekolah	164
5.2.4	Kebaikan Sekolah Setelah dinaik taraf Menjadi PTj	165
5.2.5	Keburukan sekolah setelah dinaik taraf Menjadi PTj	166

5.2.6	Keberkesan Pengurusan Kewangan Sekolah Menengah Bertaraf PTj	167
5.3	Cadangan Penambahbaikkan Pengurusan Kewangan Sekolah Menengah Bertaraf PTj di Daerah Kubang Pasu	170
5.4	Cadangan Kajian Lanjut	172
5.5	Penutup	173
RUJUKAN		175

LAMPIRAN

A	Surat Kelulusan Kajian Penyelidikan EPRD
B	Surat Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian/Soal Selidik di JPN/PPD dan Sekolah-sekolah di Negeri Kedah Darulaman
C	Soalan Temu Bual
D	Senarai Semak
E	Kumpulan dan Kadar Bantuan PCG Sekolah Menengah Harian/ Sekolah Menengah Teknik danVokasional/ Sekolah Sukan Malaysia/ Sekolah Seni Malaysia
F	Contoh dokumen : Buku Tunai
G	Contoh dokumen :Daftar Bil
H	Contoh dokumen : Slip Wang Masuk
I	Contoh dokumen : Surat Kebenaran Kutipan Yuran Kepada Cikgu
J	Contoh dokumen : Daftar Kutipan Harian
K	Contoh dokumen : Resit Rasmi Kepada Murid
L	Contoh dokumen : Baucar Bayaran
M	Contoh dokumen : Pesanan Sekolah
N	Contoh dokumen : Nota Minta
O	Contoh dokumen :Invois



- P** **Contoh dokumen : Baucer Kecil Bayaran**
- Q** **Contoh dokumen : Buku Tunai PWR**
- R** **Contoh dokumen : Waran Peruntukan Kecil**
- S** **Contoh dokumen : Waran Peruntukan Tambahan**
- T** **Contoh dokumen : Laporan HarianVot**
- U** **Contoh dokumen : Laporan BulananVot**
- V** **Contoh dokumen : Penyata Akaun Tahunan Sekolah**



SENARAI JADUAL

Jadual	Halaman
2.1 Maksud Perbelanjaan PCG Mata Pelajaran dan PCG Bukan Mata Pelajaran	45
2.2 Maksud Belanja Bantuan Geran Per Kapita (PCG)	47
3.1 Senarai sekolah populasi capaian kajian	81
3.2 Senarai sampel kajian	83
3.3 Senarai responden kajian	83
3.4 Pembahagian soalan temu bual	88
3.5 Pembahagian senarai semak	91
4.1 Tahun sekolah diiktiraf menjadi sekolah PTj	97
4.2 Tempoh pengalaman responden dalam pengurusan kewangan sekolah	102
4.3 Tempoh pengalaman dalam pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj	103
4.4 Tempoh berkhidmat dalam jawatan sekarang	103
4.5 Tempoh masa peruntukan pertama diterima	109
4.6 Pengurusan am	112
4.7 Urusan penerimaan dan pungutan	116
4.8 Urusan perolehan dan pembayaran	121



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

4.9	Urusan penyelenggaraan panjar wang runcit	126
4.10	Urusan penyelenggaraan buku vot	129
4.11	Urusan penyelenggaraan buku tunai	131



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

SENARAI RAJAH

Rajah	Halaman
1.1 Kerangka Konsep Kajian	16
2.1 Model Pengurusan Kewangan Sekolah oleh Knight (1983)	35
2.2 Pengurusan Kewangan : Hubungan (diubah suai daripada prinsip am Knight (1993))	37
2.3 Pengurusan Kewangan Pendidikan Sebagai Satu Sistem Kitaran	39
2.4 Struktur dan Sistem Pengurusan Kewangan Sekolah Bertaraf PTj	41



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Kajian



Pendidikan merupakan salah satu sektor yang paling penting dalam sesebuah negara. Dalam belanjawan 2010 yang dibentangkan oleh Y.A.B. Dato' Seri Mohd Najib Tun Abdul Razak, Perdana Menteri dan Menteri Kewangan 2010 pada 23 Oktober 2009 telah mengumumkan sebanyak RM 30 billion diperuntukan kepada sekolah menengah dan sekolah rendah dalam usaha meningkatkan kualiti modal insan melalui pendidikan di Malaysia (Bajet 2010). Hal ini menunjukkan kerajaan amat menitikberatkan keperluan pendidikan sebagai suatu pelaburan jangka panjang. Justeru itu, peruntukan yang diberi haruslah diuruskan dengan cekap dan berkesan bagi mencapai matlamat dan objektif negara dalam melahirkan sumber insan yang berguna pada masa hadapan. Pengurus institusi pendidikan merupakan barisan paling hadapan yang bertanggungjawab dalam melaksanakan amanah menguruskan peruntukan yang





diberi. Di peringkat sekolah, pentadbir diberi tanggungjawab untuk merancang belanjawan agar sumber yang diperoleh digunakan dengan sewajarnya. Salah satu usaha kerajaan dalam memantapkan pengurusan kewangan pada peringkat sekolah adalah melalui Pusat Tanggungjawab (PTj) yang bertujuan untuk memperkemaskan pengurusan kewangan sekolah agar peruntukan yang diberi dapat dimaksimumkan penggunaannya.

Pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj adalah aliran terkini dalam desentralisasi pengurusan kewangan dari peringkat pentadbiran pusat hingga ke peringkat sekolah (Anderson *et al.*, 2001; Strauss dan Curry, 2002). Bermula sejak 1960-an, desentralisasi pengurusan kewangan hingga ke peringkat sekolah dilaksanakan pada mulanya di Kanada, kemudian berkembang ke Amerika Syarikat, England, Wales, Australia Barat, New Zealand dan beberapa buah negara di Eropah. Perkembangan ini selari dengan perkembangan pelaksanaan sistem pengurusan berasaskan sekolah atau *School Based Management* (SBM) di seluruh dunia (Shahril dan Marzita, 2005). SBM dianggap sebagai aliran terkini dalam desentralisasi pengurusan kewangan sistem pendidikan untuk meningkatkan kualiti, produktiviti, akauntabiliti, kecekapan dan keberkesanan dalam sistem pendidikan. Fenomena desentralisasi pengurusan kewangan ini berlaku disebabkan wujudnya isu-isu kewangan yang semakin kompleks dan ditambah dengan ketidakcekapan pengurusan kewangan oleh pihak atasan (Anderson *et al.* 2001: Kaplan 1997).

Di Malaysia, pelaksanaan desentralisasi pengurusan kewangan di peringkat sekolah dilaksanakan melalui program PTj bermula pada tahun 1989 (INTAN,2006). Kewujudan pengurusan kewangan bertaraf PTj ini juga dikaitkan dengan isu-isu





ketidakcekapan dan ketidakberkesanan pengurusan kewangan sekolah sedia ada. Idea penubuhan sekolah bertaraf PTj muncul apabila sekolah didapati berada dalam keadaan daif berpunca daripada pengurusan kewangan yang tidak cekap. Ketidakcekapan ini telah menyebabkan sekolah sukar untuk mendapatkan bekalan barangan keperluan, menjalankan aktiviti kurikulum dan kokurikulum (Shahril, 2005b). Keadaan ini dikhuatiri akan membawa kesan kepada pencapaian akademik yang rendah. Justeru, melalui PTj, sekolah diberi kuasa autonomi untuk berbelanja dan tidak terlalu bergantung kepada peruntukan kewangan daripada Jabatan Pelajaran Negeri (JPN).

Konsep ‘pengurus mengurus’ adalah konsep pengurusan kewangan sekolah yang diberi taraf PTj yang memberi fokus kepada pengurusan yang berpengetahuan, bertanggungjawab, komited, integriti, moral dan etika. PTj merupakan suatu langkah Kementerian Pelajaran dalam usaha memperkemas dan melincinkan pentadbirannya dengan membenarkan keputusan dibuat pada peringkat sekolah. Maka bagi sekolah-sekolah yang layak, Kementerian Pelajaran menurunkan kuasa kepada sekolah dengan memberi status sebagai PTj. Dengan pengiktirafan ini, agihan peruntukan disalurkan terus kepada sekolah dan konsep ‘pengurus mengurus’ memberi kuasa kepada pihak sekolah. Pada tahun 2000, projek rintis telah dijalankan ke atas 30 buah sekolah. Hasil tinjauan mendapati projek ini telah berjaya meningkatkan prestasi pengurusan kewangan dan penyelenggaraan projek kecil sekolah (Shahril, 2005b).

Sekolah-sekolah yang diberikan taraf PTj dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan iaitu (i) mempunyai pembantu tadbir kewangan yang cekap dan mahir, (ii) tidak menerima laporan audit bersyarat (Penyata Akaun Tahunan Sekolah),





(iii) mempunyai pengurusan kewangan yang cemerlang selama tiga tahun berturut-turut, dan (iv) pengetua dan guru besar cekap dalam pengurusan kewangan sekolah sendiri (Unit Akaun Sekolah KPM, 2007 dalam Shahril dan Marzita, 2005a). Pemberian taraf ini turut memberi tanggungjawab kepada pihak sekolah untuk mengurus sepenuhnya dalam urusan menyediakan anggaran belanjawan mengurus tahunan, perbelanjaan dan pembayaran mengikut peruntukan yang diluluskan, menyimpan rekod dan dokumen kewangan, bertanggungjawab dalam semua aktiviti kewangan dan perakaunan sekolah serta bertanggungjawab ke atas audit. Curry (1996) mendefinisikan PTj sebagai sebuah institusi yang melaksanakan perancangan secara insentif melalui pengagihan sumber-sumber yang sedia ada. Manakala, Whalen (1991) menjelaskan bahawa PTj adalah sebuah institusi yang mengamalkan sistem desentralisasi kewangan yang perlu memberi justifikasi kepada semua perbelanjaan dan pendapatan supaya dapat membantu institusi tersebut meningkatkan pendapatan dan mengawal kos-kos perbelanjaan. Dalam kajian ini, PTj didefinisikan berdasarkan konsep yang diberikan oleh Marzita (2010) iaitu sebagai sebuah institusi yang mengamalkan desentralisasi kewangan dan melaksanakan perancangan yang strategik berasaskan sumber-sumber yang ada serta berakauntabiliti terhadap penambahan pendapatan dan kos-kos yang terlibat.

Dalam pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj, sepuluh prinsip telah dikenal pasti. Prinsip-prinsip tersebut adalah, (i) mempunyai perancangan strategik dan telus dalam mengurus sumber-sumber yang ada, (ii) melaksanakan fungsi-fungsi berdasarkan misi dan visi organisasi, (iii) mempunyai kuasa autonomi yang jelas dan berakauntabiliti pada autoriti yang diberi, (iv) membuat keputusan dengan cepat tanpa melalui kerenah birokrasi, (v) mempunyai





data yang lengkap, kemas kini dan boleh diakses pada bila-bila masa, (vi) mengawal perbelanjaan mengikut prosedur kewangan yang berkuat kuasa, (vii) melaksanakan fleksibiliti untuk memberi keutamaan kepada program-program yang memberi impak tinggi, (viii) meningkatkan budaya keusahawanan supaya pendapatan bertambah dan kos dikurangkan, (ix) memberi manfaat kepada ramai orang dan komprehensif, (x) menyediakan laporan prestasi aktiviti yang dijalankan (Strauss dan Curry, 2002; Perin, 1996).

PTj berperanan mengawal dan mengurus kewangan yang disalurkan kepada Ketua PTj. Terdapat dua jenis peruntukan yang diberi oleh Kementerian Pelajaran secara terus kepada sekolah-sekolah yang diberi taraf PTj iaitu (i) peruntukan mentadbir sekolah seperti bantuan per kapita (PCG) dalam bentuk mata pelajaran dan bukan mata pelajaran, dan (ii) bantuan peruntukan kerajaan berbentuk waran yang meliputi pembayaran gaji dan emolumen, elaun perjalanan dan pengangkutan guru-guru dan kakitangan, gaji guru ganti, gaji guru POL, pengangkutan murid, LPBT/LPK, KWSP dan perbelanjaan bagi penyelenggaraan sekolah (Shahril, 2005b). Pemegang waran perlu menyimpan rekod kewangan bagi tujuan merekod perbelanjaan, peruntukan dan pelarasan urus niaga di dalam buku vot. Buku vot adalah buku bagi merekod semua peruntukan belanja mengurus yang dikawal oleh Akauntan Negara berdasarkan kod-kod aktiviti yang tertentu. Peruntukan waran menjadikan sekolah-sekolah yang diberi taraf PTj menerima lebih banyak peruntukan daripada kerajaan berbanding bukan PTj. Sumber kewangan yang banyak membolehkan sekolah dapat menjalankan semua perancangan fizikal dan pembangunan sekolah dengan baik sekaligus meningkatkan kualiti akademik sekolah. Kawalan kewangan sekolah melalui buku vot juga dikatakan lebih terjamin kerana





pemantauan berterusan dilakukan oleh Jabatan Akauntan Kementerian Pelajaran Malaysia. Sistem kawalan ini dapat mengelakkan penyelewengan daripada berlaku (Koh, 2008).

Walau bagaimanapun, pelaksanaan pengurusan kewangan bertaraf PTj di sektor pendidikan menemui cabaran yang pelbagai. Keberkesanan pengurusan kewangan dalam sektor ini sukar diukur dan faedah secara empirikal juga sukar ditentukan. Keberkesanan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj juga memerlukan tempoh masa yang panjang untuk dikenal pasti, di samping memerlukan maklumat yang terperinci ditambah pula dengan matlamat pendidikan yang kabur. Keberkesanan program ini juga bergantung kepada integriti, kewibawaan dan ketelusan pentadbir kewangan sekolah dalam menguruskan kewangan sekolah. Namun, penarafan sekolah sebagai PTj telah menjadikan beban kerja pengurusan kewangan sekolah semakin meningkat (Koh, 2008). Malahan, status PTj hanya melibatkan perbelanjaan modal, perbelanjaan tetap, keselamatan, penyelenggaraan dan sewaan sahaja. Walaupun sekolah-sekolah ini diberi peruntukan, namun terdapat juga peruntukan yang tidak mencukupi. Peruntukan tambahan yang diberi pula bergantung kepada kedudukan kewangan semasa Kementerian Pelajaran. Tahap kefahaman yang rendah dalam kalangan pengurus kewangan sekolah mengenai peraturan-peraturan yang perlu dipatuhi turut menjadi masalah kepada sekolah-sekolah yang diberi taraf PTj (Marzita, 2010).





1.2 Pernyataan Masalah

Di Malaysia, kebanyakan pengetua menghadapi pelbagai masalah seperti kekurangan peruntukan kewangan yang diberi oleh kerajaan dan kutipan wang SUWA. Sekolah menghadapi kekurangan peruntukan setiap tahun kerana harga barang dan perkhidmatan meningkat sedangkan jumlah peruntukan dan pemberian kerajaan tetap setiap tahun. Dalam kajian yang dijalankan oleh Koh (2008) mendapati sekolah kajian menghadapi masalah kekurangan peruntukan untuk membiayai perbelanjaan pengurusan kewangan sekolah disebabkan peruntukan waran untuk sekolah menengah bantuan modal adalah lebih kecil berbanding dengan sekolah menengah bantuan penuh. Keadaan ini memaksa sekolah kajian berbelanja setakat peruntukan yang diberi.



Dalam menguruskan kewangan sekolah, pengetua yang merupakan tonggak pengurusan sekolah seharusnya mempunyai kemahiran dan pengetahuan perakaunan dan pengurusan kewangan. Menjadi masalah kepada sekolah apabila pengetua menyerahkan segala urusan kewangan sepenuhnya kepada Pembantu Tadbir Kewangan (PTK) berpunca daripada kurangnya pengetahuan tersebut. Selain itu, pengetua juga menghadapi masalah apabila guru-guru membuat pembelian bahan ataupun peralatan tanpa menggunakan borang pesanan. Terdapat juga keadaan dimana guru hanya mengisi borang pesanan setelah dua atau tiga bulan setelah ditegur oleh pihak audit. Kekurangan kewangan berlaku apabila sesetengah guru ada yang membuat pembelian tanpa memeriksa baki peruntukan yang ada terlebih dahulu. Ditambah pula apabila terdapatnya guru yang membuat kutipan yuran khas daripada pelajar tetapi tidak menyerahkan kutipan tersebut kepada pihak sekolah, malah ada



yang membelanjakannya terlebih dahulu. Keadaan ini menyebabkan tarikh resit dikeluarkan tidak sama dengan tarikh wang diserahkan kepada PTK (Siti Nooremy, 2007).

Tugas PTK sekolah adalah untuk merekodkan semua catatan kewangan dan menutup akaun pada setiap bulan. Tugas pengetua pula hanya perlu memeriksa dan memastikan semua catatan yang dibuat oleh kerani kewangan direkodkan dengan betul dan tepat. Namun, terdapat juga sesetengah PTK tidak mengemaskini rekod dan tidak memberitahu pengetua dan guru tentang baki kewangan yang ada sehingga berlaku kekurangan dalam bantuan ataupun kutipan. Kekurangan staf sokongan juga menyebabkan mereka sukar untuk melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin. Dapatan Koh (2008) mendapati sekolah kajiannya tidak mempunyai pembantu tadbir kewangan dan ini menyebabkan pengurusan kerja kewangan sekolah semakin sulit setelah sekolah dilantik menjadi PTj.

Dengan wujudnya masalah-masalah tersebut, kewujudan PTj dikatakan mampu untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan kewangan negara. Autonomi diberikan kepada pengetua sekolah bertaraf PTj sebagai langkah untuk mengurangkan kerenah birokrasi. Malahan, pembentukan PTj membolehkan pengetua mengurus dan mengendalikan kewangan dengan lebih cekap dan berkesan. Namun, setelah sedekad program ini dilaksanakan, hasil beberapa kajian yang dijalankan di sekolah bertaraf PTj mendedahkan pemberian autonomi ini tidak berlaku sepenuhnya disebabkan pihak-pihak yang mengawal masih tidak membenarkan keistimewaan tersebut diberikan. Pergerakan dana daripada peruntukan negeri, daerah dan institusi masih lagi bergantung kepada kerajaan pusat sedangkan objektif utama



desentralisasi kewangan adalah memberi autonomi dan memberi fleksibiliti dalam perbelanjaan. Pengetua tidak mempunyai kuasa autonomi sepenuhnya untuk menambah dana tambahan bagi sekolah dan membelanjakan peruntukan mengikut keperluan sekolah melainkan setelah mendapat kelulusan daripada Ketua PTj terlebih dahulu.

Banyak kajian kes yang dijalankan dalam negara mendapati pengetua kurang mahir dan kurang pengalaman dalam mengendalikan pengurusan kewangan sekolah. Malah ada diantara mereka yang terlalu bergantung kepada pembantu tadbir kewangan sedangkan pengetua merupakan pembuat keputusan terakhir dalam pengurusan kewangan sekolah. Menurut Ramaiah (1992), lantikan pengetua sekolah di Malaysia adalah berdasarkan kekananan (*seniority*), dan bukan berasaskan kelayakan profesional kepengetuaan. Ini bermakna seseorang guru yang dilantik sebagai pengetua tidak semestinya mempunyai kemahiran pentadbiran kewangan seperti yang diperlukan. Kelemahan pengetua dalam kemahiran ini telah menyumbang kepada ketidakpatuhan peraturan kewangan sedia ada. Walaupun sekolah bertaraf PTj merupakan sekolah terpilih kerana pengurusan kewangan yang cemerlang dan mendapat audit bersih untuk tempoh tiga tahun berturut-turut, namun laporan audit mendedahkan kepincangan pengurusan kewangan sekolah terpilih ini. Antara ketidakpatuhan kepada pengurusan kewangan adalah dalam aspek-aspek berikut, (i) buku vot tidak diselenggarakan dengan kemas kini dan teratur, (ii) buku vot tidak disemak oleh pengurus sekolah, (iii) pesanan tempatan tidak dicatatkan dengan butir yang lengkap, (iv) daftar bil tidak diselenggarakan, (v) bayaran tidak disokong dengan dokumen yang lengkap, dan (iv) penyata penyesuaian bank tidak disediakan seperti mana yang telah ditetapkan (Marzita, 2010).



1.3 Kerangka Teori

Dalam kajian ini, pengkaji memilih untuk menggunakan teori desentralisasi kewangan (termasuk teori Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS)) dan teori kewangan yang merangkumi teori pengurusan kewangan sekolah.

1.3.1 Teori Desentralisasi Kewangan

Pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj adalah merupakan salah satu bentuk desentralisasi pengurusan kewangan. Melalui desentralisasi kewangan, pengetua dalam konteks sekolah diberikan lebih kuasa autonomi untuk membuat keputusan termasuklah merancang dan membelanjakan peruntukan yang diterima mengikut keutamaan aktiviti yang dijalankan.

Desentralisasi didefinisikan sebagai aktiviti memindahkan autoriti membuat keputusan, tanggungjawab dan tugas dari peringkat atasan kepada peringkat bawahan (Hanson, 1998). Welsh dan McGinn (1999), menggambarkan desentralisasi sebagai pengagihan autoriti daripada puncak piramid kepada dasar piramid. Desentralisasi dalam konteks pendidikan awam (*public education*) dapat dibahagikan kepada empat jenis iaitu:

- i. *deconcentration* – peringkat bawahan diberi kuasa untuk melaksanakan tugas tetapi perlu bertanggungjawab sepenuhnya kepada peringkat yang lebih tinggi.

- ii. *delegation*– memberi kuasa autonomi kepada organisasi dengan memberi dana tetapi kawalan adalah minimum.
- iii. *devolution* – pemberian kuasa kepada organisasi untuk mendapatkan hasil kerajaan dan boleh menggunakan hasil tersebut. Kuasa mentadbir adalah daripada kerajaan pusat dan organisasi tersebut dianggap sebagai satu sub unit kerajaan dan dikatakan sama fungsi dengan Persekutuan.
- iv. *Privatization* – kebenaran yang diberi kepada pihak luar untuk mengurus dan mentadbir organisasi.

Dalam konteks sekolah yang diberi taraf PTj, bentuk desentralisasi yang diamalkan di Malaysia adalah berbentuk *devolution*. Pengetua selaku pengurus mengurus diberi mandat untuk mengurus dan mengawal sendiri kewangan sekolah. Pihak sekolah diberi tanggungjawab sepenuhnya dalam urusan menyediakan anggaran belanjawan mengurus tahunan, perbelanjaan dan pembayaran mengikut peruntukan yang diluluskan, menyimpan rekod dan kewangan, bertanggungjawab dalam semua aktiviti kewangan dan perakaunan sekolah dan bertanggungjawab ke atas audit. Walau bagaimanapun, pengetua perlu berpandu kepada prosedur-prosedur dan arahan-arahan yang dikeluarkan oleh pihak atasan (Shahril, 2005b).

Di luar negara, perkembangan desentralisasi kewangan adalah selari dengan Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) yang dianggap sebagai aliran terkini dalam desentralisasi pengurusan sistem pendidikan untuk meningkatkan kualiti, produktiviti, akauntabiliti, kecekapan dan keberkesanan dalam sistem pendidikan. Pelaksanaan PBS dikatakan lebih memberi impak yang lebih positif dalam mengukur keberkesanan

pengurusan pendidikan (Shahril dan Marzita, 2005a). Caldwell (2002) mendefinisikan konsep PBS sebagai:

“... the systematic decentralization to the school level of authority and responsibility to make decisions on significant matters related to school operations within a centrally determined framework of goals, policies, curriculum, standards, and accountability.”

halaman 35

Sekolah pada hari ini berada dalam persekitaran yang sentiasa berubah, namun sekolah dan sistem pendidikan dikatakan tidak mudah untuk berubah. Masalah yang dihadapi sekolah seperti kemerosotan pencapaian akademik, enrolmen, disiplin dan persekitaran fizikal yang tidak terurus adalah berkait rapat dengan pengurusan sekolah. Justeru, PBS dikatakan salah satu jalan keluar dari kemelut yang sedang berlaku ini (Che,2008). Kerenah birokrasi dalam sistem pendidikan berpusat perlu dihapuskan kerana telah menyebabkan beberapa proses membuat keputusan telah menjadi terlalu perlahan. Cotton (1992) dalam Che (2008) menyatakan:

“Highly centralized systems are easily clogged with trivia. The result is inertia, pessimism, inefficiency, cynicism, and long delays for decisions of any kind on the smallest of matters. School-based management is an excellent antidote to bureaucracy”.

halaman 5

Teori PBS adalah reformasi dalam densentralisasi berbentuk *devolution*. Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) mula diperkenalkan seawal 90-an di United Kingdom, Australia, New Zealand, Kanada, Amerika Syarikat, dan lain-lain negara Eropah dan Amerika Latin.

Menurut Caldwell (1996), PBS adalah sebagai sekolah yang berada dalam satu sistem desentralisasi di mana wujudnya kuasa untuk membuat keputusan berdasarkan sumber-sumber yang diperuntukkan. Pengetua berperanan dan bertanggungjawab untuk memberi jawapan segala tindakan dan keputusan yang diambil atas sesuatu perkara di peringkat sekolah mengikut kefahamannya berdasarkan kepada arahan, prosedur, undang-undang, pekeliling-pekeliling dan surat pekeliling. Manakala Caldwell dan Spinks (1988) telah menggariskan ciri-ciri PBS iaitu, (i) berkuasa tetapi berfokus kepada kerajaan pusat, (ii) sistem pendidikan yang respons kepada pasaran ekonomi semasa, (iii) mentadbir sendiri sekolah kerajaan lebih luas di samping rangka kerja dari pusat supaya kurang jurang antara pusat dan sekolah, (iv) menggalakkan pengurusan penyelesaian masalah, kreatif dan inovatif, pembelajaran sepanjang hayat dan pembelajaran semula, (vii) menggalakkan peranan ibu bapa dan komuniti dalam aktiviti sekolah, dan (viii) menggalakkan perkhidmatan yang lebih baik agar dapat berpeluang membantu sekolah. Teori desentralisasi dan PBS dijadikan panduan dalam mengkaji amalan sebenar sekolah menengah yang diberi taraf PTj dalam menguruskan kewangan sekolah. Amalan pengurusan kewangan yang dikaji adalah merangkumi amalan pengurusan am, penerimaan dan pungutan, perolehan dan pembayaran, penyelenggaraan panjar wang runcit, penyelenggaraan buku vot, penyelenggaraan buku tunai, dan penyediaan Penyata Akaun Tahunan Sekolah.

1.3.2 Teori Kewangan

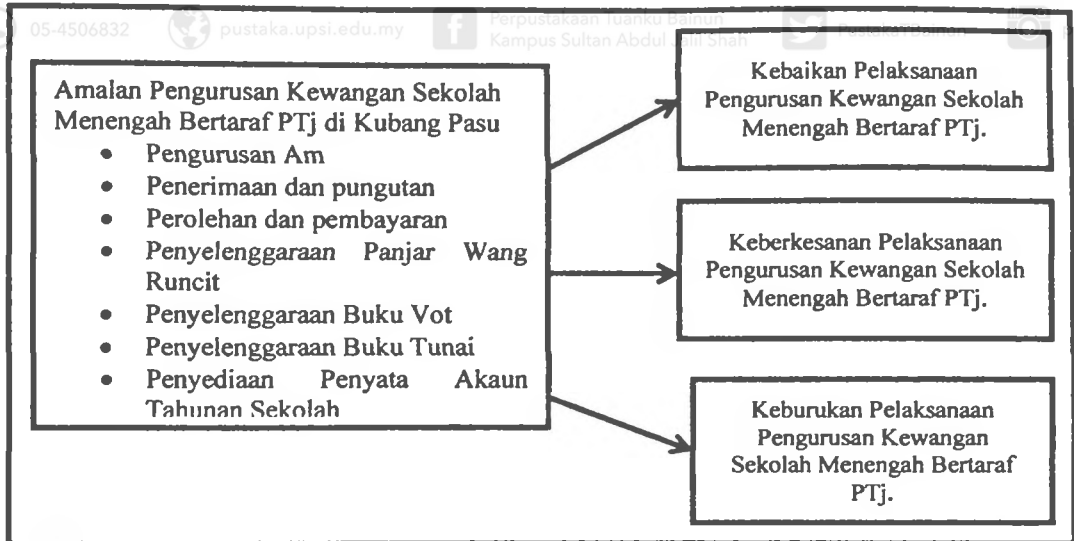
Kajian ini juga membincangkan tentang teori kewangan yang berkaitan dengan pengurusan kewangan sekolah. Teori ini menghuraikan lagi tentang punca-punca kewangan di samping proses kawalan pengurusan kewangan sekolah. Proses kawalan pengurusan kewangan sekolah adalah terdiri daripada kawalan ke atas penerimaan dan pungutan, perolehan dan pembayaran, penyelenggaraan panjar wang runcit, penyelenggaraan buku vot, penyelenggaraan buku tunai, dan penyediaan Penyata Akaun Tahunan Sekolah.

Dalam menguruskan kewangan sekolah, Knight (1983) menyatakan adalah perlu untuk melihat kepada punca-punca kewangan atau dana yang akan disalurkan ke sekolah kerana punca kewangan yang berbeza akan mengakibatkan pengurusan kewangannya turut berbeza mengikut kesesuaian. Pengetua yang bertanggungjawab dalam agihan peruntukan yang diberi kerajaan perlu memastikan semua sumber kewangan sekolah digunakan secara cekap demi kepentingan warga sekolah. Menurut Shahril (2005b), pengurusan kewangan yang cekap bukan bermakna penjimatan wang, tetapi lebih kepada perbelanjaan berkesan yang dapat memberi hasil pendidikan yang terbaik. Pengetua sebagai ketua pentadbir bertanggungjawab memastikan faedah maksimum diperoleh bagi setiap ringgit yang dibelanjakan untuk program sekolah. Ini dapat dicapai melalui amalan pengurusan kewangan yang baik dan tepat mengikut prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

1.4 Kerangka Konsep

Berdasarkan teori desentralisasi kewangan dan teori pengurusan kewangan sekolah yang dikemukakan oleh Knight (1983), pengkaji membina kerangka konsep bagi kajian ini. Kajian adalah berdasarkan kepada dua jenis pembolehubah iaitu pembolehubah bersandar (DV) dan pembolehubah bebas (IV). Pembolehubah bebas dalam kajian ini adalah amalan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di daerah Kubang Pasu. Amalan pengurusan kewangan sekolah tersebut adalah merangkumi amalan pengurusan am, penerimaan dan pungutan, perolehan dan pembayaran, penyelenggaraan panjar wang runcit, penyelenggaraan buku vot, penyelenggaraan buku tunai, dan penyediaan Penyata Akaun Tahunan Sekolah. Manakala pemboleh ubah bersandar pula adalah kebaikan sekolah setelah dinaik taraf menjadi sekolah PTj, keburukan sekolah setelah dinaik taraf menjadi sekolah PTj, dan keberkesanan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj.

Hasil dari kerangka konsep ini, pengkaji membina item-item dalam soalan temu bual berdasarkan dua pembolehubah tersebut bagi mendapatkan maklumat dan menjawab soalan-soalan kajian yang telah ditetapkan. Kerangka konsep ini akan dijadikan panduan dan hala tuju pengkaji dalam menghasilkan penulisan laporan kajian agar kajian yang dijalankan selari dan dapat memenuhi objektif yang telah ditetapkan. Rajah 1.1 menerangkan kerangka konsep kajian.



Rajah 1.1 Kerangka Konsep Kajian Sumber : Shahril (2005b); Caldwell (1996, 2002); Caldwell dan Spinks (1988) dan Knight (1983).

1.5 Objektif Kajian

Kajian ini mempunyai objektif berikut:

- i. Mengenal pasti sumber-sumber kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di daerah Kubang Pasu.
- ii. Meninjau amalan sebenar pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di daerah Kubang Pasu.
- iii. Mengenal pasti kebaikan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PT di daerah Kubang Pasu.
- iv. Mengenal pasti keburukan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di daerah Kubang Pasu.
- v. Mengenal pasti keberkesanan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di daerah Kubang Pasu.

1.6 Tujuan Kajian

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengkaji amalan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di daerah Kubang Pasu. Tinjauan kajian adalah untuk mengetahui sumber kewangan sekolah menengah bertaraf PTj, amalan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj, kebaikan sekolah menengah bertaraf PTj, keburukan sekolah menengah bertaraf PTj, dan keberkesanan pengurusan sekolah menengah bertaraf PTj di daerah Kubang Pasu.

Beberapa kajian yang dijalankan ke atas sekolah yang dinaik taraf menjadi PTj turut mendapati kurangnya staf sokongan untuk mengendalikan pengurusan kewangan sekolah. Dalam pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj, sekolah memerlukan staf sokongan yang mahir, prasarana dan kemudahan komputer yang mencukupi. Staf sokongan yang mahir diperlukan untuk merekod semua urusan niaga, menyediakan baucar pembiayaan, menyediakan buku tunai dan panjar wang runcit, menyediakan buku vot dan lain-lain. Terdapat juga sekolah bertaraf PTj dibekalkan staf sokongan yang mencukupi, namun menjadi masalah apabila staf sokongan yang dibekalkan bermasalah dan kurang mahir dalam menguruskan perakaunan sekolah. Selain itu, prasarana seperti komputer yang boleh mengakses talian internet juga didapati tidak mencukupi. JANM telah menguatkuasakan penggunaan ePerolehan dan Sistem Perancangan dan Kawalan Belanjawan Elektronik (eSPKB) untuk semua sekolah bertaraf PTj. Penggunaan eSPKB adalah alternatif kepada penyediaan rekod perakaunan kewangan secara manual. Kekurangan kemudahan prasarana ini mengakibatkan pertanggungjawaban kerja sedangkan sekolah perlu menghantar laporan prestasi perbelanjaan setiap minggu secara *online*.

1.7 Soalan Kajian

Kajian yang dicadangkan ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran, tinjauan dan penerokaan bagi menjawab beberapa persoalan berikut:

- i. Apakah sumber-sumber kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di Kubang Pasu?
- ii. Sejauh manakah amalan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj di Kubang Pasu?
- iii. Apakah kebaikan yang dimiliki oleh sekolah menengah yang diberi taraf PTj?
- iv. Apakah keburukan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj?
- v. Sejauh manakah keberkesanan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj?

1.8 Kepentingan Kajian

Secara amnya, kajian yang dijalankan ini diharap dapat menjelaskan realiti sebenar amalan pengurusan kewangan sekolah menengah yang bertaraf PTj di Kubang Pasu. Kajian ini turut mendedahkan sumber-sumber kewangan sekolah yang dimiliki oleh sekolah menengah bertaraf PTj. Selain itu, kajian ini dapat mengenal pasti kekangan-kekangan yang dihadapi oleh pengurus sekolah dan diharapkan berguna kepada pihak Kementerian untuk mengambil tindakan susulan dalam meningkatkan kualiti pengurusan kewangan sekolah.



Telah dibuktikan dalam beberapa kajian lain bahawa prestasi pengurusan kewangan yang dilaksanakan oleh pengurus-pengurus sekolah masih di tahap tidak memuaskan. Oleh itu kajian ini dirasakan amat penting untuk diberi perhatian agar dapat memberi maklumat secukupnya dalam ilmu pengurusan kewangan yang berkesan kepada pengurus pendidikan di semua peringkat sama ada di Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri dan khususnya kepada pengurus sekolah yakni pengetua dan guru besar. Kajian ini boleh digunakan sebagai rujukan kepada pengetua untuk menguruskan kewangan sekolah secara cekap dan berkesan.

Seterusnya, kajian ini diharap dapat mendedahkan kebaikan dan keistimewaan yang dimiliki oleh sekolah menengah bertaraf PTj di daerah Kubang Pasu. Pendedahan ini secara tidak langsung diharap dapat mencetuskan kecenderungan pengurus-pengurus sekolah untuk lebih berusaha mendapat taraf PTj di samping memperkemaskan pengurusan kewangan sedia ada sekaligus meningkatkan kecekapan pengagihan kewangan sekolah dan menyekat ruang berlakunya penyelewengan. Secara perbandingan, kajian ini diharap dapat menjelaskan keburukan dan permasalahan-permasalahan yang wujud dalam pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj berbanding sekolah menengah bukan PTj supaya memberi maklumat kepada pihak-pihak yang terlibat agar dapat merangka strategi yang khusus untuk mengatasinya.

Akhirnya, kajian ini diharap dapat memperlihatkan keberkesanan pelaksanaan pengurusan kewangan sekolah menengah bertaraf PTj dalam mewujudkan pengurusan kewangan yang mantap dan berkesan. Justeru, kajian ini boleh dijadikan bukti rasionalnya Kementerian menaik taraf lebih banyak sekolah menjadi PTj.



1.9 Batasan Kajian

Kajian ini dijalankan dengan batasan tertentu, iaitu dari segi lokasi dan jenis sekolah kajian, responden kajian, tumpuan kajian dan kaedah pengumpulan data. Dari segi lokasi, kajian ini terbatas kepada lima buah sekolah menengah bertaraf PTj dalam daerah Kubang Pasu sahaja. Kajian tidak mengambil kira amalan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj dalam daerah yang lain. Kajian ini juga hanya melibatkan sekolah menengah sahaja, tidak melibatkan sekolah rendah (SK / SJK Tamil dan Cina).

Selain itu, pengkaji menghadapi kesukaran mendapatkan responden dalam kalangan Pengetua. Hal ini adalah kerana lima orang Pengetua daripada lima buah sekolah yang dipilih menolak untuk ditemu bual atas alasan kurang arif tentang pengurusan kewangan bertaraf PTj. Mereka meminta pengkaji menemu bual Ketua Pembantu Tadbir atau Pembantu Tadbir Kewangan kerana dipercayai mempunyai maklumat yang mendalam yang diperlukan oleh pengkaji. Justeru, kajian ini hanya tiga orang Ketua Pembantu Tadbir dan dua orang Pembantu Tadbir Kewangan yang dipilih sebagai responden. Kajian ini tertakluk kepada maklum balas yang diberikan oleh lima orang responden yang dipilih sahaja.

Seterusnya, kajian ini hanya menumpukan kepada amalan pengurusan sekolah menengah bertaraf PTj. Pengkaji tidak memberi penekanan pada aspek-aspek lain yang mungkin berkaitan dengan pengurusan kewangan sekolah seperti tahap integriti pihak pentadbiran dan tahap kejelasan pengetua dalam melaksanakan program tersebut. Kajian hanya memberi tumpuan kepada sumber-sumber kewangan, amalan



yang dijalankan di sekolah yang dikaji, kebaikan serta keburukan pelaksanaan program PTj.

Kaedah temu bual digunakan bagi tujuan pengumpulan data di mana pengkaji perlu menemubual dengan mereka yang terlibat dengan pengurusan sekolah. Kaedah ini mempunyai kelemahan yang akhirnya membataskan kajian yang dibuat.

1.10 Definisi Operasional

Skop kajian adalah tertakluk kepada definisi konsep dan istilah diberikan dan diperjelaskan supaya ia bersesuaian dengan tujuan dan objektif kajian yang dijalankan. Selain itu definisi operasional diperlukan untuk menerangkan konsep kajian dalam kontek-konteks tertentu di samping memberi penjelasan dan kefahaman kepada pembaca terhadap sesuatu kajian (Ray, 2000).

1.10.1 Amalan Pengurusan Kewangan Sekolah

Dalam kajian ini amalan pengurusan kewangan sekolah merujuk kepada tujuh amalan iaitu, (i) pengurusan am, (ii) urusan penerimaan dan pungutan, (iii) urusan perolehan dan pembayaran, (iv) urusan penyelenggaraan panjar wang rucit, (v) urusan penyelenggaraan buku vot, (vi) urusan penyelenggaraan buku tunai, dan (vii) urusan penyediaan Penyata Akaun Tahunan Sekolah.



1.10.2 Pengurusan Kewangan Sekolah

Pengurusan kewangan sekolah merujuk kepada perakaunan sektor awam yang diguna pakai di sekolah melibatkan pengurusan wang awam dan aktiviti-aktiviti perancangan, perekodan, pelaporan, pengauditan dan kawalan kewangan yang menjadi satu kitaran yang berterusan. Dalam konteks kajian ini, pengurusan kewangan sekolah merujuk kepada definisi kajian Marzita (2010) iaitu sebagai proses menyediakan perancangan kewangan, perekodan, pelaporan, pengauditan, dan kawalan terhadap punca-punca kewangan berdasarkan prosedur yang berkuat kuasa.

1.10.3 Pusat Tanggungjawab (PTj)

Jabatan Akauntan Negara Malaysia (2006) mendefinisikan PTj sebagai unit atau organisasi yang menerima waran peruntukan daripada Jabatan Perakauanan Negara Malaysia. Dalam kajian ini, PTj merujuk kepada prinsip yang dirumus berdasarkan Straus dan Curry (2002) dan Perin (1996) iaitu institusi yang mempunyai perancangan strategik berdasarkan misi dan visi organisasi, mempunyai kuasa autonomi yang jelas, boleh membuat keputusan dengan cepat tanpa melalui kerenah birokrasi, mempunyai pangkalan data yang lengkap, melaksanakan fleksibiliti dalam pengurusan, mempunyai budaya keusahawanan, berupaya menambahkan pendapatan dan mengawal kos-kos yang berkaitan.

1.10.4 Sekolah Menengah Bertaraf Pusat Tanggungjawab (PTj)

Merujuk kepada sekolah yang telah dinaik taraf kepada PTj dimana sekolah tersebut telah menerima waran peruntukan daripada Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM). Dalam kajian ini, sekolah menengah bertaraf PTj merujuk kepada lima buah sekolah menengah bertaraf PTj yang terdiri daripada sekolah menengah harian, sekolah menengah berasrama penuh dan sekolah menengah sukan di daerah Kubang Pasu, Kedah.

1.10.5 Ketua Pusat Tanggungjawab (PTj)

Ketua PTj merujuk kepada Pengarah Pendidikan Negeri atau ketua sesuatu bahagian dalam Kementerian Pelajaran Malaysia yang bertanggungjawab bagi pentadbiran dan pengurusan sesuatu institusi pendidikan Islam atau institusi pendidikan kerajaan atau bantuan kerajaan (Akta Pendidikan, 1996). Dalam kajian ini, Ketua PTj merujuk kepada Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) bagi sekolah menengah harian, Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh/Sekolah Kecemerlangan (BPSBP/SK) bagi sekolah menengah berasrama penuh, dan Bahagian Sukan (BS) bagi sekolah menengah sukan.

1.10.6 Pengurus Sekolah

Pengurus sekolah merujuk kepada pengetua yang bertanggungjawab bagi pentadbiran dan pengurusan sesuatu institusi pendidikan Islam, institusi pendidikan kerajaan atau bantuan kerajaan (Akta Pendidikan, 1996). Dalam kajian ini, pengurus sekolah merujuk kepada seorang pengetua sekolah menengah bertaraf PTj.

1.10.7 Autonomi

Autonomi merupakan kebebasan pengetua untuk membuat keputusan untuk mentadbir dan mengurus kewangan sekolah tanpa penguasaan dan pengendalian pihak lain (Marzita, 2010).

1.10.8 Waran Peruntukan Kecil

Merujuk kepada satu kebenaran bertulis daripada JANM untuk membelanjakan wang awam (Bahagian Kewangan, 2005). Kawalan ke atas waran dibuat dengan menggunakan buku vot (Hamid , 2005).

1.10.9 Pemegang Waran

Merujuk kepada penama yang dinyatakan dalam waran. Pemegang waran diberi kuasa untuk berbelanja dan mengawal peruntukan tersebut (Bahagian Kewangan, 2005).

1.10.10 Bantuan Geran Per Kapita (PCG)

Merujuk kepada bantuan kewangan di bawah peruntukan belanja mengurus Kementerian Pelajaran kepada setiap murid sekolah kerajaan dan sekolah bantuan kerajaan (Bahagian Kewangan, 2005). Ia meliputi PCG mata pelajaran atau bukan mata pelajaran. Pemberian dibuat untuk memastikan pelaksanaan dan pembelajaran di sekolah berjalan lancar.

1.10.11 Lain Perbelanjaan Berulang Tahun (LPBT)/ Lain Perbelanjaan Khas (LPK)

Menurut Bahagian Kewangan Kementerian Pelajaran (1994) dan Surat Pekeliling Kementerian Pelajaran Bil.1573/17 Jilid 10(39), LPBT/LPK merupakan bantuan yang diberikan oleh kerajaan bagi membiayai perbelanjaan pengurusan sekolah. Bantuan ini juga dikategorikan sebagai jenis bantuan bukan mata pelajaran dan digunakan untuk kumpulan sasar iaitu sekolah atau murid. Kadar bantuan bagi setiap sekolah menengah adalah mengikut jumlah murid yang ada di setiap sekolah (Ibrahim dan Rosli, 2005).

1.10.12 Buku Vot

Merujuk kepada buku yang perlu diselenggarakan oleh institusi atau sekolah bertaraf PTj mengikut Arahan Perbendaharaan 95 yang mengandungi maklumat berkaitan dengan peruntukan, tanggungan, perbelanjaan dan baki peruntukan (Arahan Perbendaharaan 95). Dalam kajian ini, buku vot yang dimaksudkan boleh berbentuk buku yang dilakukan secara manual ataupun hamparan cetakan komputer.

1.10.13 Buku Tunai

Merupakan buku perakaunan pertama bagi merekod segala urusan penerimaan dan pembayaran. Buku berkenaan perlu diselenggarakan dengan sempurna dan dikemaskinikan pada setiap masa kerana ia merupakan dokumen asas bagi penyediaan Penyata Akaun Tahunan Sekolah.

1.10.14 Panjar Wang Runcit (PWR)

Menurut Arahan Perbendaharaan, PWR adalah sejumlah wang yang diberi kepada pegawai perakaunan untuk membolehkannya membuat pembayaran kecil yang segera dan perbelanjaan runcit tanpa mempertanggungkannya terlebih dahulu kepada sesuatu maksud perbelanjaan. Ia juga boleh digunakan bagi memberi pendahuluan wang tunai

segera kepada pegawai-pegawai yang memerlukan wang untuk membayar belanja perjalanan kecuali membayar tuntutan perjalanan.

1.10.15 Penyata Akaun Tahunan Sekolah Berkomputer (PATSKOM)

Merupakan satu perisian yang dibekalkan oleh JPN untuk kegunaan sekolah dalam menyediakan Penyata Akaun Tahunan Sekolah dengan menggunakan teknologi komputer. Perisian ini dilengkapi dengan aplikasi Microsoft Excel (Anida, 2011).

1.10.16 Audit

Merupakan suatu aktiviti pemeriksaan secara kritikal terhadap semua buku, dokumen dan rekod yang berkaitan supaya juruaudit dapat menghasilkan suatu laporan mengikut pandangan beliau sama ada lembaran Imbangan dan Penyata Pendapatan dan Perbelanjaan diselenggarakan dengan sempurna mengikut Akta dan memberi gambaran yang benar dan saksama tentang kedudukan atau perjalanan kewangan sesebuah organisasi atau syarikat, perakaunan dan rekod-rekod lain (termasuk daftar) yang diperiksa oleh juruaudit diselenggarakan mengikut Akta, dan disediakan mengikut kehendak undang-undang (Ibrahim dan Rosli, 2005).

1.10.17 Laporan Audit Bersyarat

Laporan Audit Bersyarat diberi apabila perkara-perkara serius berlaku dalam urusan kewangan sekolah yang melebihi materialiti iaitu RM 1,000 bagi sekolah rendah dan RM 2,000 bagi sekolah menengah untuk setiap kumpulan wang.

1.10.18 Arahan Perbendaharaan

Arahan-arahan yang dikeluarkan oleh perbendaharaan di bawah kuasa Seksyen 4 Akta Kewangan 1957 tentang perkara-perkara yang berkaitan dengan kewangan dan perakaunan dan semua pegawai perakaunan bagi Persekutuan dan negeri dalam Malaysia adalah tertakluk kepada arahan-arahan tersebut.

1.11 Rumusan

Berdasarkan pernyataan masalah dan isu-isu dalam amalan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj yang dibincangkan dalam bab ini, pengkaji beranggapan bahawa kajian ini amat penting dijalankan bagi mengumpul maklumat dan melihat sejauh mana amalan pengurusan kewangan sekolah bertaraf PTj dilaksanakan di sekolah mengikut peraturan yang telah ditetapkan. Diharapkan maklumat yang diperolehi akan dapat dikongsi bersama dengan warga pendidik terutama dalam kalangan pentadbir dan pengurus sekolah mahupun organisasi pendidikan yang lain.