

PENGURUSAN KEWANGAN DI SEKOLAH KEBANGSAAN DAN SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN: SATU KAJIAN KES

Mohd Richard Neles Abdullah

Jabatan Penyelidikan & Inovasi

Profesionalisme Keguruan

mrichardn33@yahoo.com.my

Abstrak

Pengurusan kewangan sekolah secara sentralisasi atau secara disentralisasi mempunyai kelebihan dan kelemahannya masing-masing. Kajian kualitatif ini cuba melihat bagaimana pengurusan kewangan sekolah di sebuah sekolah bertaraf pusat tanggungjawab (PTj) dan sebuah sekolah bertaraf bukan pusat tanggungjawab (bukan PTj) berlangsung. Sekolah bukan PTj merupakan sekolah dengan pengurusan kewangan yang cenderung disentralisasi berbanding sekolah PTj kerana tidak dikawal oleh pihak Jabatan Akauntan dan Jabatan Audit Negara. Instrumen yang digunakan untuk pungutan data dalam kajian kes ini termasuk soalan temubual yang dibina sendiri, rujukan dokumen dan pemerhatian. Dapatan kajian menunjukkan bahawa dalam kebanyakan aspek, kedua-dua buah sekolah yang dikaji patuh terhadap pekeliling kewangan yang berkuatkuasa dalam melaksanakan pengurusan kewangan. Walau bagaimanapun, terdapatnya ketidakpatuhan dalam aspek struktur carta organisasi bagi sekolah rendah yang dikaji. Pihak pentadbir dan pegawai kewangan sekolah harus sentiasa patuh dengan pekeliling kewangan yang berkuatkuasa dalam melaksanakan tugas mereka agar sistem pengurusan kewangan sekolah tidak dapat dipertikaikan. Ditemui juga bahawa pihak pentadbir kedua-dua buah sekolah yang dikaji menghadapi masalah dalam pengurusan kewangan dan cara mengatasinya. Sebagai kesimpulan, implikasi dapatan kajian dan cadangan kajian lanjutan dikemukakan.

Kata Kunci: pengurusan kewangan sekolah, Sekolah Kebangsaan, Sekolah Menengah Kebangsaan, PTj, bukan PTj

Abstract

Both centralized and decentralized school finance management systems have their advantages and disadvantages. This study investigated into how school financial administration is carried out in a responsibility centre (RC) status school and a school which is of a non responsibility centre (non-RC) status. The non-RC school is a school where the financial management tends to be decentralized because it is not controlled by the Accounting Department and the National Audit Department. The instruments used for data collection included a self-constructed interview protocol, reference documents and observation. The findings showed that for most of the aspects, both schools adhered to current financial circulars in implementing financial management. However, there appeared to be non-compliance in terms of the organization chart in the primary school studied. The school administration and the finance officer should, in carrying out their duties, always comply with financial circulars that are currently being used so that the school financial management system cannot be disputed. The findings also revealed that the administrators in both schools faced problems in financial management and ways to overcome them. In conclusion, implications of the findings and suggestions for further research are put forward.

Keywords: school financial management, National School, National Secondary School, RC, non-RC

Pengenalan

Dalam mana-mana organisasi, pengurusan kewangan merupakan satu aspek penting yang menjadi keutamaan. Bahkan, perkara ini boleh dianggap sebagai nadi penggerak kepada setiap perancangan dan program yang akan dijalankan sepanjang tahun. Pendapat ini disokong oleh Soaib Asimiran (2003) yang menyifatkan sumber kewangan sebagai faktor penentu dan pengawal utama kepada sistem pengurusan organisasi sekolah. Ini kerana setiap aktiviti yang dirancang memerlukan kos atau perbelanjaan yang besar untuk menyediakan bahan dan peralatan yang diperlukan untuk menjayakan sesuatu aktiviti yang akan atau sedang diadakan.

Steiss (2003) mendefinisikan pengurusan kewangan sebagai satu perancangan menyeluruh yang meliputi pelbagai bentuk urusan seperti barangan, perkhidmatan, aktiviti, dan termasuk juga projek kecil mahupun projek mega. Pengurusan kewangan merupakan satu bidang yang memerlukan kebijaksanaan dan integriti pihak pentadbir terutamanya ketua organisasi atau guru besar dan pengetua jika di sekolah. Tidak terkecuali juga keseluruhan warga organisasi atau sekolah itu sendiri. Sejalan dengan itu, pengurusan kewangan haruslah diurus dengan cekap dan bersistematik seperti yang telah ditetapkan dalam Akta Pendidikan 1996.

Kemampuan pengerusi atau guru dan pengetua memahami perkara berkaitan kewangan dengan lebih teliti dan mendalam membolehkan organisasi atau sekolah menyediakan perancangan perbelanjaan dengan lebih terperinci agar dasar perancangan kerja dan tugas-tugas pengurusan dapat dibentuk dan diagih. Pengurusan kewangan yang bersistematik sudah pasti memberi impak positif terhadap perjalanan pengurusan organisasi atau sekolah secara keseluruhannya. Bahkan, pengurusan kewangan yang berkesan dapat mengelak sebarang pembaziran dan penyelewengan daripada berlaku. Pendapat ini disokong oleh Zaidatol Akmaliah (2001) yang berpendapat kerjasama antara pihak pentadbir dan para guru di sekolah begitu penting dalam setiap rancangan, pengurusan, dan pengawalan kewangan untuk mencapai kejayaan sesebuah sekolah.

Latar Belakang Pengurusan Kewangan Sekolah dikaji

Sekolah Kebangsaan (Rendah) yang dikaji ialah sebuah sekolah yang terletak di bahagian Utara Bandaraya Kuching yang dikenali sebagai Sekolah Kebangsaan Arif (sekolah samaran). Pengurusan kewangan sekolah ini dijalankan oleh kerani kewangan yang dikenali sebagai Puan Aminah (nama samaran). Status sekolah ini adalah bukan Pusat Tanggungjawab (bukan PTj). Pengurusan kewangan di sekolah ini berbentuk bantuan geran (PCG). Dengan kata lain, segala urusan berkaitan pengurusan kewangan haruslah dicatat atau direkod di dalam Buku Tunai. Di samping itu, sekolah ini juga mempunyai bantuan kewangan yang terdiri daripada bantuan kewangan daripada kerajaan dan wang SUWA (Sumbangan Wang Awam).

Sekolah Menengah Kebangsaan yang dikaji ialah Sekolah Menengah Kebangsaan Amanah (sekolah samaran) iaitu sebuah sekolah yang terletak di kawasan bandar Kuching, yang merupakan sekolah menengah yang berstatus sekolah Pusat Tanggungjawab (PTj). Sekolah Pusat Tanggungjawab (PTj) mengikut Shahril @ Charil Marzuki (2005) merupakan sekolah yang telah dipilih dan dikenalpasti sebagai sebuah sekolah yang tidak memiliki sebarang masalah dalam sistem pengurusan kewangan. Bahkan, kejayaan sistem pengurusan kewangan sekolah ini membolehkan urusan kewangan sentiasa berada di tahap yang sangat baik.

Pernyataan Masalah

Masalah pengurusan pendidikan di Malaysia masih berlaku sehingga kini. Bulan November 2012 misalnya, NUTP (*National Union of Teaching Profession*) membentangkan memorandum mengenai penambahbaikan pada sistem pengurusan pendidikan nasional serta profesion guru dalam aspek pengurusan, gaji, pentadbiran, dan promosi (NUTP presents 9-point memo to ministry, 2012). Perkara ini dilanjutkan dengan pengenalan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 yang memberi penekanan terhadap usaha meningkatkan standard kualiti pendidikan di Malaysia.

Salah satu masalah yang cuba diselesaikan sama ada oleh NUTP mahupun kerajaan adalah masalah pengurusan kewangan. Pada tahun 2010, dalam NKRA (*National Key Results Area*), diperkenalkan sekolah HPS (*High Performing Schools*). High Performing Schools merupakan sekolah yang memperolehi bantuan kewangan daripada kerajaan dengan harapan mempunyai fleksibiliti operasi yang lebih besar bagi kejayaan pelajar, pengurusan kewangan, dan sumber manusia (Kerajaan Malaysia, 2012). Sementara itu, di peringkat kementerian pendidikan, kerajaan akan membangunkan pengurusan kewangan yang lebih strategik dengan merangkumi penganggaran berasaskan hasil (Kerajaan Malaysia, 2012).

Rancangan sedemikian memperlihatkan cita-cita yang terlalu tinggi tetapi amat diperlukan untuk mengejar ketertinggalan Malaysia dalam pendidikan. Dalam konteks pengurusan kewangan, kerajaan Malaysia masih menerapkan disentralisasi secara separa. Pada tahun 2000, disentralisasi berbantu tersebut dimunculkan dengan sekolah Pusat Tanggungjawab (PTj). Sekolah PTj diharapkan mempunyai autonomi kewangan yang lebih besar berbanding dengan sekolah-sekolah bukan PTj. Namun, sekolah bukan PTj sebenarnya merupakan sekolah yang mempunyai autonomi yang lebih besar kerana ianya tidak dikawal oleh pihak Jabatan Akauntan dan Jabatan Audit Negara. Oleh itu, walaupun secara retoriknya PTj mengamalkan disentralisasi tetapi dalam pelaksanaannya, PTj lebih sentralisasi berbanding sekolah bukan PTj. Ini kerana, bagi sekolah PTj pusat PTjnya adalah Jabatan Sekolah sendiri. Manakala sekolah bukan PTj pula pusat PTjnya adalah Pejabat Pendidikan Bahagian atau Daerah (Shahril @ Charil Marzuki, 2006).

Kajian mendapati Pengetua sekolah PTj tidak menguasai pengetahuan dan kecekapan yang diperlukan untuk menguruskan kewangan sehingga menyerahkannya kepada kakitangan pentadbiran (Shahril @ Charil Marzuki, 2005). Selain itu, didapati terdapat pengetua sekolah PTj yang memperuntukkan dana besar untuk tujuan yang salah. Sekolah PTj banyak yang tidak konsisten dalam mengawasi catatan kewangan semasa penggunaan dana sekolah (Muhammad Faizal A. Ghani, Norfaiza Mohd Radzi & Saedah Siraj, 2013). Dengan kata lain, didapati bahawa seringkali

sekolah PTj memberikan prestasi pengendalian pendapatan, perbelanjaan, dan pengurusan aset yang kurang memuaskan. Gambaran di atas menunjukkan bahawa masalah-masalah yang dihadapi PTj sebenarnya merupakan masalah khas dalam sistem pemusatan pengurusan kewangan (Theodorou, 2006). Beberapa cadangan telah diajukan oleh Muhammad Faizal A. Ghani et al. (2013) seperti autonomi yang lebih bermakna di sekolah. Walau bagaimanapun, kajian Muhammad Faizal A. Ghani et al. (2013) tidak mengkaji sekolah bukan PTj. Bahkan, kajian mereka hanya melibatkan sepuluh orang pengetua terpilih sebagai responden bagi sekolah di Semenanjung Malaysia yang telah mendapat taraf PTj selama tujuh tahun.

Kajian oleh Rahmad dan Yong (2005) mendapati bahawa pengurusan pendidikan secara umumnya tidak mempunyai hubungan dengan sama ada sekolah tersebut bertaraf PTj atau bukan PTj. Dapatan kajian ini mencadangkan bahawa jumlah dan jenis masalah dalam pengurusan kewangan yang dihadapi oleh kedua-dua jenis sekolah adalah sama. Dengan kata lain, kita akan mendapati bahawa sekolah bukan PTj adalah sama sahaja dengan sekolah PTj dalam pengurusan kewangannya. Perkara inilah yang cuba dikaji oleh kajian ini dengan harapan dapat memberi gambaran sebenar pengurusan kewangan di sekolah PTj dan bukan PTj di Malaysia.

Tujuan Kajian

Secara umumnya, kajian ini bertujuan menyiasat amalan dalam pelaksanaan pengurusan kewangan di sebuah Sekolah Kebangsaan dan sebuah Sekolah Menengah Kebangsaan di Bahagian Kuching.

Soalan Kajian

Secara spesifiknya, kajian ini bertujuan untuk menjawab soalan-soalan kajian berikut:

1. Apakah taraf pengurusan kewangan dua buah sekolah yang dikaji?
2. Adakah kedua-dua buah sekolah yang dikaji patuh terhadap pekeliling kewangan yang berkuatkuasa dalam menguruskan kewangannya?
3. Apakah masalah-masalah yang dihadapi dalam pengurusan kewangan dan cara-cara mengatasinya yang diamalkan oleh dua buah sekolah yang dikaji?

Tinjauan Literatur

Teori Penganggaran Pusat Tanggungjawab (PTj)

Wacana pusat tanggungjawab merupakan wacana yang bermula daripada teori penganggaran pusat tanggungjawab (PTj) (Steiss, 2003). Teori ini menyatakan bahawa tanggungjawab akauntabiliti akan diberikan

kepada pengurus yang mampu menunjukkan pengaruh kuat bagi perbelanjaan keperluan asas harian. Semua perbelanjaan dari pusat kemudian diserahkan kepada pusat-pusat tanggungjawab ini untuk membiayai pelbagai kegiatan. Penganggaran ini mencakupi isu struktur pentadbiran, struktur tanggungjawab, dan struktur pengendaliannya. Strategi dan dasar daripada organisasi pusat kemudian ditukar menjadi sasaran-sasaran kewangan yang harus dipatuhi oleh PTj. Sistem ini cenderung sentralisasi tetapi tidaklah terlalu sentralisasi kerana prinsip delegasi autoriti diharapkan berlaku dalam bentuk pemberian kebebasan yang mungkin bagi pengurus atau mengurangi kekangan yang boleh berlakui terhadap mereka. Hal ini memungkinkan PTj menjadi lebih bebas dalam bergerak tanpa perlu memikirkan perbelanjaan yang diperlukan kerana perbelanjaan dibekalkan oleh pusat. Penganggaran PTj relatif tidak seketat penganggaran biasa (tradisional) yang memperincikan dan terancang dengan ketat serta dilakukan sesegera mungkin. Fleksibiliti penganggaran PTj memberikan beberapa kelebihan serta kekurangan daripada penganggaran biasa (bukan PTj).

Beberapa kelebihan serta kekurangan daripada penganggaran PTj setanding dengan keunggulan dan kekurangan daripada sistem pengurusan kewangan sentralisasi. Sentralisasi memiliki kelebihan kerana lebih mengutamakan kualiti guru berbanding harga guru, tugas mengajar tetap berada di tangan guru yang profesional, tidak mengorbankan kepemimpinan instruksional di sekolah kerana sekolah tidak perlu mengurus pengurusan kewangan, memberikan nisbah guru terhadap pelajar yang ramai, pendekatan pengurusan kewangan yang tidak perlu terlalu berhati-hati, dan mendorong kesamaan sosial dengan dasar yang tidak mendorong persaingan berorientasi pemasaran dalam pendidikan (Theodorou, 2006). Di segi lain, sentralisasi juga mengakibatkan pengeluaran tidak dirancang dengan baik, tidak diawasi dengan baik, dan tidak dinilai dengan berhati-hati, penggunaan dana bersifat jangka masa pendek kerana dana tahun pertama terus dihabiskan tanpa meninggalkan baki untuk tahun hadapan, tidak bertanggungjawab, tidak bebas dalam penggunaan peruntukan hinggan keperluan utama sekolah sering tidak diutamakan, kakitangan tidak terlibat secara aktif, tidak berdaya, dan tidak bermotivasi, dan pengurusan lebih kaku dan bergerak lambat (Theodorou, 2006). Dengan menimbang untung rugi tersebut, sistem pengurusan kewangan di sekolah-sekolah Malaysia cenderung mengamalkan asas sentralisasi. Walau bagaimanapun, kekurangan dalam asas ini perlu dicari penyelesaiannya agar kelemahannya diminimalkan.

Teori Pengurusan Kewangan Kerajaan

Teori yang seiring dengan pengurusan kewangan sekolah adalah teori pengurusan kewangan kerajaan daripada Gerald Miller. Menurut teori ini, seorang pengurus kewangan bekerja dengan memanipulasi simbol dan

menghasilkan ritual (rutin) yang berpusat pada unsur-unsur kekangan sumber (Gianakis & McCue, 1999). Manipulasi simbol dan pengeluaran ritual ini ditujukan untuk menghadapi ketidakpastian dan kekaburan yang dihasilkan oleh pembinaan sosial pelbagai watak dalam organisasi pendidikan. Kepelbagaian pembinaan sosial ini wujud kerana tidak ada satu pengeluaran sosial umum. Biasanya pengeluaran sosial umum ini adalah “mendapatkan keuntungan”, tetapi ini tidak berlaku pada organisasi kerajaan seperti sekolah. Oleh itu, semakin kompleks sesuatu organisasi, misalnya organisasi sentralisasi, maka semakin besar ketidakpastian dan kekaburan yang terjadi kerana keterlibatan watak yang ramai. Masing-masing watak tersebut memiliki perspektif dan tafsiran sendiri terhadap mekanisme dan peruntukan dana bagi sesebuah sekolah. Jadi, bagi mengelakkan kekaburan dan ketidakpastian yang seterusnya akan mewujudkan pelbagai masalah, maka diperlukan model kewangan yang desentralisasi, bagi mendorong autonomi sekolah dalam mengelola kewangan. Teori ini mengandaikan yang sekolah bukan PTj mempunyai kurang masalah dalam pengurusan kewangannya berbanding sekolah PTj.

Kajian-kajian Berkaitan dengan Pengurusan Kewangan Sekolah

Kedapatan banyak kajian-kajian yang telah dibuat berkaitan dengan pengurusan kewangan sekolah di Malaysia dan luar negara. Antaranya adalah kajian bagi mengenal pasti tahap amalan pengurusan kewangan pengetua-pengetua sekolah menengah dalam Kumpulan Wang Bantuan Kerajaan (KWBK) negeri Melaka oleh Foo, Zakaria Kasa, Rosnani Jusoh dan Noridah Rahim (2004). Kajian yang melibatkan 56 orang pengetua ini menunjukkan bahawa pengetua-pengetua di sekolah kajian mempersepsikan amalan pengurusan kewangan di sekolah mereka berada pada tahap yang baik. Kajian juga mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pada tahap amalan merancang pengurusan KWBK berdasarkan jantina pengetua. Ketidakpatuhan paling ketara adalah dari segi membuat pembelian tanpa penelitian.

Kajian mengenai disentralisasi kewangan di sekolah-sekolah Malaysia yang menjurus kepada strategi pelaksanaan berkesan telah dilakukan oleh Nor Fariza Mohd Radzi, Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj dan Mojgan Afshari (2012). Kajian mereka membentangkan dapatan tentang strategi penting yang diperlukan di lapangan sekolah dan orang-orang yang bertanggungjawab untuk pelaksanaan pengurusan kewangan berasaskan sekolah di Malaysia. Pendekatan kualitatif secara kaedah temu bual dengan sepuluh orang pengetua terpilih menunjukkan terdapat beberapa strategi penting yang perlu difokuskan oleh sekolah-sekolah di kedua-dua peringkat individu dan sekolah agar berjaya menguruskan kewangan sekolah. Kerjasama dan usaha bersama daripada semua pihak yang berkepentingan dijangka membawa transformasi terhadap sekolah berkesan berasaskan pengurusan kewangan di Malaysia.

Kajian bagi melihat perbezaan dari segi sumber-sumber kewangan bagi sekolah SRJK(T) dan SRJK(C) serta masalah yang dihadapi telah dilakukan oleh Shahril @ Charil Marzuki (2005) di Rawang, Selangor. Kajian kes di sebuah Sekolah Rendah (Tamil) menemui bahawa sumber kewangannya diperolehi daripada sumber kerajaan dan daripada pungutan yang dibuat oleh sekolah sendiri. Kebanyakan tugas pengurusan kewangan dibuat oleh guru besar dengan bantuan kerani kewangan. Antara masalah yang dihadapi oleh sekolah ini ialah peruntukan pendapatan per kapita yang tidak mencukupi, kegagalan ramai pelajarinya menjelaskan yuran persekolahan dan kursus pengurusan kewangan bagi kerani kewangan. Kajian kes di sebuah sekolah Rendah (Cina) turut mendapati bahawa sekolah tersebut mendapat peruntukan per kapita daripada kerajaan. Kutipan wang yuran daripada pelajar turut dibuat selepas mendapat kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Negeri. Sumber kewangan sekolah ini turut diperolehi daripada sewa kantin sekolah, hasil jualan kedai buku sekolah dan sumbangan derma. Sekolah ini mempunyai dua buah buku akaun bagi merekodkan urusan kewangan yang dilaksanakan iaitu Buku Wang Tunai Kerajaan dan Buku Wang SUWA. Guru besar SRJK(C) ini menyatakan beliau tidak mengalami sebarang masalah ketara dari segi pengurusan kewangannya. Namun beliau berpendapat bahawa peruntukan Geran Per Kapita perlu ditambah. Secara umumnya, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan dalam pelaksanaan pengurusan kewangan di SRJK(T) dan SRJK(C). Ianya menyiasat kepatuhan kedua-dua jenis sekolah terhadap pekeliling kewangan yang berkuatkuasa dan masalah yang dihadapi oleh kedua-duanya yang merupakan sekolah bukan PTJ. Kajian sekarang ini mempunyai kaitan dengan kajian yang dibuat oleh Shahril @ Charil Marzuki (2005). Namun, bagi memberi gambaran yang lebih jelas mengenai pengurusan kewangan di sekolah, sekolah PTJ turut disiasat dalam kajian ini.

Kaedah Kajian

Reka Bentuk Kajian

Terdapat empat pendekatan kajian kualitatif yang biasa digunakan iaitu kajian tindakan, kajian kes, etnografi, dan *grounded theory* (Locke & Golden-Biddle, 2004). Kajian ini memilih pendekatan kajian kes. Kajian kes mempunyai fokus kajian yang lebih pelbagai daripada kaedah lain kerana ia lebih bergantung kepada penyatuan atau proses yang dipelajari. Kajian kes menghasilkan suatu keterangan kes yang mendalam yang kemudian boleh digunakan untuk tujuan analisis lebih mendalam, misalnya untuk menyokong sesuatu teori. Kaedah kajian kes juga tidak mempunyai tuntutan untuk berpegang pada perspektif teori tertentu, berbeza dengan kaedah lain yang berpegang pada berbagai perspektif teori.

Sampel Kajian

Bahagian Kuching dipilih untuk kajian ini kerana ianya merupakan ibu negeri bagi Sarawak yang juga merupakan pusat pentadbiran bagi Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak. Kajian ini merupakan kajian kes, jadi pemilihan SK Arif (nama samaran) bertaraf bukan PTj dan SMK Amanah (nama samaran) bertaraf PTj adalah bersesuaian dengan konteks kajian. Dalam hal ini, pengkaji tidak perlu membuat kerangka persampelan bagi menetapkan siapa yang menjadi sampel. Ini kerana, berbeza dengan kajian kuantitatif, prinsip perwakilan dalam kajian kualitatif adalah mewakili maklumat atau data. Di sinilah penggunaan seorang responden boleh dijustifikasikan, dimana kajian-kajian kes umumnya menggunakan strategi persampelan bertujuan dan subjek yang dijadikan sampel tidak perlu banyak tetapi yang terpenting adalah yang paling mewakili terhadap isu yang dikaji (Locke & Golden-Biddle, 2004). Responden yang ditemubual ialah masing-masingnya seorang pegawai yang bertanggungjawab terhadap pengurusan kewangan di SK Arif iaitu Puan Aminah (nama samaran) dan SMK Amanah iaitu Puan Bedah (nama samaran). Dua buah sekolah yang dijadikan lokasi kajian terletak agak jauh antara satu sama lain tetapi boleh dihubungi melalui sistem jalan raya yang baik. Ini memudahkan aktiviti mengumpul data kualitatif melalui temubual kerana kekangan dari segi masa dan kos.

Dalam kes yang hanya menggunakan seorang individu sahaja sebagai peserta kajian, pemerhatian mendalam perlu dilakukan ke atas individu tersebut dan individu lain yang berinteraksi dengan individu tersebut (Chua, 2011). Dalam kajian ini, individu lain yang berinteraksi dengan peserta kajian bagi kedua-dua buah sekolah ialah seorang lagi kerani kewangan di sekolah yang sama. Menurut Chua (2011), bagi meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan kajian kes, kaedah triangulasi boleh digunakan.

Kaedah Pungutan Data

Kajian ini menggunakan kaedah temubual, rujukan dokumen dan pemerhatian untuk memperoleh data mengenai pelaksanaan, masalah dihadapi dan cara mengatasi masalah pengurusan kewangan di dua buah sekolah yang dikaji. Soalan-soalan temubual telah dibina oleh pengkaji sendiri bagi mengenal pasti taraf pengurusan kewangan sekolah, pelaksanaan pengurusan kewangan, masalah dihadapi dan cara mengatasi masalah. Idea item soalan adalah dengan merujuk kepada kajian yang dibuat oleh Shahril Marzuki (Shahril @ Charil Marzuki, 1993). Protokol temubual mengandungi 50 item yang terdiri daripada Bahagian A (demografik dan kepatuhan), B (bidang tugas), C (pelaksanaan), D (masalah-masalah) dan E (cara mengatasi). Selain mencatat dan merujuk dokumen, alat perakam suara dan kamera turut digunakan bagi merekodkan sesi temubual.

Kajian kes ini menggunakan tiga prosedur pengumpulan data iaitu instrumen temubual separa berstruktur, rujukan dokumen dan pemerhatian. Kesahan dan kebolehpercayaan kajian kes ini ditentukan melalui triangulasi, iaitu menggunakan kaedah jamak untuk sumber data, mengumpul data, teori, atau penyelidik (Johansson, 2003; Theranou, Donohue & Cooper, 2007). Sebagai usaha untuk memastikan kesahan dan kebolehpercayaan data, seorang kerani kewangan diminta membuat verifikasi data bertulis (dokumen) yang dipungut.

Perolehan data daripada bukti dokumen membolehkan pengkaji menambah, membanding dan memperkukuhkan data-data. Data daripada dokumen penting bagi membuat triangulasi antara teknik pengutipan data, dimana datanya dapat menyokong dan menambah bukti daripada pelbagai sumber dan membantu mengesahkan maklumat yang diperolehi melalui temubual. Verifikasi data daripada dokumen dibuat untuk membandingkan persamaan dan perbezaan yang wujud berkenaan maklumat yang diperolehi. Ini dilakukan melalui verifikasi data oleh peserta kajian. Menurut Patton (1987), triangulasi dengan sumber bermaksud membandingkan dan memeriksa semula tahap kepercayaan sesuatu maklumat yang diperolehi melalui masa dan alat yang berbeza dalam kajian.

Kajian rintis terhadap instrumen soalan temubual diusahakan dengan menemubual secara berprotokol terlebih dahulu dua orang kerani kewangan sekolah lain yang bukan merupakan responden dalam kajian ini. Melalui kajian rintis ini, pengkaji telah mengenal pasti tiga soalan yang ayatnya kabur dan sukar difahami. Ayat bagi soalan tersebut diuji semula terhadap dua orang kerani kewangan sekolah di sekolah yang bukan merupakan sekolah kajian sebelum ke lapangan untuk temubual sebenar.

Prosedur

Surat permohonan kebenaran membuat temubual, pemerhatian dan merujuk dokumen bagi menjalankan kajian melalui Pusat Pengajian Siswazah Universiti diserahkan kepada Guru Besar dan Pengetua sekolah yang akan dkaji. Setelah mendapat kebenaran, pengkaji berhubung dengan Guru Besar/Pengetua dengan cara menelefon dan membuat temujanji dengan pegawai yang bertanggungjawab terhadap pengurusan kewangan bagi sesi temubual, pemerhatian dan merujuk dokumen berkaitan.

Aplikasi triangulasi dalam kajian ini ialah temubual sebanyak tiga kali pada sela masa yang berlainan dalam tempoh tiga minggu (masa), temubual dilakukan di bilik yang berbeza pada setiap sesi temubual (ruang) dan temubual secara tidak formal dilakukan terhadap seorang lagi pemerhati berlainan tetapi mempunyai bidang tugas yang sama (pemerhati) serta rujukan dokumen dan pemerhatian.

Analisis Data

Data-data yang diperolehi daripada temubual, bukti dokumen dan pemerhatian dianalisis secara kualitatif. Bagi temubual, data yang diperolehi melalui catatan serta perakam suara dianalisis secara deskriptif. Pengkaji mengumpul pendapat, pemikiran, pandangan dan pengalaman dalam bentuk pernyataan langsung daripada peserta kajian sendiri. Menerusi pemerhatian, catatan berkenaan perlakuan bukan lisan yang ditunjukkan oleh responden ketika ditemubual juga dibuat. Data dikelompokkan kepada tema-tema tertentu. Bagi memastikan kesahihan analisis data yang dikelompokkan kepada tema, verifikasi data oleh peserta kajian dilakukan. Huraian bersifat deskriptif digunakan bagi menghuraikan hasil temubual yang telah dilaksanakan.

Dapatan dan Perbincangan

Pengkaji menggunakan nama samaran untuk responden dan sekolah bagi menganalisis data dan membentangkan dapatan kajian. Ini adalah bagi menghormati dan mengelakkan responden daripada menghadapi ancaman (Murphy & Dingwall, 2001).

Taraf Pengurusan Kewangan Sekolah

Dalam menguruskan kewangan sekolah awam, kerajaan Malaysia melalui Kementerian Pendidikan membahagikan sekolah-sekolah mengikut tarafnya dan memberi status PTj atau bukan PTj. Sekolah-sekolah menengah di Sabah dan Sarawak adalah bertaraf PTj dengan ketua PTjnya adalah Jabatan Pendidikan Negeri masing-masing. Pemberian taraf pengurusan kewangan ini berbeza dengan sekolah menengah dan rendah di Semenanjung Malaysia yang kebanyakannya bertaraf bukan PTj. Sekolah-sekolah rendah di Sabah dan Sarawak pula bertaraf bukan PTj dan pusat PTjnya adalah Pejabat Pendidikan Bahagian atau Daerah (Shahril @ Charil Marzuki, 2006)

Bukan PTj. Seperti juga sekolah-sekolah rendah di negeri Sarawak yang lain, Sekolah Kebangsaan Arif merupakan sebuah sekolah bertaraf bukan PTj yang menguruskan sistem kewangan menggunakan kaedah geran sekolah (PCG). Ini dilaksanakan melalui agihan peruntukan berdasarkan mata pelajaran dan bukan mata pelajaran. Peruntukan yang diterima juga adalah daripada pihak Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak (JPNS) selaku ketua PTj. Tugas mengurus kewangan diserahkan kepada pihak sekolah berpandukan tatacara pengurusan kewangan yang dikeluarkan oleh pihak Perbendaharaan dan Kementerian Pelajaran Malaysia. Proses kewangan sekolah bermula dengan pembentangan belanjawan yang dilakukan pada setiap bulan Oktober pada setiap tahun. Belanjawan ini merangkumi setiap perkara yang menjadi keutamaan pihak

sekolah yang akan dihantar kepada Pusat Tanggungjawab Induk iaitu Jabatan Pelajaran Negeri. Perkara yang menjadi keutamaan termasuklah tuntutan sekolah terhadap bantuan per kapita mata pelajaran (PCG) dan mata pelajaran bukan PCG berdasarkan pada bilangan enrolmen pelajar pada 1 Oktober tahun sebelumnya. Sebagai contoh, jumlah enrolmen pelajar pada tahun 2009 merujuk kepada enrolmen pelajar pada 1 Oktober 2008. Walau bagaimanapun, tuntutan bantuan PCG ditetapkan sekali sahaja setahun.

Bagi memastikan pengurusan kewangan yang cekap di mana-mana organisasi, seseorang yang telah dilantik seharusnya memahami bidang tugas dan status sekolah yang diurus. Bagi sekolah ini, pegawai yang dilantik harus mengurus perihal kepelbagaian bidang tugas yang berkaitan dengan pengurusan kewangan sekolah. Contohnya, mengurus baucer bayaran barangan atau perkhidmatan, dan pengurusan barangan secara pesanan menggunakan nota minta. Disamping itu, terdapat juga pengurusan kewangan lain yang turut diuruskan. Setiap urusan yang melibatkan pembelian, pembayaran, penerimaan, dan penghantaran barangan atau perkhidmatan yang dijalankan pada hari-hari tertentu haruslah direkod dan dicatat pada buku tunai.

Jumlah peruntukan yang diterima dari tahun ke tahun adalah ditentukan oleh pihak Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak (JPNS). Sumber kewangannya ialah bantuan kewangan kerajaan dan wang SUWA. Peruntukan yang diterima daripada pihak kerajaan adalah berdasarkan agihan mata pelajaran.

PTj. Sama seperti sekolah-sekolah menengah yang lain di negeri Sarawak, Sekolah Menengah Kebangsaan Amanah bertaraf PTj. Bidang pengurusan kewangan sekolah yang dikendalikan oleh kerani kewangan adalah lebih luas dan mencabar. Bagi melayakkan sesebuah sekolah memiliki status sekolah bertaraf pusat tanggungjawab bukanlah sesuatu yang mudah untuk dilakukan. Antara syarat yang melayakkan sesebuah sekolah mendapat status tersebut ialah kemampuan mengurus urusan kewangan sekolah dengan cemerlang selama tiga tahun berturut-turut dan perlu mempunyai bilangan pelajar yang ramai. Menurut Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM), sekolah PTj merupakan sekolah yang menerima waran peruntukan iaitu kebenaran bertulis untuk memebelanjakan wang awam dan mengawal peruntukan tersebut. Dalam konteks ini, sekolah yang telah dinaiktaraf sebagai PTj juga berperanan sebagai Pejabat Perakauanan iaitu organisasi yang boleh membelanja dan memungut hasil kerajaan (Shahril @ Charil Marzuki, 2005). Justeru itu, SMK Amanah layak mendapat hak yang sama seperti sekolah lain yang bertaraf PTj khususnya kuasa untuk membelanjakan wang peruntukan.

Puan Bedah yang bertugas sebagai pembantu tadbir yang bertindak sebagai kerani kewangan sekolah menyifatkan bidang tugas beliau adalah mengurus dan membantu dalam kutipan wang daripada pelajar, membuat pesanan barangan dan perkhidmatan, menguruskan urusan pembayaran kepada pembekal, membuat laporan kewangan bagi tujuan merekod sekaligus bertindak sebagai pengaudit dalaman, membuat laporan prestasi perbelanjaan kewangan sekolah, serta mendapatkan bank yang sesuai agar urusan pembayaran dan penerimaan wang dapat dilakukan tanpa sebarang masalah.

Sekolah yang bertaraf pusat tanggungjawab seperti sekolah ini, sememangnya mendapat peruntukan kewangan daripada pihak kerajaan. Berdasarkan rekod penerimaan wang oleh SMK Amanah bagi tahun 2009, sebanyak RM280,224.00 jumlah peruntukan telah disalurkan kepada sekolah ini. Penerimaan wang seperti ini harus direkod didalam buku VOT dan ditandatangani oleh pengetua sekolah yang berperanan sebagai pengerusi jawatankuasa kewangan sekolah. Pengagihan peruntukan yang diterima akan dilakukan mengikut geran (PCG) dan lain-lain jenis agihan perbelanjaan akan ditetapkan oleh pihak jabatan pelajaran. Urusan agihan peruntukan kepada setiap panitia mata pelajaran akan diputuskan terlebih dahulu. Dengan kata lain, setiap panitia akan menerima agihan peruntukan yang berbeza mengikut jenis mata pelajaran. Selain itu, sekolah ini juga mendapat peruntukan untuk LPBT (Lain Perbelanjaan Berulang Tahun), gaji, elaun-elaun, Imbuan Tahunan, tambang pengangkutan dan perjalanan, guru-guru tambahan, pengangkutan murid, KWSP, dan perbelanjaan bagi penyelenggaraan bangunan sekolah. Kesemua bantuan kewangan diterima terud daripada Jabatan Akauntan Negara. Oleh itu, semua urusan perolehan hendaklah dibuat oleh sekolah mengikut peraturan kewangan yang telah dikuatkuasakan. Perbelanjaan yang dibuat haruslah selaras dengan jumlah peruntukan yang diterima. Sehubungan dengan itu, pembantu tadbir sekolah merupakan individu yang bertanggungjawab dalam pengurusan kewangan sekolah khususnya yang berkaitan dengan akaun sekolah.

Kepatuhan Terhadap Pekeliling Kewangan yang Berkuatkuasa dalam Menguruskan Kewangan

Kajian mendapati bahawa kedua-dua buah sekolah yang dikaji bagi mewakili masing-masingnya sekolah bertaraf bukan PTj (sekolah rendah) dan sekolah bertaraf PTj (sekolah menengah) rata-ratanya patuh dengan pekeling kewangan yang sedang berkuatkuasa dalam melaksanakan pengurusan kewangannya. Ketidakpatuhan hanya ditemui pada aspek kawalan pengurusan iaitu mengenai carta organisasi sekolah yang perlu disediakan dan dikemaskinikan oleh pihak sekolah. Berikut merupakan dapatan ketidakpatuhan dan kepatuhan terhadap pekeling kewangan dalam

beberapa aspek penting pengurusan kewangan bagi kedua-dua buah sekolah yang dikaji.

Ketidakpatuhan. Pekeliling Kawalan Pengurusan Kewangan Sekolah menyatakan bahawa carta organisasi sekolah perlu disediakan dan dikemaskinikan (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bil. 8 Tahun 1991) dalam Kerajaan Malaysia (2005). SK Arif didapati tidak mempunyai carta organisasi bahagian kewangan yang formal dan ahli jawatankuasa kewangan yang dilantik khas. Walau bagaimanapun, sekolah ini mempunyai ahli jawatankuasa kewangan dalaman tetapi carta organisasinya tidak dipamerkan secara umum dan terperinci. Ahli jawatankuasa tersebut terdiri daripada bendahari setiap panitia mata pelajaran, kerani kewangan, dan dipengerusikan oleh Guru Besar. Bidang tugas jawatankuasa ini adalah merancang perbelanjaan sekolah dan bertanggungjawab membuat pesanan barangan kepada pihak pembekal. Perancangan perbelanjaan dibuat secara perbincangan dan persetujuan setiap ahli jawatankuasa manakala pengagihan peruntukan kepada setiap panitia mata pelajaran dibuat berpandukan formula yang diberikan oleh Jabatan Negeri Sarawak (JPNS).

Kepatuhan. Pekeliling Kawalan Pengurusan Kewangan Sekolah menyatakan bahawa carta organisasi sekolah perlu disediakan dan dikemaskinikan (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bil. 8 Tahun 1991) dalam Kerajaan Malaysia (2005). SMK Amanah mempunyai carta organisasi pengurusan kewangan yang lengkap dan dipamerkan untuk pengetahuan umum. Anggotanya terdiri daripada Pengetua, penolong-penolong kanan, ketua bidang, ketua panitia, guru bimbingan dan kaunseling.

Pengetua/Guru Besar diingatkan memaklumkan kepada Ketua Bidang/Panitia dalam JPKA (Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun) mengenai jumlah PCG yang diterima (SP Kew. Bil. 5/2002) dalam Bahagian Akaun (2012). Kedua-dua buah sekolah yang dikaji mengaplikasikan Model Hybrid dalam membuat keputusan mengenai pengurusan kewangan. Ini bermaksud pihak pentadbir membuat sebahagian keputusan dan selebihnya melalui perbincangan dan persefahaman bersama semua kakitangan di sekolah tersebut. Dengan itu, jelaslah kedua-dua buah sekolah yang dikaji patuh kepada pekeling SP Kew. Bil. 5/2002. Misalnya, di SK Arif, pihak kerani dan bendahari panitia mata pelajaran akan berbincang mengenai keperluan setiap subjek sebelum proses pesanan barangan yang diperlukan dibuat. Ini membolehkan pihak panitia yang lebih arif tentang keperluan untuk subjek dapat menyenaraikan setiap barangan yang diperlukan untuk mengelakkan kes pembaziran daripada berlaku. Di SMK Amanah pula, keputusan mengenai pesanan barangan juga dibuat secara konsensus atau perbincangan dalam kalangan

ahli jawatankuasa kewangan sekolah yang terdiri daripada pihak pentadbir dan semua ketua panitia mata pelajaran. Pendekatan ini diambil untuk memastikan setiap pesanan barangan dan perkhidmatan dibuat adalah mengikut keutamaan.

Fail Meja dan Manual Prosedur Kerja disediakan dan dikemaskinikan (PKPA Bil. 8 Tahun 1991) dalam Bahagian Akaun (2012). Kedua-dua buah sekolah yang dikaji didapati mematuhi pekeliling ini. Penyusunan fail dan penyimpanan rekod sangat dititikberatkan oleh kedua-dua buah sekolah. Menurut kerani yang bertindak sebagai pegawai kewangan, ini adalah untuk memastikan fail-fail mudah dirujuk dan digunakan pada bila-bila masa diperlukan. Di SK Arif, dokumen dan fail-fail disimpan di dalam kabinet khas dan dilabelkan dengan kod-kod tertentu. Begitu juga dengan pengurusan kewangan di SMK Amanah. Mereka menyimpan dokumen-dokumen penting di dalam fail-fail yang dilabelkan dengan sistem nombor agar mudah diambil dan dirujuk apabila perlu.

Kawalan Terimaan: Penyelenggaraan Rekod dan Dokumen Terimaan dalam Pengurusan Buku Resit dan Buku Tunai (TPPKWS 5.4.8), (TPPKWS 5.4.9), (TPPKWS 5.4.10), (AP 68) dan (TPPKWS 4.2.1, 4.3.7 dan 4.3.8) dalam Bahagian Akaun (2012). Kedua-dua buah sekolah yang dikaji amat mementingkan kawalan dalam menguruskan hal ehwal kewangan masing-masing. Ini adalah untuk memastikan sekolah berkenaan benar-benar mematuhi prinsip-prinsip perakaunan, akta-akta atau pekeliling kewangan, Arahan Perbendaharaan, dasar-dasar dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM). Justeru, setiap urusan yang dilakukan untuk kepentingan sekolah perlu disokong dengan dokumen sokongan. Selain itu, perbelanjaan yang dilakukan menggunakan sumber daripada kumpulan wang tertentu perlu selaras dan berkaitan dengan tujuan kumpulan wang atau sumber kewangan tersebut di wujudkan sahaja. Ini adalah untuk mengelakkan dari berlakunya gejala berbelanja berlebihan dan untuk mengelakkan kes penyelewengan daripada berlaku.

Sehubungan dengan itu, kawalan dalaman adalah sangat penting kepada kedua-dua sekolah yang dikaji. Ini untuk memastikan segala rancangan yang berkaitan dengan proses kurikulum dan kokurikulum berjalan dengan lancar agar matlamat serta misi sekolah dapat dicapai. Selaian itu, kawalan dalaman juga penting untuk melindungi aset-aset di sekolah serta membolehkan proses merekod dapat dilakukan dengan tepat dan telus. Di antara bentuk kawalan dalaman yang digunakan oleh kedua-dua sekolah tersebut ialah menggunakan staf yang cekap dan berpengalaman, mengamalkan pusingan kerja, pengagihan tanggungjawab, mewajibkan dokumen sokongan sebagai bukti, mengadakan semakan dalaman semasa penyediaan baucer dan cek oleh kerani melalui Guru

Besar atau Pengetua serta pemeriksaan ke atas Buku Tunai, Buku VOT, Buku Akaun, baucer, dan LPO oleh jawatankuasa audit dalaman pada setiap hujung bulan.

Tanggungjawab Pengurus Sekolah (Peraturan 6) mengenai penyediaan suatu penyata kewangan tahunan bagi tahun berakhir 31 Disember pada setiap tahun mengikut perakaunan yang diterima umum dan **Tanggungjawab Ketua PTj (Peraturan 7)** iaitu mengemukakan penyata kewangan tahunan ke Bahagian Audit Sekolah (Bahagian Akaun, 2012). Kedua-dua buah sekolah ini adalah di bawah tanggungjawab audit luar. Bagi SK Arif, audit luar tidak datang ke sekolah untuk membuat auditan tetapi pihak sekolah melalui pembantu tadbir dan guru besar akan membawa dokumen berkaitan pengurusan kewangan ke pusat audit ditetapkan mengikut zon-zon untuk sekolah rendah di Bahagian Kuching. Misalnya, pada tahun 2009, pusat audit luar adalah di SMK Bijak. Di sekolah ini, pihak audit daripada Kementerian Pelajaran Malaysia akan membuat pengauditan terhadap pengurusan kewangan setiap sekolah yang terlibat.

Manakala untuk SMK Amanah, pihak audit dari Kementerian Pelajaran Malaysia akan datang ke sekolah untuk menjalankan proses audit. Perkara yang diaudit adalah seperti penerimaan dan pengeluaran wang, Buku VOT, inventori serta harta modal. Sebarang kesilapan yang dikenalpasti oleh pihak audit akan diperbetulkan dengan serta merta terutama sekali jika membabitkan cara merekod dokumen-dokumen kewangan. Ini adalah untuk mengelakkan kesilapan yang sama berulang pada masa hadapan.

Pengurus Sekolah dan Pembantu Tadbir (Kewangan) perlu menghadiri kursus kewangan (AP: Pendahuluan no. 9) dalam Bahagian Akaun (2012). Kesemua sekolah yang dikaji menitikberatkan latihan untuk kakitangan yang terlibat dengan pengurusan kewangan. Ini adalah kerana latihan sangat penting untuk meningkatkan kemahiran dan kecekapan dalam menguruskan rekod kewangan. Malah, latihan adalah tahap paling kritikal dalam menjadikan pelaksana mempraktikkan ilmu dan pengetahuan yang dipelajari. Sehubungan itu, SK Arif telah menghantar pembantu tadbirnya untuk mengikuti kursus dan bengkel pengurusan kewangan sekolah yang dianjurkan oleh pihak kementerian dari semasa ke semasa. Selain itu, kerani kewangan sekolah juga mendapat khidmat dan tunjuk ajar rakan sejawat dari sekolah lain berhubung urusan yang berkaitan dengan pengurusan kewangan sekolah.

Aspek latihan juga diambil berat dalam pengurusan kewangan di SMK Amanah. Ini adalah untuk membolehkan hasil kerja yang berkaitan dengan kewangan dipertingkatkan. Kerani kewangan di sekolah ini kerap dihantar untuk mengikuti kursus dan bengkel pengurusan kewangan sekolah

daripada masa ke semasa. Ini untuk melengkapkan mereka dengan kemahiran dan ilmu terkini dalam pengurusan kewangan khususnya dalam pengendalian perisian tertentu seperti sistem e-SPKB yang diaplikasikan.

Masalah-Masalah yang dihadapi oleh Sekolah dan Cara Mengatasinya

Kedua-dua buah sekolah yang dikaji menghadapi masalah dari segi pengurusan kewangan. Masalah-masalah dan cara-cara mengatasinya yang diamalkan oleh sekolah berkenaan dipaparkan dalam Jadual 1.

Jadual 1

Masalah pengurusan kewangan di sekolah dan cara mengatasinya

No.	Nama sekolah yang dikaji	Masalah-masalah dalam pengurusan kewangan sekolah yang dikaji	Cara untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi
1.	SK Arif	Penghantaran barangan tidak menepati masa atau tempoh serta spesifikasi yang ditetapkan.	Selalu semak dengan pembekal. Membatalkan pesanan dan membuat pesanan yang baru dengan pembekal yang lain
2.	SMK Amanah	Masalah penghantaran barangan tidak menepati masa atau tempoh serta spesifikasi yang ditetapkan.	Selalu semak dengan pembekal. Membatalkan pesanan dan membuat pesanan yang baru dengan pembekal yang lain
		Pembekal lewat menghantar LPO.	Memberi surat peringatan dan selalu semak dengan pembekal.
		Masalah pesanan barangan dalam jumlah yang banyak dalam satu masa.	Membuat kerja lebih masa dan memohon bantuan daripada staf yang lain.
		Masalah penghantaran barangan yang banyak dalam satu masa.	Memohon kerjasama guru dan pentadbir.
		Kesalahan di dalam merekod dokumen kewangan.	Ikut prosedur dan proses kerja yang lebih teliti.

Karenah birokrasi.

Ikut prosedur dan proses kerja.

Didapati bahawa masalah pengurusan kewangan di kedua-dua buah sekolah yang dikaji adalah berkaitan dengan masalah teknikal. Ianya berkaitan dengan pembekalan barangan dan perkhidmatan ke sekolah. Ini termasuklah kes lewat menghantar barangan atau perkhidmatan, kehabisan stok barangan yang diperlukan dan barangan yang tidak memenuhi spesifikasi yang dikehendaki. Oleh itu, dalam membuat pemilihan pembekal, pihak sekolah khususnya yang bertaraf bukan PTj seperti SK Arif hendaklah melakukannya dengan lebih teliti. Ini penting agar pihak sekolah dapat mengenal pasti pembekal yang benar-benar kukuh dari segi kewangan agar mereka mampu bertindak dengan segera apabila menghadapi masalah seperti kehabisan stok. Kerani kewangan SK Arif memberitahu “amalan yang cekap sebegini dilakukan oleh syarikat yang maju kerana mereka ingin menjaga nama baik dan kedudukan syarikat mereka berbanding dengan syarikat yang kurang maju.”

Bagi SMK Amanah yang bertaraf PTj pula, masalah yang dihadapi turut berkaitan dengan masalah teknikal. Antaranya ialah penghantaran barangan atau perkhidmatan yang salah dan tidak memenuhi spesifikasi yang diperlukan oleh pihak sekolah. Menurut kerani kewangan SMK Amanah yang bertindak sebagai pegawai kewangan, masalah ini dapat diatasi sekiranya pihak Kementerian Pelajaran Malaysia menambah bilangan syarikat di bawah kontrak pusat. Justeru, sekolah yang bertaraf PTj dapat membuat pilihan bagi mendapatkan barangan daripada pembekal lain dengan kos yang berpatutan. Menurut Puan Bedah, “bilangan syarikat di bawah kontrak pusat perlu ditambah agar sekolah mempunyai banyak pilihan bagi memperolehi jenis, jenama dan spesifikasi barangan yang diperlukan.” Dengan itu, masalah kelewatan dan menghantar barangan atau perkhidmatan keperluan yang tidak memenuhi spesifikasi dapat diatasi. Ini tentunya memberi banyak manfaat kepada sekolah, khususnya dalam menyumbang kepada kelancaran proses pengajaran dan pembelajaran.

SMK Amanah yang bertaraf PTj mampu menguruskan hal ehwal kewangannya dengan baik. Namun, kedapatan juga masalah yang wujud selaras dengan bidang kuasanya yang lebih luas sebagai PTj. Selain daripada kelewatan dalam mendapatkan barangan dan perkhidmatan serta ketidakakuran dengan spesifikasi yang diminta, kedapatan beberapa lagi masalah dari segi teknikal dihadapi. Ini termasuklah kelewatan pembekal menghantar LPO. Bagi mengatasi masalah ini, kerani kewangan akan memberi surat peringatan dan sering melakukan semakan dengan pembekal.

Masalah pesanan barangan dalam kuantiti yang banyak dalam satu masa turut dihadapi oleh SMK Amanah. Bagi mengatasi masalah ini, kerani kewangan serta kerani-kerani sekolah yang terlibat akan bekerja lebih masa dan memohon bantuan daripada staf yang lain atas arahan pengetua. Masalah penghantaran barangan yang banyak dalam satu masa turut dihadapi. Bagi mengatasi masalah ini, pengetua akan memohon kerjasama guru dan pentadbir. Masalah teknikal seterusnya yang juga sering dihadapi ialah kesalahan dalam merekod dokumen kewangan. Ini diatasi dengan bekerja mengikut prosedur dan proses kerja yang lebih teliti dan berhati-hati. Karenah birokrasi yang terlalu ketat juga turut menjadi masalah dalam melaksanakan tugas pengurusan kewangan. Walau bagaimanapun, masalah dapat diatasi dengan sentiasa akur mengikut prosedur dan proses kerja yang ditetapkan.

Kesimpulan dan Cadangan

Rumusan

Taraf pengurusan kewangan SK Arif adalah bukan PTj dan menerima peruntukan berbentuk geran melalui JPN yang menjadi ketua PTj. SK Arif juga didapati tidak mempunyai carta organisasi bahagian kewangan yang formal walaupun kedapatan AJK kewangan dilantik secara khas. SMK Amanah pula bertaraf PTj dan menerima peruntukan secara waran. Carta organisasi pengurusan kewangannya lengkap dan memudahkan pihak sekolah membuat rujukan yang tepat ketika mengendalikan urusan kewangan.

Dalam kebanyakan aspek pengurusan kewangan, kedua-dua buah sekolah didapati mematuhi pekeliling kewangan yang berkuatkuasa. Kedua-dua buah sekolah mengaplikasikan Model Hybrid dalam membuat keputusan mengenai pengurusan kewangan. Penyimpanan rekod dan kawalan hal ehwal kewangan amat dipentingkan oleh kedua-dua buah sekolah. Pengauditan kewangan bagi SK Arif berlaku secara pembantu tadbir merangkap kerani kewangan bersama dengan Guru Besar membawa dokumen berkaitan ke pusat audit yang ditetapkan mengikut zon. Manakala bagi SMK Amanah, pihak audit daripada Kementerian Pelajaran Malaysia akan datang ke sekolah bagi melakukan pengauditan.

Kedua-dua buah sekolah juga amat menitikberatkan latihan untuk kakitangan yang terlibat dalam pengurusan kewangan, khasnya pegawai kewangan yang dilantik. Guru Besar SK Arif dan Pengetua SMK Amanah masing-masing menghantar pembantu tadbirnya bagi menghadiri kursus pengurusan kewangan yang dianjurkan oleh pihak kementerian dari semasa ke semasa.

Amalan pengurusan kewangan yang cekap dan baik di sekolah memerlukan seorang Guru Besar atau Pengetua yang bertanggungjawab, berintegriti, dan berpengetahuan luas. Justeru itu, seorang Guru Besar atau Pengetua wajib memiliki kecekapan dan kebijaksanaan dalam setiap aspek pengurusan kewangan sekolah. Ini memudahkan tugas memantau dan menyemak rekod-rekod kewangan yang diuruskan oleh pegawai kewangan sekolah. Guru Besar dan Pengetua sekolah yang dikaji turut ada menubuhkan jawatankuasa kewangan sekolah.

Masalah yang dihadapi berkaitan pengurusan kewangan sekolah yang dikenal pasti adalah seperti penghantaran barangan yang tidak menepati masa dan spesifikasi ditetapkan, pembekal lewat menghantar LPO, penghantaran barangan yang banyak sekaligus, kesalahan merekod dan karenah birokrasi. Bagi mengelakkan kesan negatif kepada warga sekolah, cara mengatasi masalah ini memerlukan kebijaksanaan Guru Besar atau Pengetua dengan dibantu oleh Pegawai Kewangan yang dilantik dan warga sekolah seluruhnya. Masalah yang dihadapi oleh sekolah bukan PTj juga didapati kurang berbanding dengan sekolah PTj kerana strukturnya yang lebih kecil. Walau bagaimanapun, sekolah PTj didapati mempunyai lebih banyak kelebihan. Walau apapun masalah yang dihadapi dalam pengurusan kewangan sekolah, kedua-dua buah sekolah dibawah pimpinan Guru Besar dan Pengetua berusaha dengan sebaiknya bagi mengatasi masalah berbangkit. Mereka juga didapati akur dengan pekeliling kewangan yang berkuatkuasa.

Bagi memastikan pengurusan kewangan sekolah dapat diuruskan dengan baik, carta organisasi amatlah penting untuk disediakan. Ianya akan memudahkan pihak sekolah memantau dan memastikan setiap pihak yang bertanggungjawab memainkan peranan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Malahan, dengan terbentuknya organisasi kewangan sebegini membolehkan pihak sekolah mempunyai rujukan dalam mengendali serta mengatasi sebarang masalah berkaitan pengurusan kewangan. Kewujudan badan kewangan sebegini akan mempertingkatkan lagi keberkesanan struktur pengurusan kewangan sekolah. Kesimpulannya, dalam melaksanakan tugas pengurusan kewangan di sekolah, pegawai kewangan atas arahan pentadbir harus akur dengan pekeliling kewangan yang berkuatkuasa agar kewibawaan sekolah tidak dipertikaikan.

Implikasi Kajian

Implikasi dapatan kajian kes ini ialah, pihak-pihak yang terlibat dengan pengurusan kewangan sekolah hendaklah peka dengan permasalahan yang dikenalpasti dan berusaha untuk mengatasinya. Dapatan punca masalah pengurusan kewangan sama ada bagi sekolah PTj mahupun bukan PTj daripada kajian ini seharusnya menggerakkan staf berkenaan agar sentiasa mengikut prosedur dan proses kerja yang teliti. Dapatan

kajian ini juga boleh menjadi panduan bagi penyelidikan pengurusan kewangan di sekolah-sekolah PTj mahupun bukan PTj. Dapatan kajian ini boleh menjadi panduan kepada Pengetua atau Guru Besar dan Pegawai Kewangan yang dilantik dalam menguruskan hal-hal kewangan. Ini merangkumi corak dan pelaksanaan pengurusan kewangan. Selain itu, kajian ini dapat memberi gambaran secara langsung mengenai pemberian peruntukan berbentuk waran di sekolah PTj (SMK) dan perbezaannya dengan sekolah bukan PTj (SK) yang menerima peruntukan dalam bentuk geran.

Batasan Kajian

Kajian kes ini hanya melibatkan dua buah sekolah yang masing-masingnya mewakili SK (bukan PTj) dan SMK (PTj) di Bahagian Kuching sahaja. Oleh itu, dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada keseluruhan sekolah rendah dan menengah di Bahagian Kuching mahupun negeri Sarawak.

Cadangan Kajian Lanjutan

Beberapa cadangan kajian lanjutan berikut, mungkin sedikit sebanyak boleh menambahbaik dan memberi maklumat yang lebih tepat serta menyeluruh mengenai pengurusan kewangan di sekolah-sekolah awam di Malaysia. Antaranya ialah, mengkaji lebih banyak lagi sekolah Kebangsaan (Rendah) dan Sekolah Menengah Kebangsaan (Menengah) di Bahagian Kuching khasnya dan negeri Sarawak amnya. Kajian mengenai pengurusan kewangan di institusi-institusi pendidikan seperti Institut Pendidikan Guru (IPG) juga disarankan. Adalah dicadangkan juga agar kajian secara lebih terperinci dengan memeriksa lebih banyak dan pada ruang waktu yang lebih panjang dokumen-dokumen seperti resit-resit rasmi pembayaran dan penerimaan, buku-buku akaun utama, borang-borang kawalan dan borang-borang tuntutan dilakukan. Satu set borang soal selidik juga boleh dikembangkan untuk diisi oleh guru-guru (sampel) yang bertugas di sekolah yang dikaji.

Rujukan

- Bahagian Akaun. (2012). *Tatacara Pengurusan Perakaunan Kumpulan Wang Sekolah*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Chua, Y. P. (2011). *Kaedah penyelidikan*, (2nd ed.). Kuala Lumpur: McGraw Hill Education.
- Foo, S. F., Zakaria Kasa, Rosnani Jusoh & Noridah Ab Rahim. (2004). Amalan pengurusan kewangan pengetua-pengetua sekolah menengah. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pelajaran Malaysia*, 6, 31-42.

- Gianakis, G. A., & McCue, C. P. (1999). *Local government budgeting: A managerial approach*. Westport: Greenwood.
- Johansson, R. (2003). Case study methodology. *International Conference "Methodologies in Housing Research"*. Organised by the Royal Institute of Technology in cooperation with the International Association of People–Environment Studies, Stockholm, 22–24 September 2003.
- Kerajaan Malaysia. (2005). *Pekeliling perkhidmatan bilangan 6 tahun 2005*. Putra Jaya: Kerajaan Malaysia.
- Kerajaan Malaysia. (2012). *Preliminary report: Malaysia education blueprint 2013-2025*. Putra Jaya: Kerajaan Malaysia.
- Locke, K., & Golden-Biddle, K. (2004). An introduction to qualitative research: Its potential for industrial and organizational psychology. Dlm. Steven G. Rogelberg. *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*, hlm. 99-118, Malden: Blackwell.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Norfariza Mohd Radzi & Saedah Siraj (2013). Implementing a type of financial managements in Malaysian public schools: An initial study. *Global Business and Economics Research Journal*, 2(2), 29-51.
- Murphy, E. A., & Dingwall, R. (2011). *Method and health policy research*. New York: Walter de Gruyter.
- Nor Fariza Mohd Radzi, Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj & Mojgan Afshari. (2012). Financial decentralization in Malaysian schools: strategies for effective implementation. *The Malaysian Online Journal of Educational Science*, 1(3).
- NUTP presents 9-point memo to ministry. (2012, 4 November). *New Straits Times*, 3.
- Patton, M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. London: Sage Publication.
- Rahmad Sukor Ab. Samad & Yong, L. C. (2005). School-based management: A survey on the extent of principals' knowledge and implementation. *Jurnal Pendidikan 2005, Universiti Malaya*, 183-205.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2005). *Dasar Kewangan Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2005). Pengurusan kewangan di sekolah rendah dan menengah di Malaysia: Isu, masalah dan cadangan untuk mengatasinya. *Masalah Pendidikan*, 28, 143-152.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2006). *Mengurus kewangan sekolah*, (2nd ed.). Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing.
- Soaib Asimiran (2003). Pengurusan kewangan dalam pendidikan. Dlm. Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & S. F. Foo. (Eds.). *Pengurusan & kepemimpinan pendidikan: Satu langkah ke hadapan*, hlm. 74-89. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Steiss, A. W. (2003). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. New York: Marcel Dekker.

- Sutton, M. (1996, Nov/Dec). Management education. *Management In Education*, 10(5), 6-9.
- Theodorou, T. C. (2006). *Cypriot primary school headteachers' perceptions about the delegation of school finance*. Paper presented in The Commonwealth Council For Educational Administration and Management (CCEAM) Conference, University of Cyprus, on 11-17 October 2006.
- Theranou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Management research methods*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2005). *Pentadbiran pendidikan*. Petaling Jaya, Malaysia: Fajar Bakti.