

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**KEBERKESANAN PENYEDIAAN BAJET BERBANDING PERBELANJAAN
MENGURUS PUSAT TANGGUNG JAWAB DI UUM**



ZABANUN IBRAHIM

UUM
Universiti Utara Malaysia

SARJANA SAINS (PENGURUSAN)

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

JUN 2016



**Pusat Pengajian Pengurusan
Perniagaan**

SCHOOL OF BUSINESS MANAGEMENT

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PENYELIDIKAN
(Certification of Research Paper)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certified that)
ZABANUN BINTI IBRAHIM (814290)

Calon untuk Ijazah Sarjana
(Candidate for the degree of)
MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)

telah mengemukakan kertas penyelidikan yang bertajuk
(has presented his/her research paper of the following title)

**KEBERKESANAN PENYEDIAAN BAJET BERBANDING PERBELANJAAN MENGURUS PUSAT
TANGGUNGJAWAB DI UUM**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas penyelidikan
(as it appears on the title page and front cover of the research paper)

Bahawa kertas penyelidikan tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu
dengan memuaskan.
*(that the research paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered
by the research paper).*

Nama Penyelia : **DR. SITI AZNOR BT HJ AHMAD**
(Name of Supervisor)

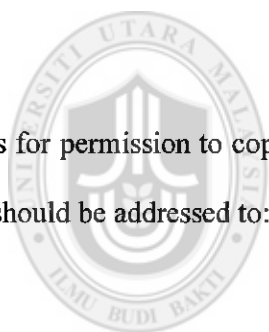
Tandatangan :
(Signature)

Tarikh : **28 JUN 2016**
(Date)

PERMISSION TO USE

In presenting this thesis in fulfilment of the requirements for a postgraduate degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the University Library may make it freely available for inspection. I further agree that permission for the copying of this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purpose may be granted by my supervisor(s) or, in their absence, by the Dean of School of Business Management. It is understood that any copying or publication or use of this thesis or parts thereof for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which may be made of any material from my thesis.

Requests for permission to copy or to make other use of materials in this thesis, in whole or in part, should be addressed to:



UUM
Universiti Utara Malaysia

Dean of School of Business Management, UUM College of Business

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Kedah Darul Aman

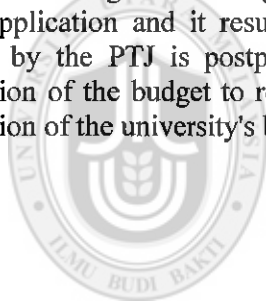
ABSTRAK

Kajian ini cuba membentangkan gambaran mengenai keberkesanan pengaruh bajet dalam perbelanjaan sesebuah Pusat Tanggungjawab. Skop kajian dalam tesis ini adalah menjurus kepada Pusat Tanggungjawab (PTJ) yang mempunyai bajet mengurus yang telah diperuntukkan oleh Universiti untuk menjalankan aktiviti perbelanjaan mengurus. Kajian ini melibatkan 57 Pusat Tanggungjawab yang mendapat pembiayaan untuk perbelanjaan mengurus daripada Universiti. Sampel diambil daripada tiga (3) PTJ terlebih belanja, tiga (3) PTJ terkurang belanja dan tiga (3) PTJ yang berbelanja seimbang atau sebanyak yang diperuntukkan. Jangka waktu kajian adalah bagi tahun 2015 yang melibatkan data bajet mengurus dan perbelanjaan mengurus dan umum univesiti sahaja. . Analisis dijalankan dengan menggunakan data sekunder dan primer. Data sekunder yang digunakan adalah data peruntukan umum dan perbelanjaan umum yang diperolehi dari Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM. Manakala data primer diambil melaui analisis model data *'focus group discussion'* iaitu merujuk kepada sampel PTJ yang diambil. Hasil daripada kajian yang dilakukan mendapati PTJ perlu mendapatkan pemahaman mengenai penyediaan bajet Universiti untuk mengelakkan kesulitan bagi tujuan tersebut supaya hasil penyediaan bajet daripada PTJ lebih berkesan dan praktikal. Hasil kajian mendapati PTJ menyediakan bajet berdasarkan tren perbelanjaan dan tanpa pengetahuan terperinci mengenai bajet yang disediakan. Selain daripada itu, PTJ tidak mengikut permohonan awal peruntukan dan menyebabkan lebihan atau kurangan perbelanjaan mengurus kerana aktiviti yang dirancang oleh PTJ ditunda atau dibatalkan. Oleh yang demikian, PTJ seharusnya mempunyai pengetahuan dalam penyediaan bajet di samping mengikuti cadangan untuk mengatasi masalah tersebut iaitu dengan mengikuti kursus khas penyediaan bajet universiti.

Universiti Utara Malaysia

ABSTRACT

This thesis tries to present an overview of the effectiveness of budget spending in Responsibility Center (PTJ). The scope of this thesis is focused on the Responsibility Center (PTJ) that has the operating budget that has been allocated by the University to undertake expenditure. The study population consisted of 57 central obligation of each operating budget provided by the University. Sampling techniques are taken from three (3) PTJ's surplus, deficit and even expenditure compared with general budget allocation. The study examined data from the allocation and expenditure budget of PTJ in year 2015. The thesis only focused on general allocation budget. To determine whether the conclusions drawn can be accepted or not, the analysis of the primary and secondary data was conducted. Secondary data is data taken from general allocation budget and general expenses derived from the Budget Unit, Bursar Department. Whereas primary data collected through the analysis of the data model 'focus group discussion', which refers to a sample taken from PTJ. Results of a study conducted found PTJ need to get an understanding of the preparation of the budget to avoid hardship for the purpose so that the preparation of the budget of the PTJ more effective and practical. The study found PTJ preparing the budget based on spending trends and without detailed knowledge of the budget preparation. In addition, PTJ also do not spend based on the initial application and it results in surplus and deficit expenditure because the activities planned by the PTJ is postponed or canceled. The PTJ should have knowledge in the preparation of the budget to resolve the issue by attending a special course meant only for preparation of the university's budget.



Universiti Utara Malaysia

PENGHARGAAN

Alhamdulillahabbil ‘Aalamin dipanjatkan kepada Allah SWT kerana dengan rahmat dan hidayahNya jualah penyelidik dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Selawat dan salam juga diatitkan kepada nabi besar Muhammad SAW. Saya bersyukur kepada Tuhan kerana memberkati saya sepanjang masa sehingga saya dapat menyempurnakan kajian ini. Saya mahu mengambil peluang ini untuk merakamkan jutaan terima kasih yang ikhlas kepada penyelia iaitu Profesor Madya Dr. Siti Aznor Ahmad atas bimbingan, tunjuk ajar, kritik dan kesabaran serta pengertian beliau dalam menggalakkan saya sepanjang penyelesaian kajian ini.

Terima kasih juga dirakamkan kepada Naib Chanselor, Dekan Pusat Pengajian Pengurusan dan Penyelaras Program Sarjana Muda Pengurusan Universiti Utara Malaysia yang telah memberikan kesempatan, fasiliti dan kemudahan. Terima kasih juga kepada Ketua Jabatan iaitu Bendahari, Tuan Haji Amron, Ketua Unit Puan Eylani Ahmad serta, staf Unit Bajet Jabatan Bendahari serta staf di Pusat Pengajian Pengurusan yang telah memberikan perhatian dan dorongan dalam penyelesaian kajian ini.

Terima kasih juga disampaikan kepada ibu bapa dan keluarga yang telah memberikan semangat yang tulus ikhlas serta dengan penuh kesabaran. Terima kasih kepada teman-teman sekelas Sarjana Sains Pengurusan Kohort 1 atas dorongan dan kebersamaan serta seperjalanan

Saya mengharapkan semoga Allah SWT membalas kebaikan kepada semua pihak yang memberikan bantuan dalam menjayakan tesis ini. Aamiin.

ISI KANDUNGAN

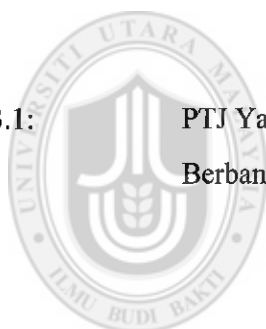
Permission To Use.....	ii
Abstrak.....	iii
Abstract.....	iv
Penghargaan.....	v
Isi Kandungan	vi
Senarai Jadual.....	viii
Senarai Singkatan.....	ix
BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Pengenalan.....	1
1.2 Pernyataan Masalah.....	12
1.3 Soalan Kajian.....	13
1.4 Objektif Kajian	13
1.5 Skop dan Limitasi Kajian	13
1.6 Kepentingan Kajian	14
BAB 2 KAJIAN LITERATUR.....	15
BAB 3 METODOLOGI KAJIAN.....	23
3.1 Pengumpulan Data	23
3.2 Teknik Pensampelan.....	24

3.3 Analisis Data.....	25
BAB 4 KEPUTUSAN KAJIAN	26
4.1 Pengenalan.....	26
BAB 5 RUMUSAN.....	30
5.1 Rumusan.....	33
5.2 Cadangan Kajian.....	31
Rujukan.....	39
Senarai Lampiran	42
Lampiran A	42
Lampiran B.....	45
Lampiran C.....	47

SENARAI JADUAL

Muka Surat

Jadual 2.1	Indikator Kawalan Bajet	18
Jadual 3.1	PTJ Yang Mempunyai Lebihan Perbelanjaan Mengurus Berbanding Peruntukan Umum	24
Jadual 3.2	PTJ Yang Mempunyai Kurangan Perbelanjaan Mengurus Berbanding Peruntukan Umum	25
Jadual 3.1:	PTJ Yang Mempunyai Perbelanjaan Mengurus Yang Seimbang Berbanding Peruntukan Umum	25



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI SINGKATAN

Akademi Golf Nasional	(AGN)
Awang Had Salleh Graduate School of Arts And Sciences	(AHS GS)
<i>Focus Group Discussion</i>	(FGD)
Ghazali Shafie Graduate School of Government	(GSGSG)
Institut Pembangunan Keusahawanan Dan Koperasi	(CEDI)
Institut Pemikiran Tun Dr Mahathir Mohamad	(IPDM)
Institut Pengurusan Kualiti	(IPQ)
Institute of Management and Business Research	(IMBRe)
Jabatan Bendahari	(BEND)
Jabatan Canselori	(CANS)
Jabatan Hal Ehwal Akademik	(HEA)
Jabatan Hal Ehwal Pelajar	(HEP)
Jabatan Keselamatan	(KESL)
Jabatan Pembangunan Dan Penyenggaraan	(JPP)
Jabatan Pendaftar	(PEND)
Kampus UUM KL	(UUMKL)
Kolej Perniagaan	(COB)
Kolej Sastera Dan Sains	(CAS)

Kolej Undang-Undang, Kerajaan Dan Pengajian Antarabangsa	(COLGIS)
Medical Diagnostic UUM	(MDUUM)
Northern Corridor Research Centre	(NCRC)
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business	(OYAGSB)
Perpustakaan	(PERP)
Pusat Asasi Pengurusan	(PAP)
Pusat Hal Ehwal Dan Kerjasama Antarabangsa	(CIAC)
Pusat Kerjasama Universiti-Industri	(CUIC)
Pusat Kesihatan Universiti	(PKU)
Pusat Ko-Kurikulum	(KO-K)
Pusat Pembangunan Eksekutif	(PPE)
Pusat Pendidikan Profesional Dan Lanjutan	(PACE)
Pusat Pengajaran Pembelajaran Universiti	(UTLC)
Pusat Pengajian Antarabangsa	(SOIS)
Pusat Pengajian Ekonomi, Kewangan Dan Perbankan	(SEFB)
Pusat Pengajian Kerajaan	(SOG)
Pusat Pengajian Pendidikan Dan Bahasa Moden	(SEML)
Pusat Pengajian Pengkomputeran	(SOC)
Pusat Pengajian Pengurusan Pelancongan, Hospitaliti Dan Alam Sekitar	(STHEM)
Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan	(SBM)

Pusat Pengajian Pengurusan Teknologi Dan Logistik	(STML)
Pusat Pengajian Perakaunan	(SOA)
Pusat Pengajian Perniagaan Islam	(IBS)
Pusat Pengajian Psikologi, Gunaan Dan Kerja Sosial	(SAPS)
Pusat Pengajian Sains Kuantitaif	(SQS)
Pusat Pengajian Teknologi Media Dan Komunikasi	(SMMTC)
Pusat Pengajian Umum	(PPU)
Pusat Pengajian Undang-Undang	(SOL)
Pusat Penginapan Pelajar	(SAC)
Pusat Pengurusan Penyelidikan Dan Inovasi	(RIMC)
Pusat Sukan Dan Rekreasi	(PUSUR)
Pusat Tanggungjawab/ <i>Responsibility Centre</i>	(PTJ)
Sistem Belanjawan Program dan Prestasi	(SBPP)
Sistem Belanjawan Ubahsuai (<i>Modified Budget System</i>)	(MBS)
Unifilm Studio UUM	(UNIFILM)
Universiti Utara Malaysia	(UUM)

BAB 1

Pengenalan

1.1 Latar belakang

Universiti Utara Malaysia (UUM) ditubuhkan secara rasmi pada 16 Februari 1984 di bawah Perintah (Perbadanan) Universiti Utara Malaysia. UUM merupakan universiti yang keenam ditubuhkan di Malaysia. Cogan kata UUM ialah "Ilmu, Budi, Bakti". Kewujudan UUM adalah kerana bertambahnya permintaan terhadap pendidikan tinggi dan kurangnya tempat di lima universiti tempatan yang sedia ada. Kabinet telah meluluskan penubuhan UUM pada 19 Oktober 1983 dan satu-satunya Universiti yang ditetapkan supaya mengkhusus bidang pengurusan sejak awal penubuhannya. Universiti Utara Malaysia telah ditempatkan di sebuah bangunan di bandar Jitra untuk dijadikan pejabat sementara sehingga Kampus Darulaman disiapkan dengan kos RM96 juta di kawasan seluas 25 hektar di Bandar Darulaman, Jitra bermula pada Januari 1984. Pada 8 Januari 1989, pembinaan kampus tetap di Sintok pula bermula dan mula beroperasi pada 15 September 1990. Perpindahan sepenuhnya ke Kampus Sintok berjaya dicapai pada 1 Januari 1991.

UUM telah menyambut ulang tahun penubuhannya selama 32 tahun dan berhasrat mahu menjadi "Universiti Pengurusan Terkemuka" di dunia. Pelbagai pencapaian yang diraih dalam tempoh 32 tahun ini dan semua itu bukanlah sesuatu yang mudah atau senang sekiranya tiada berkat kepimpinan yang bijaksana, kreatif dan berketrampilan dalam merealisasikan hasrat untuk menjadi "Universiti Pilihan Utama" dan "Universiti Pengurusan Terkemuka".

Pelbagai bentuk atau struktur pentadbiran yang telah dilalui dalam tempoh 32 tahun tersebut, iaitu dari zaman Prof. Tan Sri Dato' Awang Had Salleh (1984-1988) hingga sekarang iaitu Prof. Dato' Seri Dr. Mohamed Mustafa Ishak (2010 – kini). Ini adalah termasuk struktur pentadbiran dari zaman sekolah ke kolej hingga bertukar kepada pusat pengajian semula.

Proses pengurusan bajet dari sistem sekolah ke pusat pengajian adalah berbeza bergantung pada sistem belanjawan yang diamalkan di Malaysia. Sebelum Sistem Belanjawan Ubahsuai (*Modified Budget System*: MBS) diperkenalkan pada tahun 1990, sistem belanjawan yang diamalkan adalah Sistem Belanjawan Program dan Prestasi (SBPP). Melalui sistem ini, setiap Pusat Tanggungjawab (PTJ) dikehendaki menyediakan anggaran belanjawan untuk tahun hadapan dengan menjelaskan secara terperinci objektif-objektif dan strategi-strategi pelaksanaan bagi sesuatu projek. Prestasi PTJ akan diukur berasaskan kecekapan dan keberkesanan dalam menggunakan sumber ke arah pencapaian objektif mengikut strategi pelaksanaan yang ditetapkan itu. Seterusnya prestasi ini akan menjadi asas kepada peruntukan tahun-tahun akan datang. Antara PTJ yang terlibat dalam sistem Belanjawan SBPP pada ketika itu ialah Jabatan HEA, Jabatan Canselori, Jabatan Pendaftar, Jabatan Bendahari, Perpustakaan, Jabatan Hal Ehwal Pelajar, Pusat Penyelidikan dan Perundingan, Pusat Komputer, Jabatan Pembangunan dan Penyenggaraan dan Pusat Kesihatan Pelajar. Program yang ditawarkan pada ketika itu hanya sebanyak empat (4) program iaitu ekonomi, pentadbiran awam, pengurusan perniagaan dan perakaunan. Manakala hanya empat (4) sekolah dan satu (1) pusat matrikulasi ditubuhkan pada ketika itu. Antara sekolah yang ada pada ketika itu ialah Sekolah Ekonomi dan Pentadbiran Awam,

Sekolah Pengurusan dan Perakaunan, Sekolah Bahasa dan Pemikiran Saintifik dan Sekolah Pengajian Asasi.

Sistem Belanjawan Ubahsui (*Modified Budget System: MBS*) diperkenalkan pada tahun 1990 dan diteruskan sehingga tahun 2012. MBS adalah sistem yang berasaskan SBPP yang dibuat pengubahsuaian kepada bidang kuasa dan proses perbelanjaan. UUM telah membuat penstrukturan semula sistem akademiknya daripada sistem sekolah kepada sistem fakulti pada bulan September 2003. Penstrukturan semula ini bertujuan untuk mempertingkatkan keberkesanan dari aspek tadbir urus, kawalan dan maklum balas serta “*feed forward*” dalam sesebuah fakulti. Sistem fakulti ini juga membolehkan dasar desentralisasi dilakukan di tahap fakulti berkenaan urusan pendaftaran dan gugur tambah kursus serta pelaksanaan peperiksaan teras program. Di samping itu juga, sistem fakulti ini akan membuka ruang atau peluang untuk proses ‘*grooming*’ pentadbir akademik melalui pewujudan ketua-ketua Jabatan di setiap fakulti. Sebanyak 13 fakulti telah dibentuk melalui penstrukturan semula tersebut daripada sistem sekolah yang sebelum ini yang hanya mempunyai 10 sekolah. Tiga (3) fakulti yang telah bertambah dari sistem sekolah ke sistem fakulti adalah Fakulti Komunikasi dan Bahasa Moden, Fakulti Pengurusan Awam dan Undang-Undang dan Fakulti Pengajian Antarabangsa. Ini juga telah menjadikan PTJ di UUM telah bertambah dari 32 PTJ kepada 39 PTJ kesemuanya.

UUM kemudiannya telah melakukan perubahan drastik dengan menggabungkan 13 buah fakulti kepada tiga (3) buah kolej akademik iaitu Kolej Perniagaan (UUM COB), Kolej Sastera dan Sains (UUM CAS) dan Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian

Antarabangsa (UUM COLGIS) mulai Januari 2008. Kesan daripada perubahan tersebut, PTJ di UUM telah berkurang dari 39 PTJ kepada 32 PTJ sahaja. Walaupun berkurang, ia telah menjadikan pengurusan bajet di sesebuah PTJ lagi kompleks kerana KPI yang diletakkan di fakulti sebelum ini digabungkan di ketiga-tiga Kolej Akademik tersebut. Pentadbiran di Kolej Akademik juga terkesan kerana perlu membuat anggaran belanjawan atau bajet dengan lebih terperinci berdasarkan 13 fakulti yang telah digabungkan di bawah Kolej Akademik yang berkaitan.

Sumber pendapatan UUM banyak bergantung kepada peruntukan yang diterima dari Kementerian Pengajian Tinggi. Pada tahun 2013, UUM menerima sebanyak RM237.4 juta (64.8%) dan bakinya RM128.9 juta (35.2%) adalah daripada pendapatan Universiti. Manakala pada tahun 2014, UUM menerima RM302.98 juta (73%) dan bakinya RM108.92 juta (27%) adalah daripada pendapatan Universiti dan pada tahun 2015 UUM menerima RM292.93 juta (60.4%) dan selebihnya RM116.07 juta (39.6%) adalah daripada pendapatan Universiti.

Sepanjang tempoh tersebut, UUM terpaksa bergelut dengan kekangan peruntukan bajet dari Kementerian Pengajian Tinggi demi merealisasikan hasrat untuk menjadikan UUM sebagai “Universiti Pilihan Utama” dan “Universiti Pengurusan Terkemuka”. Oleh yang demikian, Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM sangat memainkan peranan dalam mengurus peruntukan bajet yang telah disalurkan kepada UUM.

Seiring dengan penubuhan Universiti Utara Malaysia, Jabatan Bendahari Universiti Utara Malaysia ditubuhkan pada 16 Februari 1984 di kampus sementara di Bandar Darulaman, Jitra Kedah. Jabatan Bendahari pada ketika itu beroperasi di Pejabat UMNO Jitra dengan dianggotai oleh dua (2) orang kakitangan sahaja iaitu bendahari dan seorang pegawai kerani. Setelah empat (4) bulan beroperasi di Pejabat UMNO Jitra, Pejabat Bendahari berpindah ke kampus sementara di Bandar Darulaman Jitra di bawah teraju Bendahari Pertama iaitu Encik Shaari Mat Isa dengan kekuatan kakitangan seramai lebih kurang 21 orang. Pada 15 September 1990 Jabatan Bendahari telah berpindah dan beroperasi di Kampus Sintok. Dr. Shaari bin Mohd. Isa telah dilantik sebagai Bendahari pertama Universiti Utara Malaysia sehingga tahun 1991. Jawatan Bendahari kemudiannya telah disandang oleh Dato' Haji Maidin bin Syed Ali sehingga tahun 2008. Kini Jabatan Bendahari UUM diterajui oleh Tuan Haji Amron bin Man dengan staf seramai 63 orang di bawahnya. Jabatan Bendahari mempunyai objektif sendiri dalam merealisasikan visi dan misi Universiti. Antaranya ialah mengendalikan sistem belanjawan yang dapat memastikan sumber kewangan Universiti ditadbir secara optimum. Oleh yang demikian, 10 unit yang berada di bawah Jabatan Bendahari UUM telah bersama-sama membantu dalam merealisasikan objektif tersebut. Antara unit yang bersama-sama membantu dalam menjayakan objektif tersebut adalah Unit Bajet.

Unit Bajet di Jabatan Bendahari UUM mempunyai empat (4) orang staf yang diketuai oleh Puan Eylani Ahmad dan dibantu oleh seorang Penolong Bendahari, seorang Penolong Akauntan dan seorang Pembantu Akauntan. Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM mempunyai lapan (8) fungsi. Antara fungsi Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM adalah membuat agihan peruntukan belanja mengurus untuk setiap Pusat Tanggungjawab (PTJ). Setiap PTJ perlu

mengemukakan anggaran belanjawan atau bajet kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM terlebih dahulu sebelum agihan peruntukan disalurkan kepada setiap PTJ.

Seperti mana yang terkandung dalam Arahan Perbendaharaan di bawah kuasa seksyen 4 Akta Tatacara Kewangan 1957 [Akta 61] tentang perkara-perkara mengenai tatacara kewangan dan perakaunan yang dikeluarkan pada tahun 2008 Bab A (II) (i) (29), “Penyediaan anggaran persekutuan dan anggaran negeri hendaklah dijalankan masing-masing oleh Ketua Setiausaha Perbendaharaan dan Pegawai Kewangan Negeri. Anggaran Persekutuan dan Anggaran Negeri adalah anggaran perbelanjaan dan anggaran hasil yang akan dipungut dalam tempoh kewangan berikutnya. Pegawai Pengawal hendaklah menyediakan anggaran perbelanjaan dan hasil agensinya mengikut Pekeliling Perbendaharaan mengenai garis panduan bagi penyediaan belanjawan tahunan. Di dalam Arahan Perbendaharaan Bab yang sama Bil 54, ada juga menyebut seseorang Pegawai Pengawal adalah dikehendaki mengawal perbelanjaan berkenaan dengan sesuatu program dan aktiviti atau projek yang diperuntukkan dalam Maksud Perbelanjaan Anggaran Belanjawan di bawah kawalannya supaya peruntukan tidak terlebih dibelanjakan. Institut Perakaunan Negara mendefinisikan belanjawan negara sebagai satu nyata anggaran hasil dan perbelanjaan bagi tahun hadapan yang digunakan sebagai alat perancangan dan pengurusan sumber ekonomi nrgara untuk memenuhi keperluan rakyat. Manakala Belanja Mengurus pula ialah perbelanjaan bagi aktiviti yang berulang dan berterusan.

Walaupun Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM berperanan untuk membuat agihan peruntukan belanja mengurus untuk setiap Pusat Tanggungjawab (PTJ); akan tetapi bajet itu sebenarnya diuruskan oleh PTJ. Perbelanjaan mengurus sesebuah PTJ selalunya berkait

dengan hal pentadbiran dan pengoperasian sesebuah PTJ berkenaan. Perubahan, pertambahan dan peluasan aktiviti atau program yang tidak dirancang dari perancangan asal akan mengakibatkan perbelanjaan mengurus meningkat. Ada kalanya perubahan tersebut tidak dapat dielakkan. Ini akan menyebabkan PTJ tersebut memohon untuk mendapatkan peruntukan tambahan bagi menampung tujuan perbelanjaan mengurus tersebut.

Di dalam aktiviti pengurusan belanja mengurus sebuah jabatan, setiap PTJ perlu menyediakan perkara-perkara berikut berdasarkan kepada pelan aktiviti PTJ. Antara yang perlu disediakan oleh PTJ adalah seperti yang disenaraikan di bawah:

- i. Perbelanjaan emolumen yang meliputi gaji, elaun dan faedah kewangan staf
- ii. Perbelanjaan perkhidmatan dan bekalan yang meliputi elaun perjalanan, semua pembayaran perkhidmatan dan bekalan
- iii. Perbelanjaan aset iaitu semua hal pembelian aset
- iv. Perbelanjaan pemberian dan kenan bayaran tetap yang meliputi ganjaran
- v. Perbelanjaan-perbelanjaan lain-lain yang tidak termasuk di bawah mana-mana kategori seperti cukai-cukai dan pelbagai

Di dalam konteks UUM sepertimana yang terdapat di dalam Panduan Pengurusan Kewangan Ketua Pusat Tanggungjawab yang dikeluarkan oleh Jabatan Bendahari UUM, ada dinyatakan mengenai belanjawan mengurus dan peruntukan mengurus. Belanjawan Mengurus adalah belanjawan yang disediakan untuk tujuan operasi harian Universiti dan tidak termasuk peruntukan bagi projek pembangunan dan akaun-akaun amanah/akaun kontra. Tempoh sah laku peruntukan mengurus adalah untuk satu tahun kewangan bermula dari Januari hingga Disember.

- i. Belanjawan Mengurus disediakan setiap dua tahun sekali.
- ii. Ketua Pusat Tanggungjawab (PTJ) hendaklah merancang keperluan Belanja Mengurus 18 bulan sebelum sesuatu tahun kewangan. Contoh: Belanjawan tahun 2014/2015 perlu dibuat perancangan dalam bulan Julai 2012.
- iii. Perancangan ini hendaklah mengambil kira keperluan tenaga manusia, kos, perluasan aktiviti dan aktiviti-aktiviti baru.
- iv. Perluasan aktiviti bermaksud peningkatan kegiatan yang akan menyebabkan kos tambahan seperti:
 - a. Peningkatan bilangan pelajar.
 - b. Kawasan tambahan yang perlu ditadbir.
 - c. Peningkatan sumber input disebabkan perubahan sesuatu dasar.
- v. Aktiviti baru bermaksud program atau Pusat Pengajian baru yang diperkenalkan yang akan mengakibatkan tambahan input sumber kewangan, tenaga manusia atau sumber-sumber lain.
- vi. Anggaran belanjawan perlu disediakan oleh setiap Pusat Tanggungjawab. Pengumuman tarikh Pusat Tanggungjawab perlu mengemukakan permohonan belanjawan akan ditentukan oleh Jabatan Bendahari dan akan dimaklumkan melalui Surat Pekeliling dalam bulan Ogos setiap dua (2) tahun.
- vii. Strategi belanjawan hendaklah mengambilkira Perancangan Strategik UUM serta Projek Agenda Kritikal Negara (CAPs) dan agenda lain yang ditetapkan oleh Pengurusan Universiti. Ketua PTJ dikehendaki meneliti strategi ini dan membuat permohonan berpandukan strategi yang ditetapkan.
- viii. Permohonan Belanjawan Mengurus melibatkan anggaran untuk Dasar Sediada, Dasar Baru dan "One-Off".

- ix. Permohonan Dasar Baru dan One-Off untuk perluasan aktiviti dan aktiviti baru hendaklah dibuat berasingan. Permohonan ini hendaklah memberikan butiran aktiviti baru atau perluasan aktiviti yang dirancang serta kos terperinci aktiviti baru atau kos tambahan akibat dari perluasan aktiviti.

Di dalam Panduan Pengurusan Kewangan Ketua Pusat Tanggungjawab, peruntukan mengurus untuk sesuatu tahun akan diumumkan pada setiap awal tahun belanjawan. Contohnya sekiranya peruntukan mengurus tahun 2015 diumumkan dalam bulan Januari 2015. Peruntukan mengurus ditetapkan mengikut dua (2) kategori seperti di bawah.

- i. Peruntukan Umum adalah peruntukan yang tidak dikenalpasti mengikut jenis perbelanjaan. Dengan itu Ketua Pusat Tanggungjawab boleh menggunakan peruntukan ini untuk mana-mana jenis perbelanjaan mengikut budi bicaranya tetapi hendaklah berasaskan peraturan kewangan Universiti.
- ii. Peruntukan Khas adalah peruntukan yang ditetapkan bagi jenis perbelanjaan tertentu seperti: gaji, elaun, tuntutan perjalanan, elektrik, pembersihan bangunan/kawasan dan sebagainya. Peruntukan ini tidak boleh digunakan untuk lain tujuan kecuali tujuan yang telah ditetapkan.

Peruntukan yang diluluskan untuk sesuatu tahun, tidak semestinya sama seperti yang dipohon di dalam belanjawan tahun berkenaan. Dengan itu Ketua Pusat Tanggungjawab perlu mengkaji semula sumber kewangan mengikut keutamaan. Di dalam menentukan keutamaan ini Ketua Pusat Tanggungjawab hendaklah berpandukan kepada Belanjawan yang disediakan bagi tahun berkenaan.

Apabila menerima waran peruntukan, Ketua Pusat Tanggungjawab hendaklah membuat cadangan pengagihan peruntukan umum tahunan dan mengemukakan cadangan agihan peruntukan umum, iaitu mengikut jenis vot kepada Jabatan Bendahari. Perbelanjaan tidak dibenarkan sehingga maklum balas agihan ini diterima daripada PTJ.

Peruntukan Umum sesuatu tahun akan diberi secara dua (2) ansuran, iaitu ansuran pertama untuk keperluan Januari hingga Jun dan ansuran kedua untuk keperluan Julai hingga Disember. Ketua Pusat Tanggungjawab tidak dibenarkan melakukan komitmen melebihi peruntukan yang diluluskan. Perbelanjaan atau membuat komitmen melebihi peruntukan yang diluluskan adalah bertentangan dengan Peraturan Kewangan dan dengan itu Ketua Pusat Tanggungjawab boleh dikenakan tindakan surcaj.

Tanggungjawab mentadbir urusan kewangan terutamanya kawalan peruntukan kewangan adalah tanggungjawab Ketua Pusat Tanggungjawab. Tanggungjawab ini tidak boleh diserahkan kepada Timbalannya atau mana-mana pegawai tanpa mendapat kelulusan Naib Canselor.

Jika terdapat perbelanjaan-perbelanjaan luar jangka di mana peruntukan tahunan tidak cukup untuk menampung keperluan kewangan tahunan, Ketua Pusat Tanggungjawab boleh memohon peruntukan tambahan. Permohonan peruntukan tambahan ini hendaklah disokong dengan alasan-alasan dan justifikasi yang kukuh mengapa peruntukan tambahan ini diperlukan. Ketua Pusat Tanggungjawab tidak boleh membuat sebarang komitmen sehingga kelulusan diberi oleh Naib Canselor dan waran peruntukan diterima daripada Jabatan Bendahari.

Peruntukan mengurus tahunan luput pada penghujung tahun kewangan dan peruntukan ini tidak boleh digunakan untuk membuat perbelanjaan tahun seterusnya. Peruntukan mengurus hanya boleh digunakan untuk membayar perbelanjaan-perbelanjaan pentadbiran Jabatan. Perbelanjaan-perbelanjaan lain seperti perbelanjaan berkaitan seminar, projek penyelidikan dan perundingan hendaklah dikenakan terus kepada akaun-akaun Kontra, Amanah atau Pembangunan yang diwujudkan khas untuk tujuan tersebut.

Cadangan perjalanan ke luar negara dan senarai perolehan aset perlu dibuat oleh PTJ setiap akhir tahun bagi tahun berikutnya untuk pertimbangan Kementerian Kewangan. Cadangan ini perlu menyatakan tujuan perjalanan, tempat, nama kakitangan, tarikh, bilangan penyertaan dan anggaran kos. Manakala senarai aset ini akan dijadikan panduan oleh Bendahari di dalam mengawal perbelanjaan pembelian aset PTJ berkenaan. Senarai aset dan cadangan perjalanan ke luar negara akan disatukan dan dipanjangkan kepada Kementerian bagi mendapatkan pertimbangan. Walaupun cadangan dikemukakan secara pukal, setiap kakitangan perlu mengisi borang permohonan perjalanan ke luar negara yang perlu kelulusan Naib Canselor sebelum perjalanan dilakukan.

Oleh yang demikian, setiap PTJ mempunyai tanggungjawab untuk menyediakan anggaran bajet atau belanjawan berdasarkan kepada keperluan setiap PTJ. Setiap PTJ diperlukan untuk memberikan anggaran bajet bagi keperluan berasaskan dasar one off, dasar sedia ada, dasar baru (sekiranya ada) yang akan diletakkan di bawah peruntukan khas. Selain itu, setiap PTJ di UUM juga diperlukan untuk menyediakan anggaran perbelanjaan mengurus untuk perbelanjaan operasi setiap PTJ yang akan diletakkan di bawah peruntukan umum.

1.2 Pernyataan Masalah

Pengurusan kewangan yang baik hasil dari pengurusan perbelanjaan yang berhemah dan efisien akan membolehkan sesebuah organisasi berjalan dan beroperasi dengan sempurna dan lebih cemerlang. Namun ada kalanya bajet yang telah dibuat di awal tahun terpaksa melalui pelbagai masalah dan isu di sepanjang tahun perancangannya. Ini seterusnya akan membawa kepada keperluan untuk mendapatkan peruntukan tambahan di dalam perbelanjaan organisasi tersebut terutamanya perbelanjaan mengurus.

Kajian ini dibuat hanya berdasarkan anggaran bajet mengurus yang dipohon oleh setiap PTJ supaya dapat mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi lebihan atau kurangan perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum setiap PTJ. Ini kerana PTJ sendiri yang menentukan perbelanjaan operasi mereka berdasarkan bajet yang telah dipohon di Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM. Pengurusan Bajet adalah untuk memastikan sumber yang terhad dirancang dan diagih secara teratur mengikut kepentingan, mengawal operasi dan mengurus prestasi sesuatu organisasi bagi mencapai objektifnya. Pengurusan bajet juga meliputi peringkat penyediaan, pengagihan, dan pindah peruntukan, kawalan serta pemantauan perbelanjaan hinggalah kepada pelaporan mengenai pencapaiannya. Anggaran bajet mengurus yang dipohon oleh PTJ merujuk kepada peruntukan umum yang telah diberikan kepada setiap PTJ oleh Unit Bajet, Jabatan Bendahari. Peruntukan umum ini yang menentukan perbelanjaan mengurus yang akan digunakan oleh setiap PTJ untuk menjalankan operasi atau aktiviti mengurus mereka. Akan tetapi, majoriti daripada PTJ masih terdapat lebihan dan kurangan perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum yang disalurkan kepada PTJ.

Kajian ini dibuat atas satu tujuan untuk mengkaji keberkesanan penyediaan bajet berbanding perbelanjaan mengurus Pusat Tanggungjawab di UUM disebabkan masalah lebihan atau kekurangan tersebut.

1.3 Soalan Kajian

Kajian ini cuba mencari jawapan yang lebih spesifik iaitu apakah faktor-faktor yang mempengaruhi lebihan atau kekurangan perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum di PTJ di UUM?

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian adalah untuk mengkaji sebab masih berlakunya lebihan atau kekurangan perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum di PTJ di UUM

1.5 Skop dan Limitasi Kajian

Kajian berkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi lebihan atau kekurangan perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum akan memberikan fokus kepada bajet atau anggaran belanjawan mengurus yang telah diberikan kepada setiap PTJ di UUM iaitu peruntukan umum sahaja dan tidak termasuk peruntukan khas seperti dasar sedia ada, dasar one-off atau dasar baru. Peruntukan umum juga tidak termasuk peruntukan khas yang diberikan kepada setiap PTJ bagi sesuatu perbelanjaan khas seperti emolumen, sewaan fotostat, utiliti, penyenggaraan, perkhidmatan ikhtisas untuk pembayaran gaji pekerja kontrak

dan pensyarah kontrak, perkhidmatan promosi dan cukai tanah atau cukai pintu. Ini adalah kerana peruntukan umum adalah perbelanjaan operasi yang diberikan oleh setiap PTJ untuk menjalankan operasi atau aktiviti seharian mereka pada tahun tersebut. Peruntukan umum termasuklah perbelanjaan untuk tuntutan perjalanan staf, pembelian bekalan bahan-bahan lain seperti alat tulis, barang runcit pejabat atau untuk perubatan staf.

Kajian ini hanya melibatkan data peruntukan umum yang diambil dari Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM pada tahun 2015. Data yang diambil juga hanya mengambil kira tiga (3) PTJ yang mempunyai lebih atau kurang serta PTJ yang mempunyai peruntukan umum yang seimbang untuk perbelanjaan aktiviti mengurus di PTJ tersebut.

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini amat penting kerana ia dapat dijadikan sebagai asas bagi menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi lebih atau kurang perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum di sesebuah PTJ. Di samping itu, ia juga dapat membantu Unit Bajet, Jabatan Bendahari dalam penyediaan anggaran belanjawan mengurus yang lebih tepat dalam memenuhi keperluan bajet UUM supaya lebih efisien dan berhemah dalam menguruskan perbelanjaan.

Selain daripada itu, kajian ini diharapkan agar dapat menyelami masalah di setiap PTJ dalam penyediaan bajet supaya dapat membantu Unit Bajet, Jabatan Bendahari agar dapat menyediakan anggaran belanjawan yang bertepatan dengan keperluan UUM

BAB 2

KAJIAN LITERATUR

Belanjawan merupakan satu pernyataan hasil dan perbelanjaan bagi masa hadapan yang digunakan sebagai alat perancangan dan pengurusan sumber-sumber ekonomi negara untuk memenuhi keperluan rakyat. Belanjawan negara merupakan anggaran perbelanjaan dan hasil untuk satu-satu tahun kewangan tertentu. Dalam konteks Malaysia, Belanjawan Negara dibentangkan di Parlimen pada bulan Oktober atau November setiap tahun oleh Menteri Kewangan (Ahmad Atory, 1983).

Smith (2004) menghuraikan belanjawan awam melalui empat perspektif iaitu dari perspektif ahli politik, ahli ekonomi, akauntan dan juga dari perspektif pengurusan awam. Bagi ahli politik, mereka melihat proses bajet sebagai "peristiwa politik yang dijalankan dalam arena politik bagi tujuan politik". Manakala bagi ahli ekonomi, mereka menganggap bajet sebagai sesuatu perkara yang memperuntukkan sumber dari segi kos dan peluang di mana memperuntukkan sumber kepada satu pengguna dengan mengambil sumber dari pengguna lain.

Selain itu Boon (2008) menyatakan bahawa belanjawan negara ialah satu penyata anggaran kerajaan tentang perbelanjaan dan hasilnya untuk satu tahun kewangan yang akan datang. Dalam belanjawan negara, kerajaan akan mengumumkan perubahan dalam kadar cukai yang memperkenalkan cukai baru dan memansuhkan cukai yang lama. Dalam belanjawan negara ini juga, kerajaan juga mengumumkan rancangan perbelanjaan kerajaan seperti jumlah peruntukan perbelanjaan mengurus dan jumlah peruntukan pembangunan.

Dari perspektif akauntan pula memberi tumpuan kepada nilai akauntabiliti dalam belanjawan yang menganalisis jumlah belanjawan untuk perbelanjaan sebenar dengan itu menerangkan "kebijaksanaan polisi asal". Manakala dari segi perspektif pengurus awam pula, Smith 2004 mendefinisikan belanjawan merupakan satu alat dasar untuk menerangkan pelaksanaan dasar awam. Di samping itu, mereka membangunkan definisi operasi: *'A "budget" is a plan for the accomplishment of programs related to objectives and goals within a definite time period, including an estimate of resources required, together with an estimate of resources available, usually compared with one or more past periods and showing future requirements'*.

Sementara itu mengikut Lee (2008) belanjawan bertujuan sebagai satu mekanisme untuk menetapkan matlamat dan objektif, untuk memperuntukkan sumber yang diperlukan ke arah objektif untuk mengukur kemajuan ke arah objektif, untuk mengenal pasti kelemahan atau kekurangan dalam organisasi, dan untuk mengawal dan mengintegrasikan pelbagai aktiviti yang dijalankan oleh subunit banyak dalam tempoh yang besar birokrasi, awam dan swasta.

Selain itu, Kementerian Kewangan Malaysia telah mendefinisikan konsep bajet belanjawan merupakan satu perancangan yang menggariskan

- i) Pengagihan sumber kewangan mengikut program, aktiviti dan projek.
- ii) Bagaimana dan berapa banyak hasil yang dikutip untuk membiayai program, aktiviti dan projek yang dirancang,
- iii) Jumlah pembiayaan dari sumber pinjaman
- iv) Dasar, matlamat dan strategi kerajaan yang akan dilaksanakan dalam tahun bajet,

- v) Program, aktiviti dan projek yang akan dilaksanakan bagi mencapai strategi dan matlamat yang ditetapkan,
- vi) Sasaran prestasi output dan impak.

Oleh itu, belanjawan boleh didefinisikan sebagai satu perancangan tahunan yang mempunyai kepentingan tersendiri untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi dan agihan pendapatan yang adil dalam rangka kewangan yang mantap. Ia mengandungi perancangan ekonomi, kewangan dan sosial untuk pertumbuhan berterusan serta menjamin agihan kekayaan negara dengan adil. Dalam bahagian seterusnya akan membincangkan tentang tujuan membuat belanjawan dan rasionalnya.

Kementerian Kewangan Malaysia turut menyatakan rasional keperluan bajet belanjawan iaitu untuk mengurus sumber kewangan yang terhad bagi memenuhi keperluan dan kehendak yang tidak terhad. Antara tujuan belanjawan adalah untuk memberi arah kepada tindakan kerajaan untuk memaksimumkan faedah dari penggunaan sumber yang terhad. Bajet menentukan keutamaan kerajaan dalam perbelanjaan, bajet belanjawan sebagai alat yang mempengaruhi kegiatan ekonomi negara dan alat pengagihan kekayaan bagi menjamin keadilan sosial.

Selain itu Ali (2009) telah menyatakan beberapa objektif dan kepentingan belanjawan kepada negara. Antara objektif dan kepentingan Dasar Belanjawan adalah seperti di bawah:

- i) Untuk pertumbuhan ekonomi,
- ii) Untuk mencapai kestabilan harga,
- iii) Ke arah pengurusan ekonomi yang cekap,
- iv) Sebagai mekanisme pengagihan yang lebih setara.

Jadual 2.1

Indikator Kawalan Bajet

Bil	Indikator	Kriteria
1	Penyediaan Bajet	• Mengambil kira semua input dari semua Jabatan/ Unit/ Program • Perjanjian Program
2	Pengagihan Peruntukan	• Peruntukan diagihkan mengikut kelulusan dan peraturan yang ditetapkan
3	Kelulusan Pindah Peruntukan	• Waran pindah peruntukan mengurus/ pembangunan mengikut peraturan yang ditetapkan
4	Pemantauan Kemajuan Projek	• Memantau kemajuan pelaksanaan projek
5	Pelaporan	• Laporan disediakan dengan kemas kini dan teratur

Sumber: <http://jamal7478.blogdpot.com>. Kepentingan Belanjawan Kepada Ekonomi Malaysia, (Ali, 2009)

Perbelanjaan mengurus ialah peruntukan kerajaan untuk membayar kos pengurusan dan pentadbiran kerajaan. Perbelanjaan mengurus merupakan perbelanjaan semasa kerajaan dan ia membolehkan pentadbiran kerajaan berjalan dengan licin. (Boon, 2008)

Kementerian kewangan membahagikan perbelanjaan mengurus kepada dua iaitu perbelanjaan tanggungan dan perbelanjaan bekalan. Belanjaan tanggungan bermaksud perbelanjaan yang dipertanggungjawabkan terus kepada Kumpulan wang disatukan melalui Perlembagaan Persekutuan dan undang-undang tertentu (perkara 98 Perlembagaan Persekutuan). Contoh perbelanjaan adalah seperti Gaji YDP Agong, khidmat hutang kerajaan, pencen, gaji hakim dan pemberian kepada negeri-negeri.

Manakala bagi belanja bekalan pula merupakan perbelanjaan bagi menguruskan aktiviti kerajaan samada yang berterusan atau “one-off” dan diperuntukan mengikut maksud bekalan tertentu dan perlu dibentangkan untuk kelulusan Parlimen sebagai satu akta bekalan bagi tahun belanjawan (Perkara 100 Perlembagaan/ Rang Undang-Undang Perbekalan).

Contoh perbelanjaan ini adalah bayaran emolumen, sewaan ruang pejabat, pembelian aset dan penyelenggaraan.

Berdasarkan kajian lepas berkaitan hipotesis berkenaan belanjawan yang diambil dari (Asri et. al, 2014), keputusan kerajaan terhadap belanjawan tahunan, iaitu hasil dan belanja fiskal, sebenarnya akan memberi impak kepada saiz sektor awam. Terdapat empat hipotesis yang menerangkan hubungan antara tempoh bagi hasil dan belanja, tidak kira secara total mahupun komponen.

Pertama, hipotesis cukai-belanja seperti yang dikemukakan oleh Friedman (1978), yang mana mengikut beliau peningkatan cukai akan menjadi peneraju kepada peningkatan perbelanjaan yang lebih banyak. Ahli ekonomi (Mod Asri 2010) juga ada menunjukkan bahawa peningkatan cukai bukan sahaja boleh meningkatkan belanja awam, tetapi ia juga mampu menjatuhkan belanja awam. Teori ini disokong oleh Md Tahir (2005), tetapi ia berhubungan secara negatif. Mereka berpendapat bahawa jika berlaku penurunan cukai, maka kos program kerajaan juga turut jatuh. Oleh itu, masyarakat akan meminta lebih banyak program kerajaan dan kesannya berlaku peningkatan dalam perbelanjaan. Lantas, penyelesaian terbaik yang boleh dilakukan untuk mengurangkan masalah bajet defisit adalah dengan meningkatkan hasil cukai kerajaan yang seterusnya akan menyebabkan pengurangan dalam perbelanjaan awam.

Kedua, hipotesis belanja-cukai yang diterajui oleh Peacock dan Wiseman (1979), iaitu kerajaan akan membuat keputusan perbelanjaan terlebih dahulu dan kemudiannya barulah merangka strategi memungut hasil cukai. Hipotesis ini mencadangkan kewujudan hubungan

sebab-menyebabkan satu arah dari perbelanjaan kepada hasil kerajaan. Mereka turut menegaskan peningkatan belanja awam akibat krisis atau gangguan eksogen (luar) seperti peperangan, bencana alam dan ketidakstabilan politik bakal meningkatkan cukai secara berkekalan. Ini kerana krisis tersebut yang pada awalnya menekan belanja awam untuk meningkat lebih daripada hasil cukai akan mengubah persepsi masyarakat tentang saiz kerajaan yang baru. Hal ini seterusnya turut mendorong cukai untuk berubah kepada satu tahap baru yang berkekalan dan diterima oleh masyarakat.

Ketiga, kerajaan mungkin mengubah perbelanjaan dan cukai secara serentak atau hipotesis dua hala yang diutarakan oleh Meltzer dan Richard (1981) serta Musgrave (1966). Ini juga bermaksud wujud hubungan arah sebab-menyebabkan dua hala antara perbelanjaan dengan hasil awam. Mengikut hipotesis ini, masyarakat di sesebuah negara atau negeri akan menentukan tahap belanja dan cukai dengan membandingkan manfaat (faedah) dan kos daripada pengeluaran barangan awam atau program kerajaan. Secara langsung, masyarakat setempat bakal menentukan tahap optimum barangan dan pembiayaan awam. Menurut Koren dan Stiassny (1998), fungsi kebajikan masyarakat antara tempoh dapat dimaksimumkan dengan menentukan hasil dan belanja awam secara serentak.

Keempatnya ialah hipotesis pengasingan institusi iaitu tidak wujud sebarang hubungan antara hasil dan belanja. Hipotesis ini menerangkan yang mana badan kerajaan yang akan menentukan bentuk hubungan antara cukai dan belanja awam (Kollias dan Paleologou, 2006).

Terdapat tiga hipotesis atau pandangan yang dikemukakan untuk melihat hubungan antara perbelanjaan dengan hasil kerajaan yang diambil dari Karim dan Mokhtar (2005). Hipotesis yang pertama adalah arah sebab menyebabkan dua hala '*bidirectional causality hypothesis*' antara hasil dengan perbelanjaan yang menyokong '*the fiscal synchronization hypothesis*'. Ini bererti, pada setiap masa keputusan perbelanjaan kerajaan dibuat secara serentak dengan strategi memperolehi hasil. Jika arah sebab-menyebab berpunca daripada hasil kepada perbelanjaan '*the revenue-spend hypothesis*', maka ini menunjukkan paras perbelanjaan kerajaan akan diselaraskan kepada perubahan dalam kutipan hasil yang terdapat pada hipotesis kedua. Hipotesis ketiga adalah jika perubahan dalam perbelanjaan mempengaruhi perubahan dalam kutipan hasil, maka ia menyokong '*the spend-revenue hypothesis*'.

Namun demikian tiada lagi kajian mendalam di Malaysia sama ada di peringkat kerajaan persekutuan, kerajaan negeri atau kerajaan tempatan berkaitan ketiga-tiga hipotesis walaupun kajian ini telah dikaji secara ekstensif di negara maju. Ini telah memberikan motivasi kepada kajian ini untuk memeriksa kesahihan hipotesis-hipotesis tersebut di peringkat kerajaan persekutuan dan kerajaan negeri. Pengasingan analisis antara kerajaan persekutuan dengan kerajaan negeri dilakukan kerana dijangkakan kedua-dua bentuk kerajaan tersebut mempunyai kelakuan yang berbeza daripada aspek perancangan belanjawan yang melibatkan struktur hasil dan perbelanjaan. Misalnya, bagi kerajaan persekutuan dengan struktur hasil cukai yang pelbagai, strategi belanjawan boleh bertumpu samada merancang hasil terlebih dahulu kemudian baru membuat keputusan perbelanjaan '*the revenue-spend hypothesis*' atau membuat keputusan perbelanjaan terlebih dahulu dan kemudian barulah merangka strategi membuat kutipan hasil '*the spend revenue hypothesis*'. Maka, kelakuan perancangan belanjawan yang dijangkakan berbeza ini telah menimbulkan motivasi kepada

kajian untuk menyelidik secara empirikal dengan menggunakan data agregat di peringkat kerajaan persekutuan dan kerajaan negeri di Malaysia. Manakala bagi kerajaan negeri, dengan struktur hasil fiskal yang terhad memerlukan penggubal dasar belanjawan membuat perancangan perbelanjaan yang serentak dengan keputusan memperoleh hasil. Ini bererti proses belanjawan kerajaan negeri perlu menekankan kedua-dua aspek pemboleh ubah fiskal iaitu perlu merancang perbelanjaan dan hasil secara serentak atau dengan perkataan lain proses belanjawan kerajaan negeri menepati strategi '*the fiscal synchronization hypothesis*'.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengumpulan Data

Kajian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data melalui data primer dilakukan dengan mengajukan soalan kepada PTJ yang terlibat sahaja. Soalan yang ditanya adalah seperti di Lampiran B. Tujuan soalan ini diajukan kepada PTJ yang terlibat adalah untuk mendapatkan jawapan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi lebihan atau kurangan perbelanjaan mengurus di PTJ berbanding peruntukan umum.

Manakala data sekunder pula dikumpul dengan mengambil data kewangan dari Jabatan Bendahari berkenaan peruntukan umum dan perbelanjaan mengurus PTJ dan juga maklumat kewangan berkaitan Universiti. Antara data atau maklumat kewangan yang diambil dari Jabatan Bendahari adalah maklumat yang diperolehi dari Penyata Kewangan Universiti, Laporan Tahunan Universiti, dan data bajet yang diperolehi dari Kementerian Pengajian Tinggi dan juga PTJ.

Selain daripada itu, kajian juga menggunakan teknik pengumpulan data secara atas talian untuk mencari maklumat berkaitan kajian. Maklumat kajian juga diperolehi daripada jurnal, artikel dan juga buku.

3.2 Teknik Pensampelan

Di dalam kajian ini, teknik pensampelan yang diambil adalah melibatkan tiga (3) PTJ yang mempunyai lebih dan tiga (3) PTJ yang mempunyai kurang peruntukan umum serta tiga (3) PTJ yang mempunyai peruntukan umum yang seimbang untuk menjalankan aktiviti perbelanjaan mengurus mereka daripada 57 PTJ yang ada di UUM pada tahun 2015. Jumlah lebih atau kurang perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum yang terdapat pada semua PTJ di UUM pada tahun 2015 adalah seperti di Lampiran C. Peratusan lebih atau kurang perbelanjaan mengurus bagi setiap PTJ berbanding peruntukan umum mengikut empat (4) kategori iaitu PTJ, Pusat Pengajian, Institut dan PTJ Sokongan adalah seperti di Lampiran D. PTJ yang terlibat dalam kajian ini yang mempunyai lebih, kurang atau cukup-cukup perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum adalah seperti yang terdapat di Jadual 3.1 hingga Jadual 3.3.

Jadual 3.1

BIL	PTJ	TAHUN			
		2015			
		JUMLAH PERUNTUKAN (RM)	JUMLAH PERBELANJAAN (RM)	LEBIHAN/ (KURANGAN) PERBELANJAAN (RM)	LEBIHAN/ (KURANGAN) PERBELANJAAN (%)
1	BEND	876,400.00	1,035,218.58	(158,818.58)	(18.12)
2	HEA	604,000.00	672,161.22	(68,161.22)	(11.28)
3	PEND	1,099,200.00	1,210,291.44	(111,091.44)	(10.11)
JUMLAH KESELURUHAN		2,579,600.00	2,917,671.24	(338,071.24)	(13.10)

PTJ Yang Mempunyai Lebih Perbelanjaan Mengurus Berbanding Peruntukan Umum

Jadual 3.2

BIL	PTJ	TAHUN			
		2015			
		JUMLAH PERUNTUKAN (RM)	JUMLAH PERBELANJAAN (RM)	LEBIHAN/ (KURANGAN) PERBELANJAAN (RM)	LEBIHAN/ (KURANGAN) PERBELANJAAN (%)
1	PUSUR	472,500.00	354,143.29	118,356.71	25.05
2	PUSAT INOVASI	76,300.00	47,206.72	29,093.28	38.13
3	IPDM	143,300.00	78,638.40	64,661.60	45.12
JUMLAH KESELURUHAN		692,100.00	479,988.41	212,111.59	30.65

PTJ Yang Mempunyai Kurangan Perbelanjaan Mengurus Berbanding Peruntukan Umum

Jadual 3.3

BIL	PTJ	TAHUN			
		2015			
		JUMLAH PERUNTUKAN (RM)	JUMLAH PERBELANJAAN (RM)	LEBIHAN/ (KURANGAN) PERBELANJAAN (RM)	LEBIHAN/ (KURANGAN) PERBELANJAAN (%)
1	PACE	506,000.00	504,615.55	1,384.45	0.27
2	P.BAHASA	126,100.00	125,503.58	596.42	0.47
3	PPU	114,800.00	114,201.88	598.12	0.52
JUMLAH KESELURUHAN		746,900.00	744,321.01	2,578.99	0.30

PTJ Yang Mempunyai Perbelanjaan Mengurus Yang Seimbang Berbanding Peruntukan Umum

3.3. Analisis Data

Kajian ini menggunakan analisis secara diskriptif dan juga kualitatif. Data dianalisis menggunakan analisa secara diskriptif dengan menggunakan frekuensi, peratusan, dan graf. Manakala analisis secara kualitatif dibuat menggunakan model analisis data kelompok iaitu 'focus group discussion' (FGD). Semua ini akan diterangkan dengan lebih lanjut dalam keputusan kajian di Bab 4.

BAB 4

KEPUTUSAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Dapatan kajian adalah kajian yang telah dilakukan ke atas tiga (3) PTJ di UUM yang mempunyai lebih perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum iaitu Jabatan Bendahari (BEND), Jabatan Hal Ehwal Akademik (HEA) dan Jabatan Hal Ehwal Pelajar (HEP). Selain itu, tiga (3) PTJ yang mempunyai kurang perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum juga diambil dalam kajian ini. Tiga (3) PTJ tersebut ialah Pusat Sukan dan Rekreasi (PUSUR), Pusat Inovasi dan Institut Pemikiran Tun Dr Mahathir Mohamad (IPDM). Di samping itu juga, dapatan kajian juga dilakukan ke atas tiga (3) PTJ yang hanya mempunyai cukup-cukup perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum iaitu Pusat Pendidikan Profesional Dan Lanjutan (PACE), Pusat Bahasa dan Pusat Pengajian Umum (PPU).

Hasil dapatan kajian bagi ketiga-tiga kategori tersebut adalah seperti di Jadual 3.1 hingga Jadual 3.3. Jabatan Bendahari mempunyai lebih perbelanjaan mengurus tertinggi berbanding peruntukan umum iaitu 18.12%. Manakala PTJ yang mempunyai kurang perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum adalah Institut Pemikiran Tun Dr Mahathir Mohamad (IPDM) iaitu 45.12% dan PTJ yang mempunyai cukup-cukup perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum adalah Pusat Pendidikan Profesional

Dan Lanjutan (PACE) iaitu 0.27%. Hasil dapatan bagi ketiga-tiga kategori tersebut boleh dilihat secara terperinci seperti dalam Jadual 3.1, Jadual 3.2 dan Jadual 3.3.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisa data kelompok iaitu dengan menumpukan kepada ketiga-tiga PTJ yang telah dipecahkan mengikut kategori seperti dalam Jadual 3.1, Jadual 3.2 dan Jadual 3.3. Hasil dapatan adalah melalui soalan yang diajukan kepada PTJ seperti dalam Lampiran B.

Hasil dapatan daripada soalan yang dikemukakan kepada PTJ adalah seperti berikut:

- i. PTJ mengikut kelaziman permohonan peruntukan yang telah disediakan sebelum ini kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM.
- ii. PTJ mengikut tren perbelanjaan yang sedia ada di PTJ
- iii. PTJ merujuk kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM dalam penyediaan permohonan peruntukan kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM.
- iv. Hasil daripada ketiga-tiga PTJ yang mempunyai lebih, kurang dan cukup perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum tersebut mengatakan mereka tidak berbelanja mengikut permohonan awal peruntukan kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM.
- v. PTJ tidak mempunyai ilmu mengenai penyediaan permohonan peruntukan kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM.
- vi. Pegawai atau Ketua Jabatan di PTJ yang menyediakan permohonan peruntukan PTJ sebelum ini telah bertukar ke Jabatan lain atau Unit lain.

- vii. PTJ perlu mengutamakan agenda universiti yang datang tanpa perancangan terlebih dahulu contohnya aktiviti yang melibatkan pihak luar seperti agenda dari Kementerian Pengajian Tinggi yang sebelum ini tiada dalam perancangan permohonan peruntukan kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM.
- viii. PTJ tidak mengikut permohonan awal peruntukan dan menyebabkan lebih atau kurang kerana aktiviti PTJ yang dirancang oleh PTJ ditunda atau dibatalkan.
- ix. Hasil dapatan kajian melalui pensampelan PTJ benar-benar faham semasa menyediakan perancangan perbelanjaan untuk permohonan peruntukan kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM.
- x. Hasil dapatan kajian melalui pensampelan PTJ mengatakan adalah penting bagi pengalaman seseorang pegawai atau Ketua Jabatan dalam penyediaan permohonan peruntukan kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM.
- xi. Hasil dapatan kajian melalui pensampelan PTJ mengatakan seseorang pegawai atau Ketua Jabatan tersebut patut dikekalkan di sesebuah PTJ bagi tujuan penyediaan permohonan peruntukan permohonan kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM. Ini adalah berdasarkan kepada keperluan mereka dalam pengetahuan berkenaan tren dalam penyediaan permohonan peruntukan bagi tujuan tersebut.
- xii. Hasil dapatan kajian melalui pensampelan PTJ mengatakan patut dikekalkan tetapi perlu ada perancangan sekiranya pertukaran perlu dibuat untuk mengelakkan masalah dalam penyediaan peruntukan umum.
- xiii. Hasil dapatan kajian melalui pensampelan PTJ mengatakan kursus yang diberikan tidak mencukupi berkaitan kursus kewangan kepada pegawai atau Ketua Jabatan yang terlibat terutamanya dalam hal pentadbiran kewangan di PTJ.
- xiv. Hasil dapatan kajian melalui pensampelan PTJ mendapati pegawai yang menyediakan permohonan peruntukan kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM perlu menjalani

kursus khas tentang penyediaan tersebut sahaja dan bukan hanya diberikan kursus kewangan biasa yang selalunya diamalkan sebelum ini.

Rumusan kajian mengenai dapatan hasil kajian akan diterangkan dalam Bab 5.



BAB 5

RUMUSAN

5.1 Rumusan

Bab ini akan menyatakan rumusan dapatan kajian yang dipaksikan kepada objektif yang ingin dicapai melalui kaedah kajian yang dipilih diikuti oleh cadangan mempertingkatkan keberkesanan penyediaan anggaran belanjawan atau bajet bagi PTJ di UUM dan kesimpulan kajian. Huraian-huraian ini berpandukan pada hasil analisis dalam bab sebelum ini dan menjurus kepada sebab-sebab yang mempengaruhi lebihan atau kekurangan perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum di sesebuah PTJ di UUM.

Kajian ini telah dijalankan dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diambil melalui soalan yang diajukan oleh PTJ melalui teknik pensampelan. Manakala data sekunder diperolehi dari Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM. Data yang diperolehi juga termasuk maklumat perbelanjaan mengurus PTJ yang menggunakan peruntukan umum pada tahun 2015. Sampel PTJ yang diambil daripada 57 PTJ adalah tiga (3) PTJ yang mempunyai lebihan, kekurangan dan perbelanjaan mengurus yang cukup-cukup berbanding peruntukan umum PTJ.

Hasil dapatan kajian yang diperolehi melalui soalan yang diajukan kepada PTJ dapat disimpulkan seperti berikut:

- i. PTJ tidak mempunyai kemahiran atau pengalaman dalam penyediaan permohonan peruntukan kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM.
- ii. Pegawai atau Ketua Jabatan yang bertukar Unit atau Jabatan boleh menyebabkan kesulitan dalam penyediaan permohonan peruntukan kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM dan perlu dikekalkan untuk mengelakkan masalah tersebut.
- iii. Sekiranya pegawai atau Ketua Jabatan perlu ditukarkan, perancangan awal perlu dilakukan oleh Jabatan Pendaftar untuk mengelakkan kesulitan dalam penyediaan permohonan peruntukan kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM.
- iv. Pegawai atau Ketua Jabatan yang menyediakan permohonan peruntukan kepada Unit Bajet, Jabatan Bendahari UUM memerlukan kursus khas supaya mengelakkan masalah bagi tujuan tersebut.

5.2 Cadangan Kajian



UUM
Universiti Utara Malaysia

Berdasarkan perbincangan dan rumusan yang telah dibuat, terdapat beberapa cadangan yang boleh diketengahkan dan diambilkira dalam penyediaan bajet UUM seperti berikut:

- i) Jabatan Pendaftar perlu menyediakan perancangan awal sekiranya seseorang pegawai atau Ketua Jabatan perlu ditukarkan atas sebab perkhidmatan telah melebihi dari tempoh yang sepatutnya untuk mengelakkan kesulitan kepada PTJ bukan sahaja dalam hal penyediaan bajet Universiti khasnya tetapi dalam hal pengurusan pentadbiran kewangan PTJ amnya.

- ii) Jabatan Bendahari perlu bekerjasama dengan Jabatan Pendaftar dalam menyediakan kursus khas kepada PTJ berkaitan penyediaan bajet Universiti supaya masalah bagi tujuan tersebut dapat dikurangkan dan sekaligus dapat membantu PTJ. Jabatan Pendaftar juga harus mewajibkan kursus tersebut kepada semua PTJ bagi tujuan tersebut.

Berdasarkan kajian ini dapat juga dirumuskan, sesebuah PTJ juga memerlukan peruntukan tambahan perbelanjaan mengurus kerana:

- i) Perluasan kepada dasar sedia ada di PTJ.

Setiap PTJ biasanya mempunyai dasar-dasar yang tertentu untuk diikuti seperti menggalakkan pertumbuhan ekonomi yang mampan atau dasar meningkatkan aktiviti penguatkuasaan. Dasar-dasar tersebut ada kalanya diperluaskan seperti penambahan program-program baru seperti Program Mesra Rakyat atau sambutan perayaan bersama selaras dengan perluasan dasarnya. Ini akan mengakibatkan pertambahan kepada pelbagai perbelanjaan seperti elaun perjalanan, perbelanjaan penyewaan seperti dewan dan perbelanjaan aset-aset seperti pembelian kenderaan.

- ii) Pakej-pakej baru rangsangan pembangunan ekonomi.

Objektif aktiviti ini adalah untuk mengalirkan semula aliran tunai kepada negara dan menggalakkan pertumbuhan ekonomi, Jabatan/ Kementerian yang terlibat perlu memohon untuk peruntukan tambahan ini bagi menyokong program tersebut.

iii) Peningkatan harga barangan kontrak.

Peningkatan harga barangan kontrak yang tidak dijangkakan seperti peningkatan kadar mata wang asing berbanding dengan mata wang tempatan. Ini akan menyebabkan pertambahan kepada peruntukan perbelanjaan hasil daripada peningkatan kadar mata wang asing.

iv) Peningkatan tarif air dan elektrik.

Projek penswastaaan syarikat dan peningkatan dalam kadar bayaran dan sebagainya di pertengahan tahun belanjawan tersebut mengakibatkan Jabatan/ Kementerian terpaksa menanggung kadar baru tersebut dan ini akan mengakibatkan kepada lebih perbelanjaan.

v) Pembukaan seksyen/ unit dan bahagian baru di dalam jabatan.

Ini akan mengakibatkan pertambahan kepada bilangan kakitangan jabatan, penyewaan ruangan pejabat dan pertambahan di dalam peralatan aset seperti telefon, komputer dan lain-lain. Peruntukan tambahan perbelanjaan diperlukan untuk pembayaran emolumen, penyewaan dan pembelian aset-aset tambahan.

vi) Penyusunan semula organisasi dan fungsi.

Mengakibatkan pertambahan kepada kakitangan atau penyewaan bangunan dan peralatan komunikasi atau ICT. Peruntukan tambahan diperlukan untuk pembayaran emolumen, penyewaan ruangan pejabat dan pembelian aset-aset.

vii) Perbelanjaan yang tidak mengikut peraturan dan tanpa peruntukan.

Ini berkaitan dengan isu integriti pegawai yang tidak bertanggungjawab di dalam soal perbelanjaan. Beliau seharusnya memikirkan samada perkara tersebut benar-benar perlu atau sekadar hanya perlu ada, iaitu mempersoalkan mengenai kepentingan perkara tersebut berbanding dengan impak atau kesan ke atas tindakannya. Walaupun begitu ini akan membawa kepada keperluan peruntukan tambahan samada dari segi pembelian aset-aset atau pun elaun-elaun perjalanan dan sebagainya mengikut masalah yang ditimbulkan.

Sekiranya langkah kawalan dapat diambil oleh sesebuah PTJ dalam penyediaan permohonan peruntukan, ia dapat mengelakkan tambahan untuk perbelanjaan mengurus.

Antaranya adalah:

- i. Mematuhi dengan tepat setiap aktiviti dari jadual pelan tindakan yang telah dibuat. PTJ perlu mematuhi dengan tepat setiap aktiviti seperti dasar baru, one-off serta threshold yang telah dirancang dan tidak mengadakan aktiviti-aktiviti yang tidak dirancang. Pematuhan kepada perancangan ini penting bagi mengelakkan samada belanjawan defisit atau pun surplus daripada berlaku.

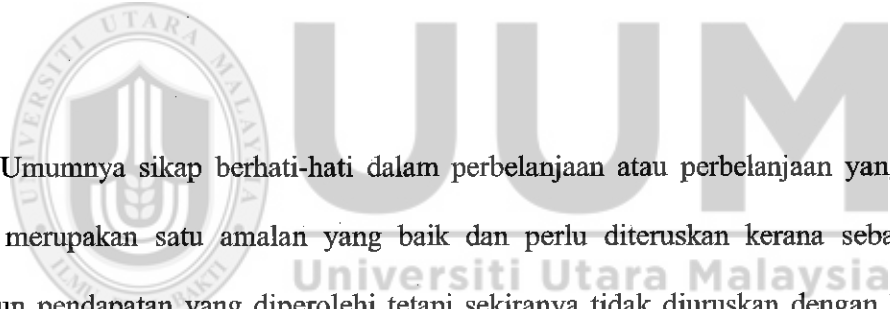
- ii. Mengurangkan kerja-kerja yang melibatkan pembayaran elaun lebih masa. Merujuk kepada (PP 7/2008); perbelanjaan ini hendaklah dikawal. Ketua atau pegawai yang mengarahkan kerja ini dilakukan perlulah berpuas hati bahawa kerja-kerja tersebut benar-benar mustahak untuk disiapkan dalam tempoh yang ditetapkan. Semua arahan untuk kerja lebih masa ini hendaklah dikeluarkan secara bertulis sebelum ianya dilaksanakan.
- iii. Mengurangkan aktiviti perjalanan dalam negara dan luar Negara. Dengan merujuk kepada Pekeliling Perbendaharaan (PP 9/2008), (PP 7/2008) dan (PP 5/1999).
- iv. Menangguhkan aktiviti sewaan pejabat dan aktiviti pengubahsuaian pejabat. Dengan merujuk kepada Pekeliling Perbendaharaan (PP 7/2008) dan (PP 5/1999), sekiranya aktiviti tersebut bukan atas sebab-sebab keselamatan atau usaha untuk menjimatkan kos kepada Jabatan/ Kementerian maka semua cadangan sewaan dan pengubahsuaian tersebut tidak dibenarkan. Sekiranya masih ada keperluan perlaksanaannya perlu mendapat kelulusan dari Perbendaharaan.
- v. Mengurangkan penggunaan utiliti dan bahan seperti air, elektrik dan alat perhubungan. Penjimatan terhadap sumber tenaga dan utiliti ini dapat dibuat sekiranya Jabatan/ Kementerian mengamalkan etika penjimatan secara menyeluruh dan menerapkan tentang kepentingan amalan ini dilaksanakan. Merujuk kepada (PP 7/2008), penguatkuasaan peraturan mengenai penggunaan

utiliti secara dalaman di Kementerian/ Jabatan perlu di adakan di dalam usaha penjimatan penggunaan utiliti ini.

- vi. Pengurangan penganjuran seminar, persidangan, pameran, bengkel, kursus dan retreat. Merujuk kepada Pekeliling Perbendaharaan (PP 7/2008) dan (PP 9/2008).
- vii. Mengurangkan pemberian cenderahati/ Door Gift. Merujuk kepada Pekeliling Perbendaharaan (PP 7/2008) dan (PP 9/2008), amalan pemberian ini kepada tetamu upacara rasmi Kerajaan/ majlis keraian seperti majlis perasmian dan sebagainya hendaklah mematuhi kadar dan syarat peraturan kewangan yang di tetapkan.
- viii. Mengurangkan pembelian aset. Mana-mana aset yang tidak diperlukan lagi seharusnya tidak dibeli oleh Jabatan/ Kementerian. Hanya aset yang benar-benar penting dan kritikal kepada produktiviti dan pengoperasian Jabatan/ Kementerian sahaja perlu dibeli. Pembelian aset ini akan mengakibatkan peningkatan di dalam kos senggaraan atau lesen.
- ix. Mengurangkan pembayaran bil dan tuntutan. Pengurangan aktiviti mesyuarat luaran dan penjimatan penggunaan utiliti dan sebagainya akan mengakibatkan pengurangan perbelanjaan yang melibatkan pembayaran tuntutan dan pembayaran bil-bil berkaitan. Merujuk kepada (PP 7/2008), Pegawai Pengawal hendaklah memastikan tiada tunggakan bayaran bil dan tuntutan ke atas bekalan dan perkhidmatan yang telah diberi oleh pembekal dan kontraktor. Beliau juga perlu

memastikan semua bil dan tuntutan bagi sesuatu tahun dijelaskan sebelum berakhirnya tahun kewangan berkenaan.

Peranan Pegawai Pengawal di dalam Pengurusan kewangan ini adalah luas antaranya beliau perlu memastikan penggunaan sumber secara cekap dan strategik selaras dengan matlamat pembangunan negeri dan Negara, perlu menyediakan anggaran belanjawan tahunan dengan sempurna, juga memastikan peruntukan disediakan bagi tujuan yang diluluskan oleh Kementerian Kewangan dan pelaksanaan aktiviti dibuat secara cekap, berkesan dan ekonomik dalam tempoh yang ditetapkan. Dan dari masa ke semasa juga perlu melaksanakan pengauditan dalaman dan menyelesaikan isu yang berbangkit berkaitan auditan.



Umumnya sikap berhati-hati dalam perbelanjaan atau perbelanjaan yang berhemah adalah merupakan satu amalan yang baik dan perlu diteruskan kerana sebanyak mana sekalipun pendapatan yang diperolehi tetapi sekiranya tidak diuruskan dengan berhati-hati, cekap dan berkesan ataupun tidak diuruskan secara yang lebih ekonomik, maka sudah tentu pulangan atau hasil yang diperolehi tidak memuaskan dan mungkin menyebabkan Jabatan/ Kementerian berkenaan terperangkap dalam hutang yang berat. Justeru di dalam konteks ini peranan Pegawai Pengawal adalah penting, di samping memantapkan pengetahuan dan kemahiran mereka di dalam aspek pengurusan kewangan, mereka juga seharusnya dapat memacu sesebuah Jabatan/ Kementerian di dalam pengurusan kewangan yang efisien dan mantap melalui pelbagai usaha-usaha yang berkesan.

Kesimpulannya, masalah lebih atau kurang perbelanjaan mengurus berbanding peruntukan umum akan masih dihadapi oleh setiap Pusat Tanggungjawab sekiranya tidak diatasi berdasarkan kajian di atas. Diharapkan kajian ini dapat diperbaiki dengan cadangan seperti yang dinyatakan sebelum ini.



RUJUKAN

- Ali, J. (2009, Jun 2). *Kepentingan Belanjawan Kepada Ekonomi Malaysia*. Retrieved from <http://jamal7478.blogspot.com/>
- Asri, N. M., (2014). Kointegrasi Hasil dan Belanja Mengikut Komponen: Kajian Empirikal Kerajaan Negeri di Semenanjung Malaysia. *Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia ke-9 (PERKEM ke-9)*, (pp. 49-70). Pusat Pengajian Ekonomi Fakulti Ekonomi dan Pengurusan Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Friedman, M. (1978). The Limitations of Tax Limitations. *Policy Review, Summer*, pp. 7-14.
- Halimah Abdul Manaf, N. F. (2005). *Koleksi Rencana Pemantapan Urus Tadbir Sektor Awam*. Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Karim, Z. A., & Mokhtar, A. (2005). Hubungan Antara Hasil Dengan Perbelanjaan: Bukti Empirikal Kerajaan Persekutuan Dan Kerajaan Negeri Di Malaysia. *International Journal of Management Studies (IJMS)* 12 (2), 145-170.
- Kewangan, K. (2008). Arahan Perbendaharaan Seksyen 4 Akta Tatacara Kewangan 1957 [Akta 61], Bab A (II) (i) (29). Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.
- Khoo Boon, C. H. (2008). *Ekonomi Asas*. Pelangi Publishing.

Kollias, C. d. (2006). Fiscal Policy in the European Union: Tax and Spend, Spend and Tax, Fiscal Synchronization or Institutional Separation? . *Journal of Economic Studies*, 108-120.

Md Zyadi Md Tahir, H. W. (2005). Hipotesis Buchanan-Wagner Kajian Kes di Malaysia, Indonesia dan Thailand. *Seminar Internasional Pemberdayaan Ekonomi dan Bisnis di Era Perdagangan Bebas* (p. 786). Surakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Meltzer, A. d. (1981). A Rational Theory of the Size of the Government.

Musgrave, R. (1966). Principle of Budget Determination. *Public Finance: Selected Readings*, pp. 15-27.

Norain Mod Asri, M. Z. (2010). Kedinamikan Komponen Hasil dan Belanja Kerajaan Negeri: Kajian Empirikal di Perak, Selangor, Negeri Sembilan, Melaka dan Johor. *Prosiding PERKEM V, Jilid 2*, (pp. 482-491).

Norain Mod Asri, W. E. (2014). Kointegrasi Hasil dan Belanja Mengikut Komponen: Kajian Empirikal Kerajaan Negeri di Semenanjung Malaysia. *Prosiding Kebangsaan Ekonomi Malaysia (PERKEM) ke-9*, (pp. 49-70). Kuala Terengganu, Terengganu, 17 – 19 Oktober 2014.

Peacock, A. d. (1979). Approaches to the Analysis of Government Expenditure Growth. *Public Finance Quarterly*. 7: 3-23. *Public Finance Quarterly*, (pp. 3-23).

Robert D. Lee, R. W. (2008). *Public Budgeting Systems*. Canada: Jones and Barllet Publisher International.

Robert W. Smith, T. D. (2004). *Public Budgeting in America, 5th Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

Sadano Sukirno, M. A. (1999). *Makroekonomi: Teori, Masalah dan Dasar Kerajaan*. Selangor: Prentice Hall (M) Sdn. Bhd.

Stiassny, A. d. (1998). Tax and Spend, or Spend and Tax? An International Study. *Journal of Policy Modeling*, 163-191.

UUM, J. B. (2012, April 1). Panduan Pengurusan Kewangan Ketua Pusat Tanggungjawab. *Edisi Keenam*. Jabatan Bendahari UUM.

UUM, J. B. (2012, April 1). Peraturan Kewangan dan Perakaunan UUM. Sintok.

Widiyanti, M. (2007). Dasar Fiskal dan Pertumbuhan Ekonomi di Negara Islam. *Proceeding of Scientific Conference*. Palembang, Indonesia: Jurusan Managemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya.