

ELEMEN KETEGASAN PRINSIP DALAM AMALAN KEPIMPINAN STEWARD GURU BESAR BAGI KAWALAN PERBELANJAAN DI SEKOLAH RENDAH

Elements of Principled Assertiveness in Principal Steward Leadership Practices for Expenditure Control in Primary Schools

Mohamad Firdaus Abd Rashid Fikri¹, Mahaliza Mansor² & Noor Lela Ahmad³

Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris,
35900 Tanjung Malim, Perak, Malaysia

¹zamannadia12@gmail.com, ²mahaliza@fpe.upsi.edu.my ³noor.lela@fpe.upsi.edu.my

Published: 26 July 2023

To cite this article (APA): Abd Rashid Fikri, M. F., Mansor, M., & Ahmad, N. L. (2023). Elements of Principled Assertiveness in Principal Steward Leadership Practices for Expenditure Control in Primary Schools: Elemen Ketegasan Prinsip dalam Amalan Kepimpinan Steward Guru Besar bagi Kawalan Perbelanjaan di Sekolah Rendah. *Jurnal Pendidikan Bitara UPSI*, 16, 14–23. <https://doi.org/10.37134/bitara.vol16.sp2.2.2023>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/bitara.vol16.sp2.2.2023>

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan bagi meneroka elemen ketegasan prinsip bagi komponen meningkatkan kesedaran dan komponen visi peribadi dalam amalan kepimpinan *steward* guru besar di sekolah rendah yang telah mewujudkan budaya kolektif dalam proses kawalan perbelanjaan sehingga organisasi berjaya mendapat taraf audit cemerlang. Pendekatan penyelidikan kualitatif dilaksanakan sepenuhnya dalam kajian ini. Seramai tujuh orang peserta kajian telah dipilih iaitu tujuh orang guru besar di sekolah rendah bantuan penuh kerajaan yang telah mendapat taraf audit kewangan cemerlang bagi tahun semasa. Kajian ini menggunakan temu bual sebagai kaedah pengumpulan data. Data telah dianalisis menggunakan perisian Nvivo12. Dapatan menunjukkan bahawa amalan yang terkandung di bawah elemen ketegasan prinsip bagi komponen meningkatkan kesedaran ialah mempromosi kepentingan etika dan menggunakan medium komunikasi, manakala amalan yang muncul bagi bagi komponen visi peribadi pula ialah mempertahankan etika dan menggalakkan integriti. Amalan dalam kepimpinan guru besar ini dilakukan dalam organisasi mereka bagi memastikan kawalan perbelanjaan yang berkaitan dengan perakaunan, pengurusan bayaran dan pembayaran di bawah Arahan Perbendaharaan 59 dapat dijalankan dengan berkesan dan dana awam dapat dibelanjakan untuk manfaat murid-murid. Penyelidik mencadangkan agar satu modul kepimpinan *steward* dalam aspek kawalan perbelanjaan dapat dibina dan disebar luas dalam ekosistem pendidikan sebagai satu usaha untuk menjadi garis panduan kepada kepimpinan berkualiti guru besar supaya dapat memberi impak kepada tadbir urus kewangan yang baik secara keseluruhannya dalam sesebuah organisasi di sekolah rendah.

Kata kunci: elemen ketegasan prinsip, amalan kepimpinan *steward*, kawalan perbelanjaan, audit kewangan, budaya kolektif

ABSTRACT

This study was conducted to explore the principle of assertiveness element for the raising awareness and personal vision components in the steward leadership practices of headmasters in primary schools who have created a collective culture in the expenditure control process until they have successfully obtained excellent audit status. This study uses a fully qualitative research approach. In this study, a total of seven study participants were selected, namely seven headmasters in fully government-aided primary schools who have received excellent financial audit status for the current year. This research uses interview as a main data collection method. Data were analyzed using Nvivo 12 software. The finding shows that practices under the principle of assertiveness element for the raising awareness component are promoting the importance of ethics and using communication

tools, while the practices that appear for the personal vision component are defending ethics and promoting integrity. This practice in the headmaster's leadership is carried out in their organization to ensure that the expenditure control related to accounting, payment management and payment under Arahan Perbendaharaan 59 can be carried out effectively and public funds can be spent for the benefit of the students. Researcher suggests that a steward leadership module in the aspect of expenditure control can be built and widely disseminated in the educational ecosystem as an effort to become a guideline for the quality leadership of headmasters so that it can have an impact on good financial governance in primary schools' organizations.

Keywords *principle of assertiveness element, steward leadership practices, expenditure control, financial audit, collective culture, compliance*

PENGENALAN

Sebanyak RM 64.1 bilion telah diperuntukkan dalam Belanjawan 2020 kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk melaksanakan segala projek dan program berkaitan pendidikan. Justeru, dengan peruntukan yang besar ini, guru besar perlu cekap menguruskan dana yang disalurkan kerajaan. Hal ini kerana salah satu komponen penting dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 ialah meningkatkan kecekapan penyampaian pendidikan dengan mengoptimalkan perbelanjaan bagi keberhasilan murid, membangunkan prinsip pembiayaan saksama bagi bantuan persekolahan, penilaian pengurusan kewangan sekolah dan kajian penandaarasan serta mempertingkatkan kemahiran dan keupayaan kepimpinan di sekolah (KPM, 2013).

Dalam usaha untuk merealisasikan hasrat ini, verifikasi audit penarafan kewangan perlu dijalankan di peringkat organisasi sekolah melalui Audit Dalam yang dijalankan oleh jawatankuasa dalam organisasi sekolah. Audit Dalam dapat berfungsi dengan baik melalui satu sistem kawalan yang diaplikasi iaitu Sistem Kawalan Dalaman (SKD). SKD meliputi segala perancangan organisasi dan pematuhan kepada undang-undang bagi menjamin dana dan aset, pencegahan dan pengesanan salah laku dan kesilapan, ketepatan dan kesempurnaan rekod perakaunan serta penyediaan maklumat kewangan tepat pada masanya (COSO, 2013; Ali, 2018). Sistem ini berfungsi bagi memastikan keberkesanan dan kecekapan operasi, kebolehpercayaan pelaporan kewangan serta pematuhan undang-undang dan peraturan yang dikenakan. Antara komponen SKD ialah kawalan pengurusan, kawalan kawalan terimaan, kawalan perbelanjaan serta kawalan pengurusan aset dan stor (KPM, 2021). Salah satu aspek terpenting ialah kawalan perbelanjaan yang menjadi asas kepada kecemerlangan pengurusan kewangan apabila audit dijalankan.

Guru besar perlu mahir untuk memimpin organisasi dengan berkesan bagi mewujudkan budaya kolektif yang bertunjangkan kebersamaan daripada semua individu dalam organisasi sekolah untuk melaksanakan kawalan perbelanjaan. Amalan kepimpinan *steward* menjadi salah satu amalan kepimpinan yang bertepatan bagi meraih kerjasama semua pihak bagi melaksanakan kawalan perbelanjaan supaya dana yang ada dilindungi dan disalurkan sepenuhnya kepada murid dengan tadbir urus yang berkesan. Amalan kepimpinan *steward* merujuk kepada amalan kepimpinan yang diterapkan guru besar dalam menguruskan organisasi dan pemimpin *steward* menyedari bahawa dana atau aset yang dimiliki bukan milik mereka, tetapi milik orang awam atau pemegang taruh (Donaldson & Davis, 1989; April, Kukart & Peters, 2013; Keay, 2017; Schillemans & Bjurström, 2020). Terdapat sembilan ciri kualiti kepimpinan *steward* iaitu penguasaan peribadi, visi peribadi, pementoran, menghargai kepelbagaian, perkongsian visi, mengambil risiko dan bereksperimen, mengakui kelemahan dan matang, meningkatkan kesedaran dan menyampaikan hasil (Donaldson & Davis, 1989; April et al., 2013).

PERNYATAAN MASALAH

Guru besar merupakan Pegawai Pengawal yang mempunyai akauntabiliti untuk memastikan prosedur pengurusan kewangan sekolah dipatuhi oleh semua kakitangan dalam organisasi. Hal ini selaras dengan Arahan Perbendaharaan 53 yang menyatakan bahawa tanggungjawab tersebut adalah memungut dengan sewajarnya segala wang awam yang patut diterima oleh atau di bawah arahan mereka,

menyimpannya dengan selamat serta juga bertanggungjawab sekiranya akaun yang dikemukakan oleh mereka atau di bawah kuasa mereka didapati tidak betul. Laporan Audit Disatukan 2019 yang dikemukakan oleh Bahagian Audit Sekolah KPM mendapati bahawa terdapat ketidakpatuhan terhadap kawalan perbelanjaan yang melibatkan peningkatan amaun daripada sejumlah RM3.64 juta atau 13.3%, kesan daripada ketidakpatuhan kepada peraturan-peraturan kewangan yang telah dilaporkan. Dapatan audit ini turut menunjukkan ketidakpatuhan yang tinggi di sesebuah organisasi mencerminkan keadaan semasa di organisasi tersebut yang lemah dan menyebabkan kerugian yang serius (Jabatan Audit Negara, 2018).

Ketidakpatuhan yang tinggi dan berulang setiap tahun telah dilaporkan berlaku dalam pengurusan kewangan sekolah-sekolah di Malaysia (Laporan Audit Disatukan KPM, 2019). Masalah utama ketidakpatuhan yang telah dikenal pasti disebabkan kelemahan kepimpinan guru besar bagi memimpin organisasi dalam melaksanakan SKD termasuk kegagalan dalam melaksanakan kawalan perbelanjaan dengan berkesan (Anuar & Ahmad Saiful, 2019; Alemu, 2019; Nopal, 2022). Chiarini & Vaagnoni (2017) mendapati kegagalan dalam aspek kepimpinan mengakibatkan pengurusan kualiti dan SKD yang tidak berkesan apabila audit dijalankan. Selain itu, guru besar didapati gagal memimpin organisasi untuk menentukan langkah-langkah yang berkesan untuk mengatasi isu-isu dalam kawalan perbelanjaan kerana tidak menekankan tentang elemen kecekapan dan kualiti Audit Dalam untuk menilai fungsi setiap elemen dalam SKD. Hal ini jelas menunjukkan langkah pembetulan kepada isu-isu atau masalah yang berlaku tidak dapat dilaksanakan secara kolaboratif dan signifikan dalam organisasi (Nie, 2017; Henk, 2020). Isu lain juga disebabkan oleh kurangnya peranan guru besar bagi memimpin organisasi untuk menerapkan ciri-ciri kepimpinan yang berintegriti dan beretika (Siti Noorzainah, 2017; Syed Ismail & Noraini, 2017; Azizan, 2017; Abdullahi, 2019). Buktinya, menurut Jabatan Audit Negara (2018), berlaku banyak kes penyelewengan dana dan salah laku dalam pengendalian pengurusan kewangan seperti penipuan, kecuaiian dan salah guna kuasa.

Banyak kajian sebelum ini berfokus hanya kepada amalan pengurusan kewangan guru besar dalam organisasi, namun kurang menyentuh tentang amalan kepimpinan guru besar, terutamanya amalan kepimpinan *steward* dalam pelaksanaan SKD bagi pengurusan kewangan (Wilson, 2016; Siti Noorzainah, 2017, Mahmudul, Jamaliah & Azizal, 2019; Katsande, 2021; Nopal, 2022). Hal ini menyebabkan kurangnya panduan yang terperinci tentang amalan kepimpinan yang sepatutnya diterapkan oleh guru besar dalam memimpin organisasi untuk menjayakan pelaksanaan kawalan perbelanjaan. Selain itu, ciri kualiti kepimpinan berkesan juga tidak diketengahkan dalam kepimpinan guru besar sehingga ahli-ahli organisasi tidak memahami dengan jelas fungsi sebenar SKD (Abu-Naser, Shobaki & Ammar, 2017; Masanja, 2018; Omwono & Nduruchi, 2019). Garis panduan yang lengkap berkaitan amalan kepimpinan dalam proses kawalan perlu diketengahkan sebagai alternatif untuk mereka memimpin organisasi dengan lebih berkesan bagi mewujudkan tadbir urus kewangan yang baik di sekolah rendah.

Dua daripada sembilan komponen dalam kepimpinan *steward* ialah meningkatkan kesedaran dan visi peribadi. Dua komponen kepimpinan ini membentuk tema ketegasan prinsip, iaitu ketegasan guru besar yang memegang prinsip bahawa adalah menjadi satu tanggungjawab mereka untuk memimpin organisasi dengan melayani dan mendidik ahli-ahli organisasi bagi menguruskan sumber orang lain yang diamanahkan dengan penuh berintegriti dan beretika (Donaldson & Davis, 1989; April et al., 2013 & Siti Noorzainah, 2017). Hal ini bertepatan dengan asas kepimpinan *steward* yang diketengahkan dalam kajian ini. Justeru, kajian ini akan meneroka elemen ketegasan prinsip bagi dua komponen amalan kepimpinan *steward* guru besar iaitu komponen meningkatkan kesedaran dan komponen visi peribadi dalam kawalan perbelanjaan dalam organisasi di sekolah rendah.

OBJEKTIF

Kajian ini bertujuan untuk mencapai objektif berikut:

- i. Mengenal pasti elemen ketegasan prinsip bagi komponen meningkatkan kesedaran dalam amalan kepimpinan *steward* bagi aspek kawalan perbelanjaan
- ii. Mengenal pasti elemen ketegasan prinsip bagi komponen visi peribadi dalam malan kepimpinan *steward* bagi aspek kawalan perbelanjaan

METODOLOGI

Kajian yang dijalankan ini menggunakan pendekatan penyelidikan kualitatif sepenuhnya. Penyelidikan kualitatif menekankan peningkatan pemahaman dan pengalaman tentang tingkah laku manusia (Merriam, 2009). Kajian kes berbentuk eksploratori dijalankan bagi mengenal pasti, meneroka dan memahami elemen ketegasan prinsip yang berfokus kepada komponen meningkatkan kesedaran dan komponen visi peribadi dalam amalan kepimpinan *steward* yang diterapkan oleh guru besar semasa memimpin organisasi di persekitaran sebenar terhadap pelaksanaan kawalan perbelanjaan. Dalam kajian kes, penyelidik adalah instrumen utama dalam proses mengumpul dan menganalisis data (Creswell, 2013).

Pensampelan bukan rawak dipilih dalam kajian ini diklasifikasikan sebagai pensampelan bertujuan bagi mewakili isu yang dikaji. Tujuh peserta kajian dipilih terdiri daripada tujuh orang guru besar dari lokasi berbeza di sekolah rendah yang mendapat taraf audit cemerlang dalam audit kewangan. Justeru, kajian ini menunjukkan situasi tujuh kes yang berbeza dan apabila kajian merangkumi lebih daripada satu kes tunggal, kajian kes berganda adalah sesuai untuk digunakan kerana penyelidik mengkaji beberapa kes untuk memahami perbezaan dan persamaan antara kes (Miles, Huberman & Saldana, 2014; Stake, 2010).

Pengumpulan data dijalankan dengan menggunakan kaedah temu bual separa berstruktur. Ia adalah satu aktiviti meneroka sikap dan tindak balas peserta secara individu serta mempunyai kemampuan yang paling besar untuk mendapatkan jawapan yang mendalam (Yin, 2008). Temu bual separa berstruktur dipilih kerana penyelidik berpeluang untuk meneroka maklumat secara mendalam dan lebih terperinci kerana banyak soalan terbuka diajukan kepada peserta kajian. Kebebasan untuk mengkaji di luar respons awal membolehkan penyelidik terlibat secara aktif dengan orang yang ditemubual untuk mencari kejelasan, keterbukaan dan kedalaman data yang akan diperolehi (Patton, 2015). Teknik *probing* digunakan bagi mencungkil lebih banyak maklumat daripada peserta kajian tanpa menyentuh isu-isu sensitif. Kajian ini telah mendapat kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar KPM, Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD). Penyelidik menjalankan temu bual menggunakan aplikasi *Google Meet* setelah menetapkan tarikh dan masa dan telah mendapat persetujuan daripada kesemua peserta kajian. Hanya rakaman audio daripada temu bual tersebut sahaja diambil untuk melindungi kerahsiaan peserta kajian.

Rakaman audio temu bual tersebut kemudiannya disalin ke dalam bentuk teks menggunakan aplikasi *Transkriptor*. Penyelidik kemudiannya mendengar kembali audio dan menyemak semula teks bagi mengelakkan berlaku kecikiran data. Jika terdapat kesilapan, peserta kajian segera membuat pembetulan dan pengesahan. Hal ini dilakukan bertujuan untuk memastikan tahap kesahan dan kebolehpercayaan data yang diperolehi adalah tinggi (Miles, Huberman & Huberman, 2014). Data dianalisis menggunakan perisian Nvivo 12. Setiap unit yang ditranskripsi dikelompokkan di bawah tema, subtema atau kategori tertentu dengan menggunakan kod-kod yang khusus. Terdapat beberapa kod digabungkan untuk diletakkan di bawah kategori tertentu, manakala unit-unit yang tidak memberi makna disingkirkan kerana tidak berfungsi untuk dikategorikan di bawah mana-mana kategori. Rumusan dan laporan ditulis dan dapatan tersebut diberikan semula kepada pakar penilai untuk semakan dan pengesahan.

DAPATAN KAJIAN

Data di bawah menunjukkan analisis temu bual yang telah dijalankan. Kesemua tujuh peserta menyatakan bahawa mereka melaksanakan amalan mempromosikan kepentingan etika untuk meningkatkan kesedaran ahli-ahli organisasi bagi memastikan kawalan perbelanjaan dijalankan dengan berkesan. Sebagai contohnya, peserta kajian tujuh telah menyebar luas kepentingan etika dalam kawalan perbelanjaan dalam organisasi beliau seperti kenyataan berikut;

“....saya sampaikan juga pandangan saya dalam mesyuarat, kita maklum kepada semua kita perlu beretika dalam kawalan perbelanjaan seperti aspek perakaunan dan pengurusan pembayaran berkesan kerana kita semua tahu ini penting dan perlu ikut prosedur dan undang-undang untuk elak sebarang isu” [PT7:115-118]

Kenyataan ini disokong oleh peserta kajian empat dan beliau juga menambah bahawa adalah menjadi satu kewajipan kepada beliau untuk menunjukkan keakuran kepada prosedur dan pekeliling bagi meningkatkan kesedaran seluruh organisasi dalam menjalankan kawalan perbelanjaan seperti kenyataan beliau di bawah;

“Jadi yang ini saya kena pastikan bahawa benda itu direkod dan dari segi pelaksanaannya mesti akurlah, kena akur dalam tatacara pengurusan perakaunan kumpulan wang sekolah. Yang keduanya, kita kena akur dengan pekeliling kewangan yang sedang berkuatkuasa” [PT4:153-155]

Seterusnya, bagi meningkatkan kesedaran ahli-ahli organisasi juga, enam peserta kajian telah menggunakan medium komunikasi untuk menyampaikan maklumat prosedur perbelanjaan yang betul dengan menggunakan *telegram* dan *whatsapp*, seperti contoh yang telah dinyatakan oleh peserta kajian pertama seperti di bawah;

“Biasanya saya akan share info atau mengingatkan mereka beberapa kali berkaitan tentang prosedur perbelanjaan dalam kewangan ni melalui whatsapp...atau pun telegram dalam group sekolah supaya saya dan juga mereka sedar amanah atau akauntabiliti yang perlu kita semua pegang bagi memastikan tadbir urus kewangan diurus dengan berkesan” [PT1:101-104]

Kenyataan ini juga disokong oleh peserta kajian kedua dan beliau juga menambah antara cara beliau meningkatkan kesedaran ahli-ahli organisasi ialah dengan menyampaikan maklumat kesan negatif salah laku kewangan melalui pautan *youtube* seperti data berikut;

“Sebagai penjawat awam, kita semua tahu salah laku dan penyelewengan dalam perbelanjaan merupakan satu perkara yang bertentangan dengan etika. Saya selalu menimbulkan kesedaran pekerja saya dengan meminta mereka menonton pautan video daripada youtube supaya mereka lihat kesan negatif salah laku ini seperti hukuman yang bakal dikenakan jika terlibat dengan salah laku dan penyelewengan” [PT2:162-166]

Seterusnya, ketujuh-tujuh peserta kajian mempertahankan etika mereka dalam melaksanakan kawalan perbelanjaan untuk menyampaikan visi peribadi kepada seluruh organisasi. Antara cara mereka menjalankan amalan ini ialah dengan memberi teguran secara lisan dan bertulis kepada ahli-ahli organisasi yang masih tidak mematuhi peraturan kewangan dalam melaksanakan urusan perbelanjaan walaupun telah dibimbing dan dinasihati, seperti contoh yang dilakukan oleh peserta enam di bawah;

“....saya dan ahli yang lain boleh bimbing dan nasihat, tapi jika masih berlaku tindakan yang tidak sepatutnya dalam perbelanjaan seperti salah guna, saya tegur secara lisan dan terpaksa beri surat secara bertulis untuk kepentingan tadbir urus kewangan kita juga” [PT6:186-188]

Berdasarkan analisis juga, enam peserta kajian menyatakan mereka mempertahankan etika untuk memberi isyarat kepada ahli organisasi berkenaan visi peribadi mereka dengan cara menggalakkan ahli-ahli organisasi untuk melaporkan salah laku pembekal seperti penipuan seperti contoh data daripada peserta kedua di bawah;

“Kita minta pekerja jangan sesekali menyembunyikan perkara itu dan kita juga perlu menunjukkan bahawa kita mempunyai integriti dalam pengurusan kewangan. Saya buat laporan ke atas pembekal jika tiada ruang untuk perbincangan jika terbukti ada berlaku penipuan dan sebagainya” [PT2:132-135]

Selain itu, kesemua peserta kajian juga mempunyai pendapat yang sama iaitu perlu menggalakkan integriti dalam memimpin organisasi bagi membuat kawalan perbelanjaan, sebagai contohnya dengan menjadi suri teladan atau model peranan melalui tindakan berintegriti bagi menyampaikan visi peribadi mereka seperti yang dinyatakan oleh peserta ketiga di bawah;

“....guru besar mesti menjadi satu role model kepada cikgu-cikgulah dan kepada pekerja dan perlu jujur dalam semua perkara melibatkan kewangan termasuk dalam perbelanjaan” [PT3:145-146]

Amalan menggalakkan integriti ini juga diterapkan dalam kepimpinan peserta kelima dan beliau juga menyatakan bahawa beliau akan menolak kertas kerja yang tidak mengikut prosedur perbelanjaan yang betul bagi menunjukkan visi peribadi beliau yang menekankan ketegasan prinsip dalam organisasi seperti kenyataan berikut;

“...bila saya menolak kertas kerja tersebut, akan ada sedikit penambahbaikan dan perlu dibetulkan. Biasanya saya tidak menerima jika terdapat isu dalam perbelanjaan atau cadangan bajet yang tidak menepati prosedur atau tidak sesuai dengan peruntukan” [PT5:120-123]

Secara rumusannya, bagi elemen ketegasan prinsip iaitu salah satu tema dalam kajian yang dibincangkan dalam artikel ini, terdapat dua kategori, empat subkategori dan lapan kod telah diperolehi bagi menggambarkan elemen ketegasan prinsip dalam amalan kepimpinan *steward* bagi aspek kawalan perbelanjaan di sekolah rendah dalam kajian ini. Jadual 1 di bawah menunjukkan rumusan keseluruhan yang menggambarkan elemen ketegasan prinsip guru besar yang telah diaplikasikan dalam amalan kepimpinan *steward* bagi aspek kawalan perbelanjaan di sekolah rendah;

Jadual 1 Elemen ketegasan prinsip guru besar dalam amalan kepimpinan *steward* bagi aspek kawalan perbelanjaan di sekolah rendah

| Tema | Kategori | Subkategori | Kod |
|-------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ketegasan prinsip | Meningkatkan kesedaran | Mempromosi kepentingan etika | -menyebarkan luas kepentingan etika dalam kawalan perbelanjaan -menunjukkan keakuratan kepada prosedur dan pekeliling |
| | | Menggunakan medium komunikasi | -mengingatkan pekerja prosedur perbelanjaan yang betul melalui <i>telegram</i> dan <i>whatsapp</i> -menyampaikan maklumat kesan negatif salah laku kewangan melalui pautan <i>youtube</i> |
| | Visi peribadi | Mempertahankan etika | -beri teguran lisan dan bertulis -laporan ke atas salah laku pembekal |
| | | Menggalakkan integriti | -menjadi suri teladan melalui tindakan berintegriti -menolak kertas kerja yang tidak mengikut prosedur perbelanjaan |

PERBINCANGAN

Elemen ketegasan prinsip bagi komponen yang pertama iaitu komponen meningkatkan kesedaran dalam amalan kepimpinan *steward* bagi aspek kawalan perbelanjaan telah diterjemahkan oleh guru besar melalui amalan mempromosi kepentingan etika dan menggunakan medium komunikasi.

Guru besar telah memainkan peranan untuk mempromosi kepentingan etika dengan menyebarkan luas kepentingan etika dalam memimpin organisasi dan menunjukkan keakuratan kepada prosedur dan pekeliling yang berkaitan dengan kawalan perbelanjaan. Hal ini dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kesedaran ahli-ahli organisasi supaya sentiasa menjalankan kawalan perbelanjaan dengan tindakan yang beretika. Amalan guru besar ini turut disokong oleh Haar, Roche & Brougham (2019) yang menyatakan bahawa pemimpin yang berkesan sentiasa mempromosi kepentingan etika untuk membentuk matlamat dan pekerja yang mempunyai nilai-nilai yang positif dalam sesebuah organisasi. Mhlauli (2022) juga menyokong kenyataan tersebut dan menambah bahawa pemimpin sesebuah organisasi yang giat mempromosi kepentingan etika dalam sektor awam bukan sahaja berupaya mewujudkan penjawat awam yang mempunyai kesedaran yang tinggi dalam menjalankan amanah yang telah dipertanggungjawabkan malah dapat memulihkan kepercayaan masyarakat.

Selain itu, amalan kedua yang telah dijalankan oleh guru besar ialah menggunakan medium komunikasi. Guru besar telah menyampaikan maklumat prosedur berkaitan perbelanjaan mengikut tatacara yang betul melalui aplikasi *telegram* dan *whatsapp*, selain menyampaikan maklumat kesan negatif salah laku kewangan melalui pautan *youtube*. Tujuan penggunaan medium komunikasi ini

adalah untuk menyampaikan maklumat tentang prosedur menjalankan kawalan perbelanjaan mengikut lunas undang-undang, di samping meningkatkan kesedaran ahli-ahli organisasi untuk sentiasa bersikap amanah dalam menjalankan tanggungjawab mereka menguruskan dana awam yang merupakan hak murid. Perkara ini begitu penting supaya kesedaran yang dibentuk dalam diri ahli-ahli organisasi melalui medium komunikasi dapat memberi panduan kepada mereka dan juga mengingatkan diri mereka agar tidak terlibat dengan sebarang ketidakakuran semasa menguruskan kewangan. Barrett & Lynch (2020) menyokong kenyataan ini dan menyatakan bahawa penggunaan medium komunikasi berupaya membentuk etika atau falsafah moral individu yang memandu tindakan seseorang individu atau kumpulan. Nilai-nilai etika ini dapat dikongsikan melalui medium komunikasi kepada seseorang atau sekumpulan individu termasuk pemimpin di sesebuah organisasi bertujuan untuk membentuk kesedaran untuk membuat tindakan yang betul. Perkara ini juga disokong oleh Kulshreshtha & Sharma (2021) yang menyatakan bahawa medium komunikasi seperti *telegram* boleh digunakan untuk menyalurkan pelbagai maklumat dan menyuntik nilai-nilai yang baik dalam organisasi yang dipimpin.

Elemen ketegasan prinsip bagi komponen yang kedua pula iaitu komponen visi peribadi dalam amalan kepimpinan *steward* bagi aspek kawalan perbelanjaan telah diterjemahkan oleh guru besar melalui amalan mempertahankan etika dan menggalakkan integriti.

Menurut dapatan kajian, guru besar telah mempertahankan etika dengan memberikan teguran secara lisan dan bertulis kepada pekerja yang menunjukkan ketidakakuran serta membuat laporan ke atas salah laku pembekal kepada pihak berkuasa. Tujuan guru besar mempertahankan etika beliau bertujuan untuk melindungi hak murid melalui pengurusan dana awam yang berintegriti. Hal ini dapat membentuk nilai moraliti dalam diri ahli-ahli organisasi apabila mereka menyedari bahawa visi peribadi yang dipegang oleh guru besar begitu jelas, selain dapat menjadi panduan kepada mereka untuk menjalankan kawalan perbelanjaan dengan lebih berhati-hati dan tidak bersikap ambil mudah dengan setiap tatacara kewangan yang telah digariskan kerajaan. Mascarenhas (2019) menyokong kenyataan ini dan menyatakan bahawa pemimpin perlu memupuk etika dengan kematangan semasa memimpin organisasi dengan menerapkan nilai moral kepada pengikutnya kerana sesebuah organisasi yang berkualiti memerlukan kerjasama dua pihak iaitu pemimpin dan ahli-ahlinya. Hal ini juga disokong oleh Syuhaidah, Norhayati, Jannatul, Norsaniah, Siti Nurul & Zahari (2020) dan menambah bahawa pemimpin merupakan sumber penting untuk memberi panduan etika dan bertanggungjawab dalam pembangunan moral ahli-ahli dalam organisasi.

Seterusnya, amalan kedua yang telah dilaksanakan guru besar bagi menyampaikan visi peribadi ialah menggalakkan integriti iaitu dengan menjadi suri teladan melalui tindakan berintegriti dan juga menolak kertas kerja yang tidak mengikut prosedur perbelanjaan. Guru besar menjadi suri teladan dengan menunjukkan tindakan berintegriti mereka dalam kawalan perbelanjaan supaya menjadi ikutan kepada seluruh warga dalam organisasi. Peng & Wei (2019) menyokong kenyataan ini dan menyatakan bahawa tingkah laku pemimpin yang berintegriti memberi kesan positif kepada tingkah laku beretika pekerja kerana mereka dapat menjadi model dalam sesebuah organisasi. Mojgan & Hassan (2020) juga menyokong kenyataan ini dan menambah bahawa pemimpin yang menjadi contoh atau *role model* bagi tindakan berintegriti dalam kepimpinan mereka akan menghasilkan prestasi organisasi yang cemerlang dan berupaya menguruskan dana awam dengan berkesan.

IMPLIKASI KAJIAN

Beberapa implikasi telah dikenal pasti dalam kajian ini. Kajian ini telah meneroka elemen ketegasan prinsip bagi komponen meningkatkan kesedaran dan komponen visi peribadi dalam amalan kepimpinan *steward* guru besar semasa memimpin organisasi untuk melaksanakan kawalan perbelanjaan. Justeru, peserta kajian akan terus mengekalkan kualiti dalam kepimpinan mereka bagi menggerakkan organisasi untuk mewujudkan budaya kolektif ke arah tadbir urus kewangan yang cemerlang bagi mengekalkan taraf audit cemerlang. Secara tidak langsung, perkongsian pengalaman mereka dapat dijadikan rujukan kepada guru besar di sekolah-sekolah lain untuk turut sama menggerakkan organisasi bagi menjalankan pelaksanaan kawalan perbelanjaan dengan penuh berintegriti bagi melindungi dana awam yang telah diamanahkan.

Kajian ini juga dapat memberi sumbangan kepada pihak KPM bagi menyebarkan luas garis panduan amalan kepimpinan yang berkesan, terutamanya berkaitan amalan kepimpinan *steward* bagi melaksanakan kawalan perbelanjaan dalam organisasi di sekolah supaya tidak berlaku salah laku dan ketidakakuran. Seterusnya, kajian ini juga memberi pemahaman kepada ahli-ahli organisasi tentang fungsi sebenar untuk menjalankan kawalan dalam pengurusan kewangan, iaitu bagi mengekalkan tadbir urus kewangan yang cemerlang, sekaligus manfaatnya dapat dikecapi sepenuhnya oleh semua murid di sekolah awam.

KESIMPULAN

Secara rumusannya, kajian ini telah berjaya meneroka elemen ketegasan prinsip bagi komponen meningkatkan kesedaran dan komponen visi peribadi dalam amalan kepimpinan *steward* guru besar semasa memimpin organisasi untuk melaksanakan kawalan perbelanjaan. Sehubungan itu, guru besar boleh membuat refleksi sendiri bagi memantapkan amalan kepimpinan mereka bagi memimpin organisasi untuk terus mengekalkan audit cemerlang pada masa akan datang melalui perkongsian daripada dapatan kajian ini. Penyelidik mencadangkan agar satu modul kepimpinan *steward* dalam aspek kawalan perbelanjaan dapat dibina dan disebar luas dalam ekosistem pendidikan sebagai satu usaha untuk menjadi garis panduan kepada kepimpinan berkualiti guru besar supaya dapat memberi impak kepada tadbir urus kewangan yang baik secara keseluruhannya dalam sesebuah organisasi di sekolah rendah.

RUJUKAN

- Abdullahi, N.J.K. (2019). Good governance issues in education system and management of secondary schools in Kwara State, Nigeria. *eJournal of Education Policy*. <https://in.nau.edu/ejournal/>
- Abu-Naser, S.S., Shobaki, M.J.A., & Ammar, T.M. (2017). Impact of communication and information on the internal control environment in Palestinian universities. *International Journal of Hybrid Information Technology*, 10(11), 41-60. <https://doi.org/10.14257/ijhit.2017.10.11.05>
- Alemu, G. (2019). assessment of practice and problem of financial management in education: a case of Haramaya Primary School of Haramaya Town, East Harargehe Zone, Oromia Regional States. [Tesis master, Lead Star University].
- Ali, K.H.A. (2018). The role of internal auditing and internal control system on the financial performance quality in banking sector. *OPCION*, 34(86), 3045-3056
- Anuar Nawawi & Ahmad Saiful Azlin Puteh Salin (2019). The effectiveness of public school fund distribution – a study of poor student trust fund. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 27(2), 877 - 897
- April, K., Kukard, J., & Peters, K. (2013). *Steward Leadership: A Maturation Perspective*. UCT Press
- Azizan Zamhari (2017). Pelaksanaan proses pengauditan kualiti dan tahap keakuran berdasarkan sembilan domain: satu kajian kes di Jabatan Pendidikan Negeri Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 4(2), 74-107
- Barrett, M.N., & Lynch, J. (2020). Social media, ethics and the privacy paradox. *IntechOpen*. <https://doi.org/doi:10.5772/intechopen.90906>
- Chiarini & Vaagnoni (2017). TQM implementation for the healthcare sector: The relevance of leadership and possible causes of lack of leadership. *Journal of Leadership in Health Services*, 30 (3), 210-216
- COSO (2013). Internal Control — Integrated Framework Principles. 1st ed. [ebook] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications
- Donaldson, L. and Davis, J. H. (1989). *CEO governance and shareholder returns: agency theory or stewardship theory*, working paper, University of New South Wales, New South Wales.
- Haar, Roche & Brougham (2019) Indigenous insights into ethical leadership: a study of Māori leaders. *Journal of Business Ethics*. 120, 621-640
- Henk, O. (2020). Internal control through the lens of institutional work: a systematic literature review. *Journal of Management Control*, 31(3), 239-273. <http://doi.org/10.1007/s00187-020-00301-4>
- Jabatan Audit Negara (2018). *Pengauditan*. Dimuat turun pada 4 April 2021 di <https://www.audit.gov.my>.

- Katsande, F. (2021). Developing transforming steward leadership scientifically validated measurement instrument. [Tesis PhD, Regent University].
- Keay, A. (2017) Stewardship theory: is board accountability necessary? *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1292-1314
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (pendidikan prasekolah hingga lepas menengah)*. KPM
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2019). *Laporan Audit Sekolah Disatukan Tahun 2019*. KPM
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2021). *Pekeliling Kewangan Bil 1/2021*. KPM
- Kulshreshtha, K. & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: please mind the gap. *Technological Forecasting and Social Change*. 168. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120750>
- Masanja, N.M. (2018). The impact of internal control challenges on organizational financial performance for selected local government authorities in Arumeru District, Arusha Tanzania. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 2(11), 206-211
- Mahmudul Alam, Jamaliah Said & Azizal Abd Aziz (2019). Role of integrity system, internal control system and leadership practices on the accountability practices in the public sectors of Malaysia. *Social Responsibility Journal*, 15(7), 955-976
- Mascarenhas, O. (2019). *Corporate ethics for turbulent markets: executive response to market challenges*. Xavier Institute of Management India
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research and case study applications in Education: Revised and Expanded from case study research in education*. San Francisco: Jossey-Bass
- Mhlauli, N. (2022). Promoting ethics in the South African public sector: one block of a puzzle towards curbing corruption. *IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.108425>
- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods Sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications
- Mojgan, Z., & Hassan, D. (2020). What drives leader integrity. *International Journal of Business Governance and Ethics*. 14(1), 1-33
- Nie, J. (2017) When Internal Control Meets Internal Audit: Conflict or Combine? *Open Journal of Accounting*, 6, 43-51.
- Nopal Supriaddin (2022). The effect of internal control system and good governance on employee performance: moderated by leadership style. *International Journal of Management and Education in Human Development*, 2(2), 527-535
- Omwono, G., & Nduruchi, G. (2019). Influence of internal control systems on financial reporting of Public Secondary Schools in West. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(4), 135-142
- Patton, M.Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods: integrating theory and practice (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Peng, H., Wei, F. (2020). How and when does leader behavioral integrity influence employee voice? the roles of team independence climate and corporate ethical values. *Journal of Business Ethics*, 166, 505–521.
- Schillemans, T., & Bjurström, K.H. (2020) Trust and verification: balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies. *International Public Management Journal*, 23(5), 650-676.
- Siti Noorzainah Sahat (2017). *The effect of internal control and organizational culture on the performance of public schools in Malaysia*. [Tesis PhD, UiTM]. UiTM Institutional Repository Stake, R.E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. The Guilford Press.
- Syed Ismail Syed Mohamad & Noraini Ibrahim (2017). Accountability and integrity in managing school finance: a study in secondary schools under responsibility center status in one of Malaysian Districts. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 278-285. <http://doi.org/10.21276/sjbms.2017.2.3.21>
- Syuhaidah Abdul Rahman, Norhayati Hussin, Jannatul Iza Ahmad Kamal, Norsaniah Md Noh, Siti Nurul Maryam Abdullah, Zahari Mohd Amin (2020). The challenges in implementation of ethics in organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 10(11), 1187-1194
- Wilson, K.R. (2016). Steward leadership in the nonprofit organization. InterVarsity Press Yin, R.K. (2008). *Case study research: Design and methods (5th ed.)*. SAGE Publications.