



# Kajian Pengekalan Kelestarian UUM Menerusi Peningkatan Kecekapan dan Keberkesanan Perbelanjaan

DISEDIAKAN OLEH:

Profesor Madya Dr Siti Norezam Othman (Ketua)

Profesor Madya Dr Filzah Md Isa

Dr Cheng Wei Hin

Dr Rosliza Mat Zin

Dr Siti Zubaidah Othman

Profesor Madya Dr Amy Azhar Mohd Harif

Cik Jayaeswari Sangaralingam

Encik Mohtar Hasim

Kolej Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia  
2013

## **PENGHARGAAN**

Assalamualaikum Warahmatullahiwabarakatuh dan Salam Sejahtera. Alhamdulillah dengan izin Allah S.W.T, laporan akhir ini dapat disiapkan tepat pada masanya. Sekalung tahniah di ucapkan buat semua ahli penyelidik yang telah memberi sepenuh komitmen untuk menjayakan Penyelidikan ini.

Ribuan terima kasih tidak terhingga di atas kerjasama semua pihak yang turut menjayakan penyelidikan ini. Antaranya ialah Yang Berbahagia Naib Canselor Universiti Utara Malaysia (UUM), Profesor Datuk Dr. Mohamed Mustafa Ishak, Dekan Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan (SBM), Pengarah dan Ketua Jabatan di Jabatan Pembangunan dan Penyenggaraan (JPP), Bendahari dan Ketua Jabatan Bendahari, pengetua-pengetua Dewan Penginapan Pelajar (DPP), Pendaftar dan Ketua Jabatan Pendaftar, serta semua staf Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, UUM. Di sini juga kami mengambil kesempatan untuk mengucapkan berbilang-bersang terima kasih kepada semua pembantu penyelidik yang terlibat dalam menjalankan kajian ini.

Diharap agar hasil kajian ini dapat meningkatkan Kelestarian Universiti Utara Malaysia (UUM) menerusi peningkatan kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan pengurusan menerusi hasil penemuan kajian serta cadangan yang dibuat oleh para penyelidik untuk membantu Universiti Utara Malaysia menjadi lebih berdaya tahan dan berdaya saing di peringkat Nasional dan Antarabangsa.

**Ketua Penyelidik**  
**Profesor Madya Dr Siti Norezam Othman.**

## **PENGAKUAN TANGGUNGJAWAB**

Kami, dengan ini mengaku bertanggungjawab terhadap segala pandangan, laporan fakta, data, gambar rajah, ilustrasi yang di masukkan sebagai kandungan laporan akhir ini adalah berdasarkan kajian yang telah dijalankan dan cadangan yang diberikan adalah idea penyelidik yang terlibat setelah menjalankan analisa terhadap data yang dikumpulkan.

Kami telah menulis buku ini mengikut prinsip-prinsip hak cipta 1987 dan tidak akan bertanggungjawab terhadap ketidak tetapan mana-mana komen, laporan, dan fakta lain.

Laporan akhir ini telah disemak sepenuhnya oleh semua ahli penyelidik yang terlibat sebelum di naskahkan sebagai manukrip.

**Ketua Penyelidik**

**Profesor Madya Dr Siti Norezam Othman**

## **RINGKASAN EKSEKUTIF**

Objektif utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti strategi dan amalan terbaik untuk meningkatkan kelestarian Universiti Utara Malaysia (UUM) menerusi peningkatan kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan pengurusan. Bagi mencapai objektif kajian ini beberapa sesi temubual bersemuka dengan pegawai Pusat Tanggungjawab (PTJ) telah dijalankan. Penemuan kajian mendapati bahawa terdapat jumlah perbelanjaan yang tinggi bagi tempoh tiga tahun antara tahun 2010 hingga 2012. Antaranya ialah perbelanjaan perjalanan dan sara hidup, elektrik, air, telefon dan faks serta bayaran kepada professor dan pensyarah pelawat. Beberapa sesi temubual lanjutan dijalankan bagi mendapat maklumat terperinci tentang perbelanjaan dan kewangan PTJ yang dianggap memberi impak besar ke atas kelestarian Universiti. Menerusi hasil penemuan beberapa cadangan dan saranan diberikan untuk membantu Universiti menjadi lebih berdaya tahan dan berdaya saing.

# ISI KANDUNGAN

Muka surat

|  |             |
|--|-------------|
| <b>PENGHARGAAN.....</b>                                | <b>i</b>    |
| <b>PENAKUAN TANGGUNGJAWAB.....</b>                     | <b>ii</b>   |
| <b>RINGKASAN EKSEKUTIF .....</b>                       | <b>iii</b>  |
| <b>ISI KANDUNGAN .....</b>                             | <b>iv</b>   |
| <b>SENARAI JADUAL .....</b>                            | <b>vi</b>   |
| <b>SENARAI RAJAH .....</b>                             | <b>viii</b> |
| <b>GLOSARI .....</b>                                   | <b>ix</b>   |
| <b>BAB 1: PENGENALAN.....</b>                          | <b>1</b>    |
| 1.1 Pengurusan di Institusi Pendidikan Tinggi .....    | 1           |
| 1.2 Permasalahan Kajian.....                           | 3           |
| 1.3 Persoalan Kajian.....                              | 6           |
| 1.4 Objektif Kajian.....                               | 8           |
| <b>BAB 2: SOROTAN KARYA.....</b>                       | <b>9</b>    |
| 2.1 Kelestarian IPT.....                               | 9           |
| 2.2 Kepimpinan dan perubahan organisasi.....           | 13          |
| 2.3 Petunjuk Prestasi Utama (KPI) .....                | 14          |
| 2.4 Kelestarian kewangan.....                          | 16          |
| 2.5 Teori Kelestarian Organisasi.....                  | 19          |
| <b>BAB 3: METODOLOGI KAJIAN.....</b>                   | <b>22</b>   |
| 3.1 Pengenalan .....                                   | 22          |
| 3.2 Rekabentuk Kajian .....                            | 22          |
| 3.3 Kaedah kajian kes.....                             | 23          |
| 3.3.1 Data untuk kajian kes .....                      | 24          |
| 3.3.2 Kaedah pengumpulan data.....                     | 24          |
| 3.3.3 Proses Penyelidikan dalam Kaedah Kajian Kes..... | 25          |

|               |  |           |
|---------------|--|-----------|
| 3.3.4         | Kaedah Pengumpulan Data Melalui Temubual .....   | 26        |
| 3.3.5         | Mendokumenkan Data.....  | 27        |
| 3.3.6         | Analisis data.....   | 28        |
| 3.4           | Kaedah Tinjauan ( <i>Survey</i> ) .....  | 28        |
| 3.4.1         | Pembangunan instrumen pengukuran.....  | 28        |
| 3.4.2         | Pemilihan responden dan teknik pensampelan .....   | 29        |
| 3.4.3         | Analisis data.....   | 30        |
| <b>BAB 4:</b> | <b>DAPATAN KAJIAN .....</b>  | <b>31</b> |
| 4.1           | Pengenalan .....   | 31        |
| 4.2           | Dapatan utama kajian .....   | 31        |
| 4.2.1         | Tren atau corak perbelanjaan yang tinggi sejak Tahun 2010<br>sehingga 2012 dalam mengurus operasi di universiti.....                                   | 31        |
| 4.2.1.1       | Tren keseluruhan perbelanjaan universiti dari tahun 2010-<br>2012.....   | 31        |
| 4.2.1.2       | Tren Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Emolumen dan<br>Perkhidmatan/Bekalan .....   | 32        |
| 4.2.1.3       | Tren Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Pemberian dan<br>Bayaran Lain .....  | 41        |
| 4.2.1.4       | Tren Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Pemilikan Harta<br>Modal .....   | 43        |
| 4.2.2         | Tahap kesedaran pekerja terhadap isu kelestarian Universiti dari<br>sudut penjimatan kos .....   | 44        |
| 4.2.3         | Tahap kepentingan sesuatu perbelanjaan dalam pengurusan<br>Universiti.....   | 49        |
| 4.2.4         | Isu-isu berkaitan dengan perbelanjaan semasa Universiti .....  | 51        |
| 4.2.5         | Isu-isu yang berkaitan dengan perbelanjaan yang dijangka pada<br>masa hadapan .....  | 59        |
| 4.2.6         | Instrumen pengukuran prestasi yang digunakan oleh Universiti<br>untuk mengenal pasti amalan bagi meningkatkan keberkesanan<br>pengurusan kewangan..... | 61        |
| 4.2.7         | Bentuk strategi penjimatan kos yang telah berjaya digunakan oleh<br>institusi lain? .....  | 62        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.2.8 Strategi yang dicadangkan bagi meningkatkan lagi keberkesanan<br>pengurusan kewangan Universiti ..... | 65         |
| <b>BAB 5: RUMUSAN DAN CADANGAN PENAMBAHBAIKAN.....</b>  | <b>73</b>  |
| 5.1 Pengenalan .....  | 73         |
| 5.2 Perbincangan: Rumusan mengenai pengurusan kewangan Universiti.....                                      | 73         |
| 5.3 Cadangan .....  | 76         |
| 5.3.1 Model Kejayaan Kelestarian UUM.....   | 76         |
| 5.3.2 Pengukuran Impak Kejayaan Kelestarian.....  | 81         |
| 5.3.3 Cadangan Kerangka Kajian Kelestarian UUM.....   | 84         |
| 5.3.4 Cadangan Penambahbaikan .....   | 85         |
| 5.4 Limitasi Kajian.....  | 109        |
| 5.5 Kesimpulan .....  | 110        |
| <b>RUJUKAN .....</b>  | <b>112</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>  | <b>114</b> |
| Lampiran A: Protokol Temubual .....   | 115        |
| Lampiran B: Soal Selidik.....   | 120        |
| Lampiran C: Perbelanjaan Universiti 2010-2012.....  | 1127       |

# SENARAI JADUAL

Muka surat

|   |     |
|---|-----|
| <b>Jadual 3.1:</b> Bilangan responden dan jabatan yang terlibat dalam sesi temubual ....                      | 21  |
| <b>Jadual 4.1:</b> Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Emolumen.....                                 | 33  |
| <b>Jadual 4.2:</b> Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Perkhidmatan dan Bekalan.....                 | 34  |
| <b>Jadual 4.3:</b> Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Perhubungan dan Utiliti .....                 | 36  |
| <b>Jadual 4.4:</b> Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Bekalan dan Bahan bahan Lain .....            | 38  |
| <b>Jadual 4.5:</b> Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Perkhidmatan Ikhtisas .....                   | 40  |
| <b>Jadual 4.6:</b> Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Pemberian .....                               | 442 |
| <b>Jadual 4.7:</b> Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Bayaran-bayaran Lain .....                    | 442 |
| <b>Jadual 4.8:</b> Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Pemilikan Harta Modal .....                   | 43  |
| <b>Jadual 4.9:</b> Profil Responden Kajian bagi Kaedah Tinjauan .....   | 45  |
| <b>Jadual 4.10:</b> Jumlah Hutang Tidak Dibayar Mengikut Kategori dan Tahun.....                              | 58  |
| <b>Jadual 4.11:</b> Hutang Pelajar Universiti.....  | 58  |
| <b>Jadual 4.12:</b> Contoh Strategi Penjimatan Yang Diamalkan Oleh Universiti Tempatan dan Luar Negara .....  | 63  |
| <b>Jadual 5.1:</b> Cadangan Penambahbaikan Untuk UUM.....   | 87  |
| <b>Jadual 5.2 :</b> Cadangan Penambahbaikan Untuk UUM- Tindakan Jangkamasa Pendek, Sederhana dan Panjang..... | 94  |



# SENARAI RAJAH

Muka surat

|   |    |
|---|----|
| <b>Rajah 2.1:</b> Pemacu kelestarian dan prestasi kewangan .....  | 15 |
| <b>Rajah 2.2:</b> Kerangka Tindakan ke Arah Kelestarian .....   | 15 |
| <b>Rajah 2.3:</b> Teori Kelestarian Organisasi.....   | 21 |
| <b>Rajah 4.1:</b> Tren Jumlah Perbelanjaan Universiti 2010-2012 .....   | 32 |
| <b>Rajah 4.2:</b> Tren Perbelanjaan Universiti Untuk Emolumen, dan Perkhidmatan<br>dan Bekalan 2010-2012 .....                | 33 |
| <b>Rajah 4.3:</b> Tren Perbelanjaan Universiti Untuk Perjalanan dan Sara Hidup<br>2010-2012.....                              | 35 |
| <b>Rajah 4.4:</b> Perbelanjaan Universiti Untuk Perhubungan dan Utiliti 2010-2012.....  | 36 |
| <b>Rajah 4.5:</b> Tren perbelanjaan Universiti Untuk Sewaan 2010-2012 .....   | 37 |
| <b>Rajah 4.6:</b> Tren Perbelanjaan Universiti Untuk Bekalan dan Bahan Lain 2010-<br>2012 .....                               | 38 |
| <b>Rajah 4.7:</b> Tren perbelanjaan universiti untuk penyenggaraan dan pembaikan<br>kecil 2010-2012 .....                     | 39 |
| <b>Rajah 4.8:</b> Tren Perbelanjaan Universiti Untuk Perkhidmatan Ikhtisas 2010-<br>2012 .....                                | 40 |
| <b>Rajah 4.9:</b> Tren Perbelanjaan Universiti Untuk Pemberian dan Bayaran Lain<br>2010-2012: Pemberian dan Bayaran Lain..... | 42 |
| <b>Rajah 4.10:</b> Tren Perbelanjaan Universiti Untuk Pemilikan Harta Modal<br>2010-2012.....                                 | 43 |
| <b>Rajah 4.11:</b> Tahap Kesedaran Kakitangan Universiti Terhadap Penjimatan<br>Kos .....                                     | 46 |
| <b>Rajah 4.12:</b> Amalan Penjimatan Kos Universiti .....   | 48 |
| <b>Rajah 5.1:</b> Model Kejayaan Kelestarian UUM .....  | 77 |
| <b>Rajah 5.2:</b> Cadangan Kerangka Kajian Kelestarian UUM .....  | 83 |

# GLOSARI

|     |                                       |
|-----|---------------------------------------|
| HEA | Hal Ehwal Akademik                    |
| HEP | Hal Ehwal Pelajar                     |
| JPP | Jabatan Pembangunan dan Penyenggaraan |
| IPT | Institusi Pengajian Tinggi            |
| KPI | Petunjuk Prestasi Utama               |
| PTJ | Pusat Tanggungjawab                   |
| UUM | Universiti Utara Malaysia             |

# **BAB 1: PENGENALAN**

## **1.1 Pengurusan di Institusi Pendidikan Tinggi**

Objektif utama institusi pendidikan tinggi (IPT) adalah untuk mendidik masyarakat dan menjalankan kajian demi meningkatkan mutu pendidikan sesebuah negara. Pendidikan tinggi di dunia telah melalui beberapa kemajuan dan perubahan dari sudut akademik sejak 50 tahun yang lalu, di mana penghasilan skop yang unik dan kepelbagaian tawaran telah menjadi fokus utama bagi memuaskan kehendak dan keperluan pelanggan utama iaitu pelajar dan rakan kerjasama. Impak transformasi pendidikan ini adalah disebabkan oleh beberapa faktor antaranya internasionalisasi, pendidikan melangkaui sempadan, e-pembelajaran atau pendidikan jarak jauh yang akan memberi kesan secara langsung kepada institusi dan juga individu-individu yang terlibat (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009).

Salah satu objektif utama tadbir urus IPT ialah untuk memastikan wang pembayar cukai yang membiayai IPT awam digunakan demi kepentingan masyarakat. Institusi-institusi ini diberikan tanggungjawab untuk menghasilkan graduan yang boleh menyumbang kepada pencapaian matlamat sosial dan ekonomi sesebuah negara. Perkara ini boleh dilaksanakan dengan menyediakan mutu pendidikan yang berkualiti tinggi, menyediakan proses pembelajaran yang memacu ke arah melahirkan pelajar yang relevan serta dapat memenuhi kehendak majikan pada masa kini selain memenuhi keperluan pasaran tenaga kerja, menyediakan asas kepada R&D yang menjurus ke arah pembangunan perniagaan dan komuniti

dengan menyumbang kepada proses pengantarabangsaan dan persaingan di peringkat antarabangsa (Santiago, Tremblay, Basri & Arnal, 2008).

Keperluan kepada pengiktirafan pendidikan tertiar merupakan pemacu utama bagi sesebuah IPT masa kini untuk memastikan tahap kualiti pendidikan yang memberangsangkan dapat dicapai. Keperluan untuk menghasilkan graduan berkemahiran tinggi, menjadi pemangkin dalam mempertahankan daya saing secara global dan berupaya memperbaiki kaedah penyebaran maklumat kepada masyarakat, telah menjadi antara faktor-faktor desakan utama kepada kebanyakan IPT. Justeru, adalah mustahak bagi sesebuah IPT untuk wujud dalam konteks sosia-budaya dan politik yang boleh membantunya membentuk polisi dan praktis, serta membantu dalam pentadbiran institusi yang lebih cekap (Darling-Hammond, 2003).

Selain itu adalah mustahak bagi sesebuah IPT untuk mengenal pasti kos penawaran, pengoperasian dan penyenggaraan program bagi memastikan kualiti pendidikan semakin meningkat. Justeru, keperluan kepada kecekapan, kelestarian, dan pengurusan kos di IPT kini menjadi semakin terdesak. Sebagai implikasinya, kelestarian kini semakin menjadi isu penting di kebanyakan IPT di dunia.

Meskipun konsep kelestarian dalam pendidikan tinggi adalah sukar untuk didefinisikan tetapi secara umumnya kelestarian dapat ditakrifkan sebagai;

*Pembangunan kelestarian yang memenuhi keperluan pada masa kini tanpa berkompromi atau mengorbankan keupayaan generasi yang seterusnya untuk memenuhi keperluan mereka pada masa hadapan (Bruntland, 1987).*

Terma kelestarian dalam IPT digunakan untuk menerangkan sifat positif terhadap persekitaran (Nicolaidis, 2006). Komitmen untuk kebertanggungjawaban IPT terhadap persekitaran dan sosial adalah perkara yang perlu dititikberatkan oleh setiap IPT. Ini merupakan dimensi etika yang perlu dimiliki oleh IPT bagi membentuk masa depan yang lebih baik kepada generasi yang seterusnya. Setiap pekerja IPT perlu berdedikasi dalam meneroka isu kelestarian dan menghidupkan kesedaran terhadap kelestarian yang membolehkan nilai tambah yang signifikan diwujudkan bagi mencapai matlamat persekitaran yang benar-benar lestari. Peranan IPT pada hari ini tidak lagi sekadar menghasilkan pelajar sebagai satu produk yang boleh membantu syarikat atau organisasi menghasilkan keuntungan, tetapi perannya kini lebih kepada menghasilkan pengurus yang boleh menjana keuntungan dalam lingkungan konsep kelestarian.

## **1.2 Permasalahan Kajian**

Dasar pendidikan tinggi telah dikenal pasti sebagai agenda yang penting kepada negara. Dalam tempoh 15 tahun, iaitu 1991-2005, pelajar-pelajar yang belajar di IPT di seluruh dunia meningkat dari 68 kepada 137.9 juta pelajar (peningkatan sebanyak 103 peratus) (Institut Statistik UNESCO - UIS, 2007) dan dari tahun 2000 hingga 2007 peningkatan 100.8 juta pelajar tertiar ke 152.5 juta di seluruh dunia (Institut Statistik UNESCO - UI, 2009). Peningkatan yang luar biasa ini adalah isyarat persetujuan umum bahawa pendidikan tinggi adalah pendorong utama dalam daya saing ekonomi setiap negara. Oleh itu, kesedaran

terhadap kepentingan kualiti pendidikan tinggi menjadi semakin penting kini berbanding abad sebelumnya.

Dalam konteks global, terdapat peningkatan kos ke atas aktiviti universiti yang menyebabkan universiti di luar negara dalam abad ke 21 memberi penekanan yang lebih kepada isu kelestarian kewangan. Satu analisis ke atas hampir 1700 kolej awam dan swasta yang tidak berorientasikan keuntungan mendapati bahawa satu pertiga daripada IPT berada pada tahap kewangan yang tidak lestari, dan tambahan 28 peratus lagi berada dalam risiko iaitu berada di dalam keadaan yang tidak lestari. Ini adalah kerana perbelanjaan operasi semakin tinggi dan institusi berkenaan tidak mempunyai tunai yang cukup untuk membiayainya (Goldie Blumenstyk, 2012).

Namun begitu, senario yang mengaitkan pengurusan kewangan di universiti di luar negara agak berbeza dengan Malaysia kerana di Malaysia peningkatan kos berkaitan dengan universiti seperti yuran dan sebagainya ditentukan oleh kerajaan. Peningkatan yuran di universiti tidak terlalu ketara berbanding dengan universiti di luar negara. Walau bagaimanapun baru-baru ini, bagi memperkasakan pendidikan tinggi awam, Kementerian Pendidikan Tinggi (KPT) telah membangunkan dasar yang menggalakkan universiti berdikari dan menjana pendapatan sendiri iaitu dengan memberi *status autonomi* kepada universiti berkenaan. Seperti yang diketahui, KPT telah menyalurkan peruntukan kerajaan kepada IPTA sebanyak 90 peratus bagi membiayai perbelanjaan mengurus universiti bagi tempoh setahun. Manakala baki 10 peratus sumber pendapatan universiti datangnya daripada yuran pendidikan pelajar masing-masing. Namun begitu dengan adanya status autonomi yang diberi kepada beberapa universiti

terutamanya yang berada dalam kategori Universiti Penyelidikan dan tambahan dua lagi universiti yang baharu mendapat status autonomi seperti UIAM dan UUM, universiti-universiti ini dikehendaki mengurus tadbir kewangan dan penjaan kekayaan mereka sendiri dengan cekap dan berkesan.

Dengan adanya status autonomi, UUM sebagai universiti yang paling baru menerima status ini perlu memastikan pelaksanaan urus tadbir kewangan seperti penggunaan dan pelaksanaan polisi, peraturan dan prosedur bagi kelestarian dan pengurusan kewangan, perancangan, kawalan, laporan dan pemantauan kewangan serta penjaan sumber kewangan dan kekayaan dilakukan dengan lebih bersistematik. Selain daripada itu, UUM berkemungkinan besar perlu mencari sumber kewangannya sendiri tanpa bergantung kepada bantuan kerajaan seperti sebelumnya.

Seterusnya, di antara langkah pertama yang boleh dilakukan oleh universiti untuk memantapkan lagi pengurusan kewangannya ialah melalui dasar penjimatan kos yang dilaksanakan. Berdasarkan kepada kajian yang dilaksanakan, universiti awam mempunyai dasar penjimatan kos yang berbeza dan terdapat keperluan bagi universiti awam memastikan kos-efisien dalam pengurusan dan operasinya. Perkara ini berkait rapat dengan usaha universiti awam untuk membantu mengurangkan beban kewangan kerajaan, khasnya sewaktu kemelesetan ekonomi (Husin, Yaakob & Ismail, 2008).

Isu kelestarian pada masa ini menjadi perkara terpenting kepada kebanyakan IPT di dunia kerana keupayaan mereka melaksanakan strategi

penjanaan dan perbelanjaan dapat menentukan kestabilan dan kekukuhan institusi tersebut untuk terus berdaya saing dalam pasaran global. Terdapat pelbagai isu dalaman dan luaran yang perlu ditangani secara bijak dan penuh berintegriti demi memastikan kelestarian dapat dikekalkan dan bertahan lama. Justeru, setiap IPT di Malaysia pada hari ini perlu menjadikan isu kelestarian sebagai antara agenda utama yang perlu diberi perhatian serius. Setiap warga kerja IPT perlu diberi maklumat dan pendedahan secukupnya mengenai kepentingan penjimatan perbelanjaan dan seterusnya dipertanggungjawabkan untuk lebih berhemah dalam setiap tindakan yang melibatkan kewangan IPT masing-masing. Sehubungan dengan itu, kajian ini dilakukan demi mengenal pasti bidang, bahagian dan fungsi di Universiti Utara Malaysia (UUM) yang mengalami pembaziran perbelanjaan dan juga menghasilkan *output* yang tidak selari dengan perbelanjaan yang dibuat. Setelah proses pengenalpastian ini dibuat, beberapa cadangan untuk strategi penjimatan diberikan untuk tindakan selanjutnya.

### **1.3 Persoalan Kajian**

Oleh kerana itu, melalui penyelidikan yang sedang dijalankan ini tahap pelaksanaan dasar penjimatan kos yang dibangunkan oleh UUM dapat dikenalpasti dan dikaji serta gambaran pengurusan kewangan yang dilaksanakan dapat difahami dengan lebih mendalam.

Kebanyakan IPT di Malaysia mengalami masalah pengurusan kewangan yang kurang efektif. Justeru, UUM perlu memberi perhatian yang lebih kepada aspek pengurusan kewangan dalam membangun dan melaksanakan strateginya,



selain memberi fokus kepada penawaran program pendidikan yang berkualiti, dan pada masa yang sama mengurus perbelanjaan dengan cekap. UUM perlu menangani persoalan atau permasalahan di bawah bagi memastikan bahawa ia dapat menguruskan perbelanjaan kewangan institusinya dengan efektif dan efisien mulai sekarang. Antara persoalan kajian ialah;

1. Apakah corak aliran (*trend*) atau corak perbelanjaan yang tinggi sejak tiga tahun yang lalu, iaitu daripada tahun 2010 sehingga 2012, dalam pengurusan operasi Universiti?
2. Apakah tahap kesedaran pekerja terhadap isu kelestarian Universiti dari sudut penjimatan kos?
3. Setakat mana kepentingan sesuatu perbelanjaan dalam pengurusan Universiti?
4. Apakah isu-isu yang berkaitan dengan perbelanjaan semasa Universiti?
5. Apakah isu-isu berkaitan dengan sesuatu perbelanjaan yang dijangka pada masa hadapan?
6. Apakah instrumen pengukuran prestasi yang digunakan oleh Universiti untuk mengenal pasti amalan bagi meningkatkan keberkesanan pengurusan kewangan?
7. Apakah bentuk strategi penjimatan kos yang telah berjaya digunakan oleh institusi Pengajian tinggi lain?
8. Apakah strategi yang dicadangkan bagi meningkatkan lagi keberkesanan pengurusan kewangan Universiti?
9. Bagaimanakah pengurusan kewangan yang cekap dapat dilaksanakan oleh Universiti?

#### **1.4 Objektif Kajian**

1. Mengenal pasti bidang operasi yang menggunakan kos lebih daripada peruntukkan.
2. Mengenal pasti pelan tindakan yang perlu diambil bagi mengurangkan kos perbelanjaan:
  - a. Pelan tindakan segera untuk jangka masa pendek.
  - b. Pelan tindakan jangka sederhana.
  - c. Pelan tindakan jangka masa panjang.

## **BAB 2: SOROTAN KARYA**

### **2.1 Kelestarian IPT**

Kelestarian merupakan isu penting bagi memastikan sesebuah IPT terus berdaya saing. Tanpa keupayaan untuk melestarikan pengurusan operasi institusi, pihak pengurusan tidak akan berjaya mencapai tahap prestasi pencapaian yang disasarkan. Mascarenhas (2012) menyenaraikan beberapa kelebihan memiliki kelestarian, antaranya ialah; (i) keupayaan untuk mengawal kos operasi, (ii) meningkatkan reputasi organisasi, (iii) merekrut staf yang lebih berkelayakan dan (iv) berkemampuan menawarkan program dengan kurikulum yang lebih mantap.

Kelestarian adalah rumit dan berbeza dari sebuah universiti ke universiti yang lain dan cabaran mewujudkan kelestarian di universiti terbabit juga adalah berbeza-beza. Kebanyakan universiti di Amerika misalnya melaksanakan strategi kelestarian melalui penjanaaan projek yang boleh menghasilkan sumber kewangan tambahan, melakukan pembangunan dalam beberapa aspek seperti tenaga manusia, fizikal bangunan, penjimatan kos, kitaran semula, akademik, pembelian aset serta penglibatan masyarakat.

Universiti di Amerika yang menggabungkan jabatan atau fakultinya sebagai usaha membentuk kelestarian yang komprehensif dalam sebuah pelan yang menyeluruh adalah lebih berjaya, dan mampu mencapai prestasi yang lebih cemerlang serta memperolehi kebaikan atau faedah daripada reformasi hijau (*green reformation*). Sebagai contoh, College of Columbia dari Chicago menggunakan

kepakaran kelestarian untuk membangunkan “Roadmap” kelestarian. Ini melibatkan proses pembinaan visi dan membuat penilaian ke atas amalan dan peluang kelestarian yang boleh dijadikan panduan dalam proses pembuatan keputusan. Mereka menggunakan penilaian tertentu untuk membangunkan lapan (8) kumpulan “hijau” iaitu gas hijau, tenaga/bangunan dan air, akademik, pengangkutan, kitaran semula, perolehan dan teknologi maklumat serta komunikasi. Kesedaran terhadap kelestarian di kalangan staf dilakukan melalui aktiviti dalam bengkel, kajian kes, kelas, dewan kuliah dan lain-lain.

Dari perspektif yang lain, Denneen dan Dretler (2012) mencadangkan tiga langkah inovatif untuk menjana suatu persekitaran kelestarian kewangan universiti. Antara langkah-langkah yang dicadangkan ialah:

- a. Membangunkan strategi yang jelas dan memfokus kepada bidang teras.

Universiti yang berinovatif selalunya akan lebih memberi fokus kepada perniagaan utamanya iaitu bidang teras yang boleh menjana pulangan maksimum seperti bidang perniagaan dan pengkomersilan. Dalam banyak keadaan, universiti yang memfokus dan membina kelainan dalam bidang teras akan mengarahkan segala sumber-sumber organisasinya dibelanjakan untuk mencapai tujuan yang disasarkan dan seterusnya meningkatkan prestasi kelestarian sedia ada (Denneen & Dretler, 2012). Sebagai contoh, universiti tersebut akan membelanjakan sejumlah peruntukkan untuk mengkomersilkan idea/produk yang terhasil daripada kajian akademik kepada pasaran industri yang berkaitan.

b. Menjimatkan kos pengurusan.

Dalam usaha menjimatkan kos pengurusan, universiti yang mempunyai kelestarian yang baik akan mengagihkan pengurusan sistem data kepada setiap jabatan (*decentralized*) dan tidak melakukan penyimpanan data dalam sistem yang berpusat (*centralized*). Seseengah universiti menggunakan khidmat kepakaran daripada luar atau “*outsourcing*” bagi membolehkan pengurusan data dibuat dengan lebih efektif dan efisien. Untuk mengurangkan pertindihan, universiti melaksanakan strategi perolehan secara berpusat di mana setiap jabatan akan menguruskan perolehan masing-masing. Namun begitu, strategi ini adakalanya menyebabkan berlakunya pembaziran sumber. Bagi struktur organisasi yang mempunyai banyak lapisan hirarki, pengurangan lapisan hirarki dan penurunan kuasa oleh pihak atasan kepada pegawai bawahan boleh mengurangkan kerenah birokrasi dan seterusnya mampu meningkatkan produktiviti staf.

Pada masa kini, sesebuah institusi tidak boleh bergantung kepada satu kaedah sistem maklumat sahaja, kerana ianya tidak mencukupi untuk memenuhi keperluan aktiviti-aktiviti harian universiti yang semakin rumit. Disebabkan keperluan ini, integrasi sistem teknologi maklumat amat penting bagi memenuhi keperluan yang berlainan untuk tugas harian yang pelbagai di samping dapat menjimatkan kos pembentukan prosedur dan aplikasi sistem universiti.

c. Menggunakan aset secara menyeluruh dengan lebih efektif dan efisien.

Pengurusan aset yang berkesan mengambil kira kecekapan pengurusan kewangan insititusi di setiap peringkat, jabatan dan fungsi. Kecekapan mengurus tidak hanya terletak di bahu ketua jabatan semata-mata, tetapi

tanggungjawab tersebut perlu sama-sama dipikul oleh setiap staf di bawah seliaan beliau. Berikut adalah antara langkah-langkah kelestarian yang telah diambil oleh IPT di Amerika Syarikat.

Organisasi yang memiliki aset fizikal seperti bangunan tidak harus sekadar menyimpan aset tersebut tanpa menghasilkan sebarang pulangan. Pihak pengurusan harus berusaha untuk menghasilkan aliran tunai daripada pemilikan aset tersebut bagi membantu meningkatkan prestasi organisasi.

- Hartanah

Untuk mengukuhkan kedudukan aliran tunai dan untuk melicinkan pentadbiran aset dengan lebih berkesan, universiti tersebut biasanya akan menukarkan hartanah mereka kepada nilai tunai dengan menjual ataupun menyewakan semula aset mereka kepada pihak yang berminat.

- Aset-aset fizikal

Banyak institusi pendidikan mempunyai aset fizikal yang boleh ditukar kepada tunai melalui penjualan dan penyewaan semula. Sebagai contoh, ramai pengguna teknologi maklumat yang membeli keseluruhan sistem prasarana teknologi maklumat dan mereka kemudiannya memberi perkhidmatan teknologi maklumat secara kontrak kepada pihak ketiga.

- Aset Intelektual dan Pelaburan dalam Aset

Universiti dapat menjana pendapatan yang lebih banyak dengan menjadi rakan kongsi dengan sektor swasta. Ianya dapat dilakukan melalui pelaburan dalam modal-modal inovatif yang dibangunkan oleh tenaga akademiknya. Program-program akademik boleh dilancarkan secara talian terus supaya lebih ramai pelajar dapat menikmati faedahnya.

## 2.2 Kepimpinan dan perubahan organisasi

Untuk mempercepatkan proses kejayaan kelestarian, kepimpinan yang cekap dan bervisi sangat diperlukan bagi memacu perubahan yang dibuat dalam organisasi. Dengan adanya kepimpinan yang hebat, staf lebih mudah menerima sebarang cadangan ke arah perubahan, dan perubahan tersebut kemudiannya dapat dilaksanakan dengan lebih mudah. Selain penerimaan di kalangan staf, perubahan dalam langkah-langkah pengurusan dan penjimatan dalam universiti juga memerlukan sokongan besar daripada pihak pengurusan dan pihak-pihak yang berkepentingan sebelum ianya boleh dilaksanakan dengan berkesan. Justeru, penerimaan perubahan perlu dilakukan pada semua peringkat organisasi supaya perubahan tersebut menjadi lebih menyeluruh dan merangkumi semua peringkat masyarakat di universiti.

Kesedaran tentang penjimatan kos perlu dilihat daripada perspektif yang berbeza di setiap jabatan. Penjimatan kos memberikan kesan yang berbeza kepada jabatan yang berbeza dan ini perlu disedari oleh pihak pengurusan. Salah satu cabaran kepada ahli akademik dalam mencapai kelestarian universiti ialah membentuk kerjasama dengan semua pihak samada di dalam atau di luar universiti. Kerjasama dan komitmen datangnya daripada kepercayaan terhadap pihak yang bertanggungjawab dalam memacu dan memperkenalkan perubahan dalam universiti. Justeru, peranan dan kejelasan tanggungjawab perlu wujud di kalangan semua yang terlibat dalam pelaksanaan perubahan tersebut. Kebertanggungjawaban atau "*accountability*" juga mesti wujud dan dipraktikkan di peringkat bawahan secara individu, dan bukan sahaja secara kolektif di peringkat atasan semata-mata.

### 2.3 Petunjuk Prestasi Utama (KPI)

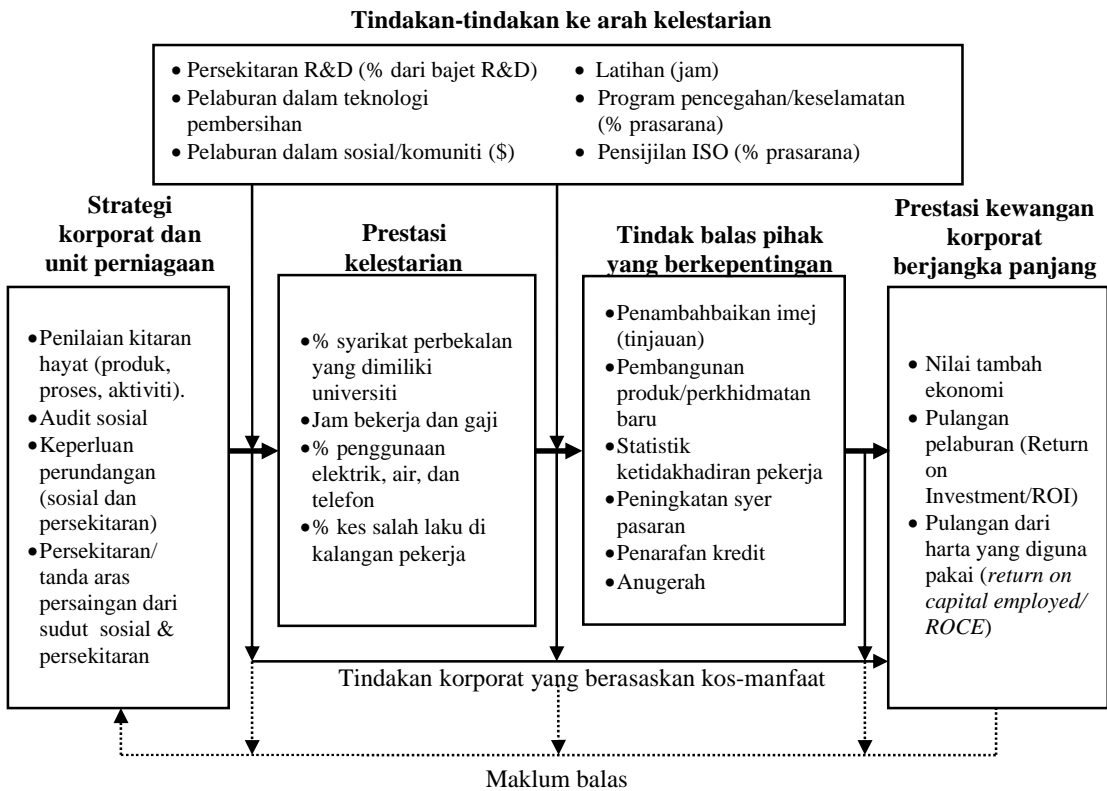
Adalah penting bagi pengurusan atasan di IPT untuk memahami pemacu kepada kos dan pendapatan, dan tindakan yang dapat diambil bagi mempengaruhi kedua-duanya. Kerangka kerja seperti *balanced scorecard* dan pengurusan berasaskan nilai sangat bergantung kepada pemahaman terhadap pemacu nilai yang membantu pihak pengurusan universiti memperbaiki penciptaan nilai yang diamalkan oleh universiti (Kaplan & Norton, 2001). Tambahan lagi, pengurusan kelestarian memerlukan pengkajian ke atas impak inisiatif sosial dan persekitaran ke atas keseluruhan keuntungan universiti. Tidak dapat disangkal lagi, untuk menghasilkan keputusan yang efektif, pihak pengurusan universiti harus memahami impak produk, perkhidmatan, proses, dan lain-lain aktiviti yang ditawarkan oleh universiti ke atas faktor persekitaran dalaman dan luaran, atau ke atas universiti itu sendiri. Justeru, ini memerlukan pemahaman yang mendalam kepada hubungan dan penyebab ke atas hubungan yang wujud di antara berbagai pemacu prestasi. Selain itu, pihak pengurusan juga perlu memahami apakah bentuk peralatan dan kaedah yang diperlukan dalam mempengaruhi prestasi universiti.

Berdasarkan kerangka konseptual yang dibangunkan oleh Epstein dan Roy (2001) yang ditunjukkan pada Rajah 2.1, pemacu kelestarian perlu dikenalpasti bagi menghasilkan tindakan-tindakan yang menyokong usaha kelestarian yang akhirnya mempengaruhi prestasi kewangan universiti berjangka panjang. Rajah 2.2 pula mempamerkan butiran kerangka tindakan-tindakan yang boleh dilakukan bagi mencapai kelestarian seperti yang disarankan oleh Epstein dan Roy (2001).





**Rajah 2.1:** Pemacu kelestarian dan prestasi kewangan  
*Diadaptasi dari Epstein dan Roy (2001)*



**Rajah 2.2:** Kerangka Tindakan ke Arah Kelestarian  
*Diadaptasi dari Epstein dan Roy (2001)*

## 2.4 Kelestarian kewangan

Sebagai sebuah entiti yang rumit dan dinamik, persekitaran operasi bagi sesebuah universiti adalah semakin mencabar. Cabaran seperti tekanan mendapatkan pembiayaan penyelidikan, keperluan kepada kecekapan, keadaan ekonomi yang tidak stabil menyebabkan IPT perlu memikirkan cara bagi meneruskan kelangsungan sesebuah institusi berkenaan. Pemimpin di IPT perlu memastikan kelestarian kewangan institusi mereka. Ini adalah kerana keperluan kepada kewangan yang kukuh adalah penting dalam meneruskan agenda pembangunan di IPT tersebut untuk jangkamasa panjang.

Namun begitu konsep kelestarian kewangan ini hanya dapat difahami dengan lebih baik lagi dengan terlebih dahulu memahami keadaan kesihatan kewangan sesebuah organisasi. Kesihatan kewangan yang baik bermaksud 'keupayaan sesebuah organisasi membiayai semua kos operasi jangka pendek serta mampu membuat pelaburan yang secukupnya, sekurang-kurangnya dapat mengekalkan kapasiti produktiviti semasa serta mampu untuk mengatasi tekanan kewangan untuk jangkamasa pendek'. Manakala kelestarian pula bermaksud 'sesebuah institusi itu mampu membiayai keseluruhan kos ekonomi dan melabur secukupnya dalam infrastruktur (fizikal, sumber manusia dan intelektual) bagi mengekalkan kapasiti produktiviti untuk suatu jangkamasa, sesuai dengan keperluan perancangan strategik institusi dan pelajarnya, dan juga pada masa yang sama dapat memenuhi kehendak pelanggan lain' (The New Inches Sustainability Issues Working Group, 2011).

Selain melihat kepada keadaan kewangan sesebuah organisasi, konsep kelestarian kewangan juga menekankan kepada keupayaan sesuatu entiti untuk sentiasa bertahan secara ekonomikal (De Bellis, 2012). Organisasi yang berusaha mencapai kelestarian kewangan selalunya mempunyai persepsi bahawa mereka berjaya meningkatkan reputasi organisasi. Selain itu, organisasi yang mengamalkan kelestarian juga akan memperolehi keuntungan yang lebih dan peningkatan maksimum kekayaan pihak berkepentingan (Adam, Thornton & Sepheri, 2010).

Keupayaan mencapai kelestarian kewangan adalah matlamat utama bagi kebanyakan organisasi bukan bermotifkan untung (*non-profit organization*). Ini adalah kerana matlamat ini membolehkan sesebuah organisasi seperti universiti berupaya membayar kos pentadbiran dan juga menyenaraikan keutamaan aktiviti organisasi. Ini dilakukan bagi mencapai misi yang dibentuk tanpa perlu berunding dengan pihak lain yang berkepentingan, yang berkemungkinan bersetuju atau tidak bersetuju dengan misi atau peratusan kos yang telah ditetapkan oleh organisasi terbabit (Leon, 2012). Konsep asas kelestarian kewangan ini diperkukuhkan lagi dengan EMPAT tiang utama yang menyokong akan konsep ini iaitu; i) perancangan strategik dan kewangan, ii) kepelbagaian cabang pendapatan, iii) pentadbiran dan kewangan yang kukuh, dan iv) memiliki penjanaan pendapatan.

Misi organisasi bukan berasaskan keuntungan (NPO) umumnya dinyatakan melalui peranannya dalam membangunkan masyarakat. Sebagai contoh, peranan universiti awam adalah untuk menyediakan pendidikan tinggi yang berkualiti kepada masyarakat. Umumnya, misi operasi organisasi bukan berkeuntungan ini berkemungkinan besar menyebabkan isu kelestarian kewangan perlu diberi

penekanan yang lebih kerana desakan daripada pihak dalaman dan luaran organisasi tersebut itu sendiri (Abraham, 2003). Pihak pengurusan dalaman contohnya cuba memastikan organisasi tersebut di urus dengan baik berdasarkan misi asalnya, dan mengutamakan prinsip akauntabiliti dalam pengurusan sumber pendapatan di mana secara tidak langsung memerlukan satu sistem kawalan dalaman yang kukuh. Sama seperti pihak pengurusan dalaman, pihak luaran juga mengkehendaki amalan akauntabiliti kerana mereka mengharapkan agar organisasi tersebut dapat menggunakan sumber-sumbernya selari dengan misi organisasi.

Walaupun konsep kelestarian kewangan mendapat tempat di kalangan pengurusan atasan di organisasi, perlulah diketahui bahawa pengurusan kewangan di organisasi bukan berkeuntungan lebih menekankan kepada bagaimana perakaunan dilakukan bukan kepada bagaimana menyediakan pengukuran kepada kelestarian kewangan (Abraham, 2003). Seperti juga organisasi bukan berkeuntungan yang lain, universiti mempunyai sistem perakaunan yang mampu menjejak ke mana wang dibelanjakan mengikut peraturan yang ditetapkan oleh juru audit. Namun, sistem ini tidak mampu menyatakan kepada pemimpin organisasi atau orang awam tentang keuntungan dan juga kerugian, produktiviti atau kecekapan aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan oleh organisasi terbabit.

Pengurusan kewangan di universiti masih menggunakan sistem kewangan yang direkabentuk bagi memastikan pembiayaan yang diberi kepada universiti digunakan bagi tujuan yang telah ditentukan oleh universiti dan bukannya untuk melaporkan akauntabiliti prestasi kewangan di universiti terbabit (Capaldi & Abbey, 2011). Justeru, keperluan kepada kelestarian kewangan di universiti adalah

kritikal kerana melalui pengurusan kewangan yang mapan, sesebuah universiti dapat dibangunkan berdasarkan kepada visi dan misi kewujudannya. Oleh kerana itu, bagi mencapai kelestarian kewangan di universiti, pemahaman kepada pengurusan kewangan tidak hanya kepada data perakaunan yang sempurna untuk kegunaan juruaudit tetapi juga memahami keupayaan organisasi dalam mentafsir prestasi kewangan, yang secara tidak langsung memberi kesan ke atas kesihatan kewangan organisasi secara keseluruhannya. Ini adalah merupakan langkah asas dalam memastikan inisiatif kelestarian kewangan dapat dilaksanakan.

## 2.5 Teori Kelestarian Organisasi

Menurut Wikipedia, kelestarian bermaksud kebolehan untuk bertahan “endure”. Dalam sesebuah organisasi, ianya merujuk kepada bagaimana sesebuah organisasi mengekalkan produktiviti dan keberkesanannya untuk tempoh yang lama. Dengan perkataan yang lain, kelestarian organisasi ialah kemampuan organisasi tersebut mengekalkan kesejahteraannya iaitu dari segi *dimensi ekonomi, sosial dan persekitaran*. Di samping itu, kelestarian juga merujuk kepada kapasiti untuk mencipta, menguji, dan memelihara keupayaan mengadaptasi.

Dalam dimensi **kelestarian ekonomi**, organisasi perlu menekankan elemen modal atau modal semulajadi (*natural capital*). Modal semulajadi melibatkan kesemua sumber, sistem dan eko-sistem organisasi. Sumber-sumber organisasi pula melibatkan EMPAT jenis modal yang terdapat dalam sesebuah organisasi. Antaranya ialah modal manusia, modal kewangan, modal persekitaran dan modal pengeluaran. Untuk membina dan mengekalkan kelestarian dalam sesebuah

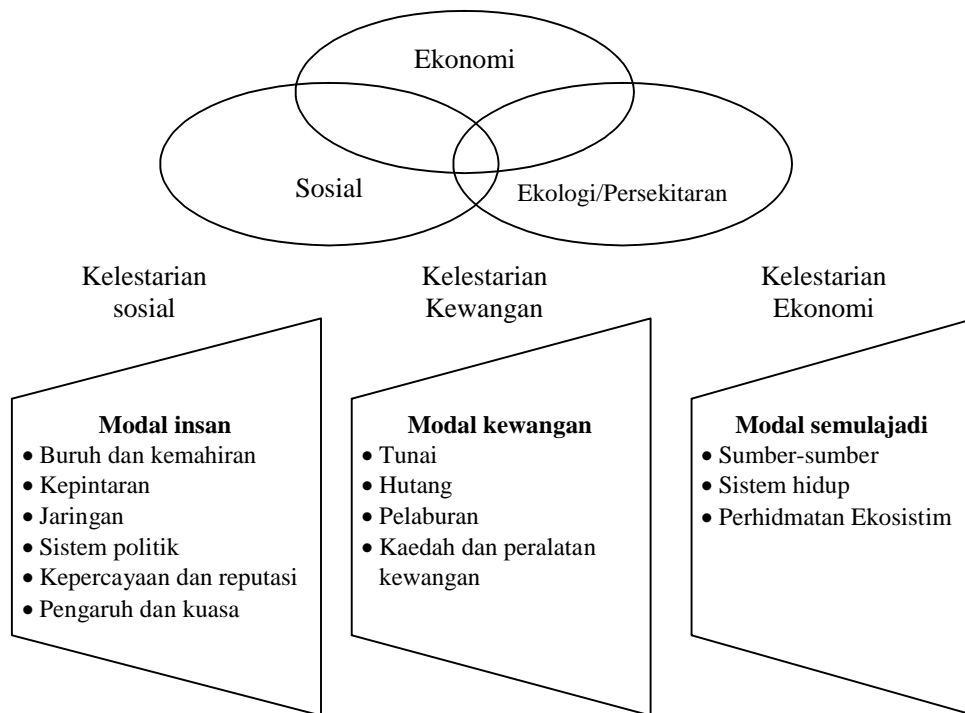
organisasi, modal-modal tersebut perlulah diurus dan digunakan secara seimbang. Keseimbangan bermakna tidak terdapat perhatian atau penggunaan berlebihan untuk satu-satu sumber berbanding dengan yang lain.

Kelestarian dalam dimensi ekonomi di universiti menekankan langkah yang perlu dilakukan oleh universiti untuk meningkatkan kecekapan penggunaan dan sumber utiliti organisasi seperti penggunaan tanah, bangunan, air, elektrik, bahan-bahan mentah dan pengurusan sisa-sisa bahan pembuangan. Sehubungan dengan kelestarian ekonomi, dimensi kelestarian kewangan pula merangkumi kelestarian dari segi tunai, hutang syarikat, pelaburan dan cara-cara atau alat modal kewangan (*financial capital instrument*).

Di dalam sesebuah universiti isu kelestarian kewangan menjadi isu yang amat penting yang perlu ditekankan bagi mencapai kelestarian jangka panjang. Aliran tunai, pengendalian hutang, dan pengurusan pelaburan perlu dipantau dan diuruskan dengan berhati-hati kerana sumber kewangan menjadi satu sumber yang sangat penting dalam pengurusan, pembangunan, penyenggaraan, pengendalian dan masa depan perancangan universiti. Universiti perlu mengkaji dan memantau penggunaan sumber-sumber ekonomi dan membuat reformasi dalam penggunaan dan pengurusan untuk mengurangkan pembaziran dan salah guna.

Dalam dimensi **kelestarian sosial**, terdapat elemen modal manusia iaitu tenaga buruh dan kemahiran, jaringan, sistem politik, kepercayaan dan reputasi, pengaruh serta kuasa (*power*). Menurut Wikipidea, kelestarian dimensi sosial dicapai apabila terdapat *dimensi persekitaran yang adil* dan selamat (untuk

pekerja), persekitaran yang aman dan sihat untuk bekerja dan polisi syarikat yang adil. Kesemua ini memacu ke arah memperbaiki kualiti perjalanan pengurusan perbelanjaan dan pentadbiran staf di sesebuah institusi. Dimensi sosial di universiti merangkumi pengurusan dan penggunaan staf dan kemahiran organisasi, pengagihan kuasa dan pengaruh, reputasi dan kepercayaan staf kepada sistem politik dan budaya dalam sesebuah organisasi. Rajah 2.3 menunjukkan hubungan ketiga-tiga dimensi yang disebutkan dalam Teori Kelestarian sesebuah organisasi.



**Rajah 2.3:** Teori Kelestarian Organisasi

*Sumber: Theory of Sustainability, Center of SDI and Land Administration, University of Melbourne, Australia*

Kelestarian secara bersemuka (*interface sustainability*) berlaku antara dimensi ekonomi, dimensi sosial dan ekologi apabila ketiga-tiga dimensi itu digabung dalam perancangan kelestarian organisasi.

## **BAB 3: METODOLOGI KAJIAN**

### **3.1 Pengenalan**

Di dalam bab metodologi kajian ini, reka bentuk kajian yang digunakan, kaedah pengumpulan data, teknik persampelan bagi menentukan responden untuk kaedah tinjauan/survey dan kajian kes, pembangunan instrumen bagi tinjauan dan temubual akan dibincangkan di dalam bab ini.

### **3.2 Reka bentuk Kajian**

Kajian ini merupakan kajian penerokaan yang memerlukan penjelasan secara mendalam dan pemahaman tentang masalah akar umbi tentang sesuatu isu yang ingin diselidiki. Kaedah kajian yang sesuai bagi mendapat kefahaman yang jelas ialah kaedah kualitatif. Bryman (1984) ada menyatakan bahawa kajian berbentuk kualitatif mampu menghasilkan data yang lebih kaya dan mendalam maklumatnya. Selain itu bidang kelestarian tidak mempunyai satu metodologi yang khusus atau tertentu. Justeru, penggunaan kaedah interpretasi adalah amat dialu-alukan (Carroll, 1994). Oleh sebab itu kaedah interpretasi dianggap sebagai kaedah terbaik dalam menjalankan kajian kualitatif memandangkan responden adalah terdiri daripada berbagai tahap hirarki organisasi.

Dalam konteks penyelidikan ini, pendekatan kualitatif yang digunakan ialah kajian kes. Menurut Stake (1998), kajian kes perlu dilihat sebagai minat untuk menyelidiki kes secara individu dan pemilihan kajian kes ini bukanlah kerana



kaedah pertanyaannya. Dalam kaedah kajian kes, satu ciri utama kaedah ini ialah kaedah yang berbeza digabungkan bagi tujuan mendapat penjelasan tentang kes berkenaan daripada sudut yang berbeza. Dalam perkataan lain, untuk melakukan triangulasi melalui gabungan kaedah yang pelbagai.

Berkenaan dengan triangulasi ini, ianya tidak hanya dihadkan kepada kaedah penyelidikan yang berbeza bahkan juga ianya merangkumi sumber data, teori serta penyelidik (Denzin, 1978) Triangulasi ini adalah untuk saling memperakukan atau menjelaskan dapatan kajian melalui dua jenis kaedah pengumpulan data yang berbeza atau melebihi dua sumber data yang berbeza. Dalam konteks kajian ini, kaedah triangulasi ialah dengan menggunakan dua kaedah pengumpulan data yang berbeza iaitu melalui borang soal selidik dan temubual separa berstruktur. Ianya bertujuan untuk mendapatkan penjelasan tentang sikap dan kesedaran warga UUM terhadap amalan dan inisiatif pengurangan kos yang telah dilaksanakan serta pelaksanaan penjimatan kos yang dilakukan oleh pihak yang terlibat seperti Jabatan Bendahari, Hal Ehwal Pelajar (HEP), dan Jabatan Pembangunan dan Penyenggaraan (JPP).

### **3.3 Kaedah kajian kes**

Bagi melaksanakan kajian kes beberapa perkara perlu dikenal pasti. Di antara perkara yang perlu dilakukan dalam menggunakan kaedah kajian kes ini ialah seperti yang dinyatakan di dalam seksyen yang berikut ini.

### **3.3.1 Data untuk kajian kes**

Sumber-sumber yang digunakan untuk menyokong kajian kes ialah;

- a. Temubual
- b. Mesyuarat
- c. Pemerhatian secara terus
- d. Rekod arkeb
- e. Dokumentasi

### **3.3.2 Kaedah pengumpulan data**

Temubual digunakan sebagai asas kepada kaedah kutipan data memandangkan keperluan kepada pemahaman yang mendalam tentang isu yang ingin diselidiki dan permasalahan yang akan ditangani dalam pelaksanaan proses penjimatan kos dan apabila melibatkan isu-isu perbincangan yang agak sensitif.

Satu protokol temubual telah dibangunkan di mana protokol tersebut menjelaskan tentang bagaimana sesi temubual akan dilaksanakan seperti memperkenalkan diri kepada responden, memohon kebenaran untuk merekod perbualan sebelum sesi soal jawab bermula. Seterusnya, soalan temubual adalah bersifat separa berstruktur di mana setiap soalan yang terdapat adalah saling berkait dan setiap soalan akan diikuti dengan soalan untuk mendapatkan penjelasan lebih terperinci (probing questions). Selain daripada itu, soalan dalam temubual bermula dengan soalan am dan seterusnya soalan-soalan yang lebih spesifik akan ditanya. Dalam perkataan lain, soalan temubual pula dibangunkan bagi mendapatkan

gambaran am dan perincian tentang faktor-faktor yang menyebabkan peningkatan kos dan tahap pelaksanaan inisiatif penjimatan kos oleh pihak yang terlibat seperti pihak Bendahari, Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan, Jabatan Hal Ehwal Pelajar, Pendaftar dan juga Naib Canselor.

Temujanji untuk proses temubual telah dibuat terlebih dahulu melalui panggilan telefon dan emel. Temubual separa struktur diaplikasikan semasa proses mengutip data dijalankan kerana ia membolehkan penyelidik memerhati responden yang ditemubual dengan lebih dekat, dan seterusnya membantu beliau melihat isu ini daripada perspektif responden dengan lebih jelas (Hair, Money, Samouel & Page, 2007). Tambahan pula, objektif kajian ini adalah untuk memahami trend peningkatan perbelanjaan dan langkah yang perlu dilaksanakan oleh universiti bagi mengurangkan kos. Menurut Hair *et al.* (2007) lagi, temubual responden adalah kaedah yang bagus dalam mengutip data berbanding dengan kaedah kuantitatif memandangkan responden yang ditemubual boleh memberi pendapat peribadi dan cadangan mereka secara terus kepada penyelidik.

### **3.3.3 Proses Penyelidikan dalam Kaedah Kajian Kes**

Proses penyelidikan dalam kaedah kajian kes merangkumi aktiviti seperti pemilihan set data bagi kaedah kajian kes ataupun sampel kes bagi kajian ini sehinggalah kepada analisis kajian kes. Dalam memilih set data untuk kajian kes ini, terdapat beberapa kriteria yang telah dikenal pasti. Di antara kriteria yang telah dikenal pasti terlebih dahulu ialah;

- a. Responden yang dipilih adalah terdiri daripada pelaksana program penjimatan kos yang dibangunkan oleh universiti dan pengurusan atasan universiti yang terlibat dalam proses membuat keputusan.
- b. Di antara pelaksana program penjimatan kos ini ialah Jabatan Pembangunan dan Penyenggaraan, Jabatan Bendahari, Jabatan Pendaftar, Jabatan Hal Ehwal Pelajar terutamanya kepada pihak pengurusan Dewan Penginapan Pelajar.
- c. Responden yang mewakili Jabatan pelaksana ini terdiri daripada Pengarah, Timbalan Pengarah, Pendaftar, Bendahari, Penolong Bendahari, dan Pengetua DPP.

Responden yang terlibat dalam sesi temubual adalah seperti terlihat pada Jadual 3.1.

**Jadual 3.1:** Bilangan responden dan jabatan yang terlibat dalam sesi temubual

| Jabatan                       | Jumlah responden |
|-------------------------------|------------------|
| Bendahari                     | 3                |
| Pembangunan dan penyenggaraan | 6                |
| Hal Ehwal Pelajar- DPP        | 7                |
| Pendaftar                     | 1                |
| Canselori                     | 1                |
| Jumlah keseluruhan            | 18 orang         |

### 3.3.4 Kaedah Pengumpulan Data Melalui Temubual

Untuk pengumpulan data, penyelidik menggunakan temubual separa berstruktur. Protokol Temubual separa berstruktur ini dibangunkan terlebih dahulu sebelum proses temubual dilakukan. Sebelum temubual dilaksanakan, responden terlebih dahulu dihubungi bagi mendapatkan persetujuan ke atas pemilihan tarikh

temubual. Setelah persetujuan dicapai, responden akan ditemubual samada secara berseorangan atau berkumpulan berdasarkan kepada sejauh mana penglibatan jabatan tersebut dalam penjimatan kos di universiti. Sekiranya skop penglibatan mereka dalam melaksanakan program penjimatan kos ini besar, maka jumlah responden yang terlibat dalam Jabatan tersebut akan lebih ramai berbanding dengan jabatan yang penglibatannya minimum. Sebagai contoh, Jabatan Pembangunan dan Penyenggaraan (JPP) mempunyai skop penglibatan dalam program penjimatan kos yang lebih besar, maka responden yang terlibat adalah 6 orang iaitu dengan mengambil kira Ketua Jabatan di JPP. Manakala jabatan yang kurang penglibatan seperti Jabatan Pendaftar, hanya memerlukan seorang responden sahaja untuk menjawab soalan temubual.

### **3.3.5 Mendokumenkan Data**

Sebelum sesi temubual dilaksanakan, penyelidik memohon kebenaran daripada responden untuk merekodkan perbualan yang berlangsung. Satu salinan soalan disediakan kepada pihak responden sekiranya mereka memerlukannya bagi membolehkan mereka memahami topik yang akan ditanya. Sewaktu temubual berlangsung, salah seorang daripada penyelidik mencatatkan butiran perbualan tersebut dan juga merekodkannya dengan menggunakan alat perakan video. Pada sesi temubual tersebut, sekiranya terdapat jawapan yang tidak lengkap atau kurang jelas, penyelidik meminta responden menjawab atau menjelaskan semula. Selepas itu, transkripsi ke atas setiap temubual dilaksanakan sebelum analisis data dilaksanakan.

### **3.3.6 Analisis data**

Data yang ditranskrip kemudiannya dianalisis mengikut tema yang dikenal pasti. Melalui tema utama yang dikenal pasti, perincian yang menyokong tema tersebut akan diekstrak daripada transkripsi yang telah dibuat. Melalui analisis data ini, persoalan kajian ini akan dijawab.

### **3.4 Kaedah Tinjauan (*Survey*)**

Di antara perkara yang perlu dilakukan dalam menggunakan kaedah tinjauan ialah pemilihan responden dan teknik persampelan, pembangunan instrumen pengukuran, dan analisis data.

#### **3.4.1 Pembangunan instrumen pengukuran**

Bagi pembangunan instrumen soal selidik, terdapat TIGA bahagian di dalam borang soal selidik tersebut iaitu; Bahagian 1 adalah untuk mengukur tahap kesedaran responden berkaitan dengan usaha penjimatan kos di UUM, Bahagian 2 mengukur tahap pelaksanaan oleh responden terhadap langkah-langkah penjimatan kos, dan Bahagian 3 adalah soalan-soalan berkenaan dengan maklumat demografi responden. Item yang terdapat dalam borang soal selidik ini telah diadaptasi daripada instrumen pengukuran yang dibangunkan oleh Tustin dan Goetz (2009) dan juga berdasarkan laporan penilaian sendiri untuk audit autonomi pada tahun 2011.

### **3.4.2 Pemilihan responden dan teknik persampelan**

Tujuan pengumpulan data melalui borang soal selidik ini dilakukan adalah untuk mendapat gambaran berkaitan dengan sikap dan tahap kesedaran warga UUM tentang usaha-usaha penjimatan kos yang telah dilaksanakan oleh UUM. Oleh itu, dalam melaksanakan kaedah tinjauan, pemilihan responden dilakukan secara rawak. Rangka persampelan diambil daripada direktori staf yang terdapat di Portal Komuniti UUM. Jumlah populasi staf di UUM ialah seramai 3500 orang dan sampel saiz yang sepatutnya mencukupi untuk membuat generalisasi ke atas populasi ialah seramai 356 berdasarkan peraturan persampelan yang dicadangkan oleh Krejcie dan Morgan (1976). Responden terdiri daripada staf pentadbiran dan staf akademik yang bekerja samada tetap, sambilan atau kontrak. Daripada 356 sampel saiz (50% staf akademik dan 50% staf pentadbiran), hanya 162 responden sahaja yang memulangkan kembali borang soal selidik yang lengkap. Dalam lain perkataan, kadar respon ialah sebanyak 45% (Sila rujuk penemuan deskriptif kajian).

Responden yang terlibat dalam kaedah tinjauan ini adalah terdiri daripada staf pentadbiran dan akademik di Jabatan Hal Ehwal Pelajar, Bendahari, Canselori, Jabatan Hal Ehwal Akademik (HEA), Pendaftar, Perpustakaan Sultanah Bahiyah, UPK, IPQ, JPP, OYA Graduate School of Business, Ghazali Shafie Graduate School of Government, Awang Had Salleh Graduate School of Art and Science, Pusat Sukan, Kolej Perniagaan, Pusat Pendidikan Pengurusan Teknologi dan Logistik, SBM, SOA, Pusat Pendidikan Sains Kuantitatif, CUIC, dan CIAC.

### **3.4.3 Analisis data**

Memandangkan penggunaan borang soal selidik bertujuan adalah untuk mengenal pasti sikap dan tahap kesedaran warga UUM terhadap inisiatif penjimatan kos, maka analisis yang sesuai adalah analisis deskriptif. Analisis deskriptif ialah seperti min, median, taburan piawai dan lain-lain.



## **BAB 4: DAPATAN KAJIAN**

### **4.1 Pengenalan**

Bab Empat menjelaskan tentang dapatan kajian. Dapatan ini dibincangkan mengikut persoalan kajian seperti di Bab Satu.

### **4.2 Dapatan utama kajian**

Berikut adalah dapatan utama kajian berdasarkan kepada temubual dan tinjauan yang dijalankan.

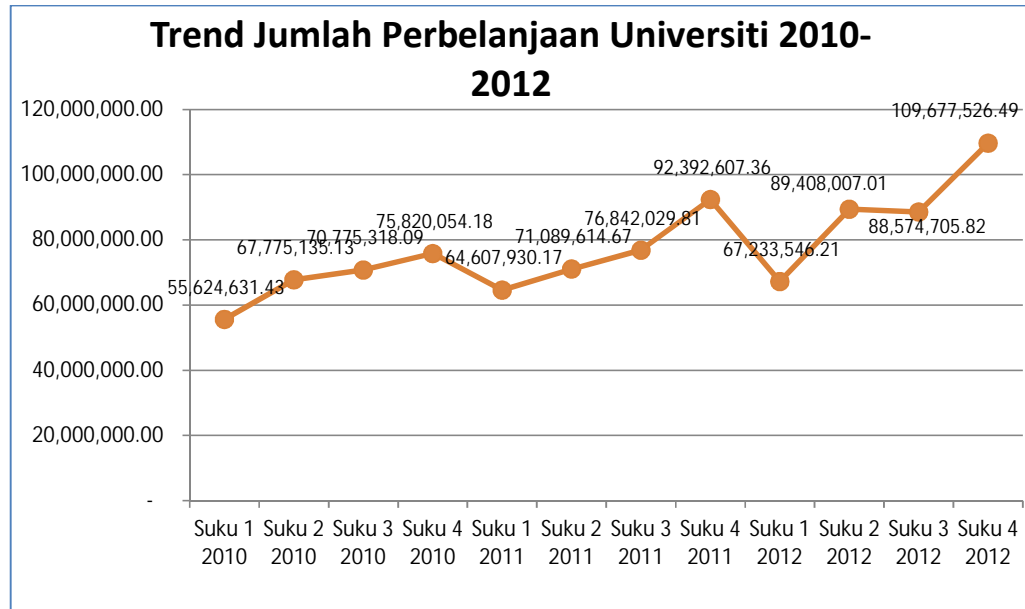
#### **4.2.1 Trend atau corak perbelanjaan yang tinggi sejak Tahun 2010 sehingga 2012 dalam mengurus operasi di universiti**

##### **Persoalan kajian pertama:**

*Apakah trend atau corak perbelanjaan yang tinggi sejak tiga tahun yang lalu, iaitu daripada tahun 2010 sehingga 2012, dalam mengurus operasi di universiti?*

##### **4.2.1.1 Trend keseluruhan perbelanjaan universiti dari tahun 2010-2012**

Rajah 4.1 menunjukkan trend keseluruhan perbelanjaan universiti dari tahun 2010-2012. Umumnya, didapati terdapat peningkatan perbelanjaan universiti dalam tempoh tersebut. Trend perbelanjaan yang lebih terperinci akan dibincangkan seterusnya.



**Rajah 4.1:** Trend Jumlah Perbelanjaan Universiti 2010-2012

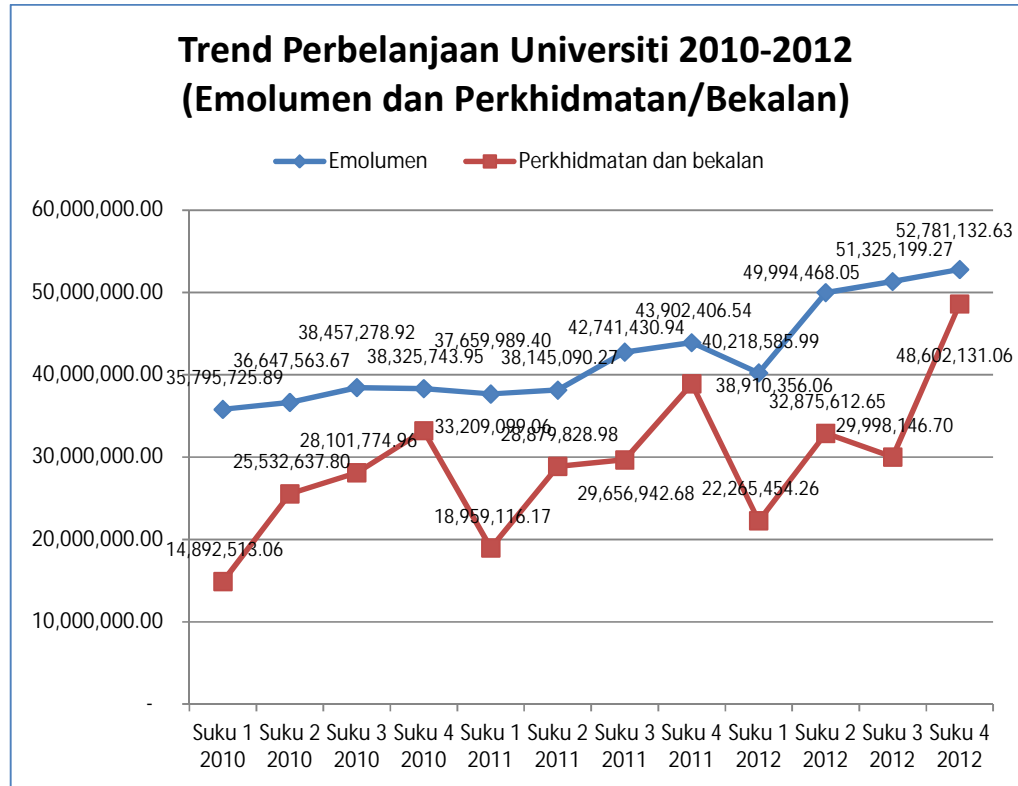
*Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

#### 4.2.1.2 Trend Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Emolumen dan Perkhidmatan/Bekalan

Rajah 4.2 menunjukkan trend perbelanjaan yang berkaitan dengan emolumen dan perkhidmatan/bekalan. Emolumen meliputi gaji dan upah, elaun tetap, sumbangan berkanun staf, elaun lebih masa, dan faedah kewangan lain. Berdasarkan kepada Rajah 4.2, perbelanjaan didapati meningkat pada setiap tahun, di mana peningkatan yang paling signifikan adalah pada tahun 2012.

Jadual 4.1 pula menunjukkan perincian perbelanjaan berkaitan emolumen. Setiap kategori dalam emolumen ini menunjukkan peningkatan perbelanjaan dari tahun 2010 hingga 2012, kecuali bagi kategori elaun lebih masa. Terdapat

penurunan perbelanjaan bagi elaun lebih masa pada tahun 2011 tetapi jumlah tersebut meningkat semula pada tahun 2012.



**Rajah 4.2:** Trend Perbelanjaan Universiti Untuk Emolumen, dan Perkhidmatan dan Bekalan 2010-2012

Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM

**Jadual 4.1:** Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Emolumen

| Butiran                       | Perbelanjaan (RM)     |                       |                       | Peningkatan  |               |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|---------------|
|                               | 2010                  | 2011                  | 2012                  | 2010-2011    | 2011-2012     |
| 11000-Gaji dan Upah           | 97,789,671.75         | 102,843,035.24        | 125,620,676.33        | 4.91%        | 18.13%        |
| 12000-Elaun Tetap             | 29,155,754.60         | 30,830,158.45         | 34,229,436.97         | 5.43%        | 9.93%         |
| 13000-Sumbangan Berkanun Staf | 16,279,978.07         | 17,323,211.16         | 21,144,348.08         | 6.02%        | 18.07%        |
| 14000-Elaun Lebih Masa        | 2,067,525.41          | 1,701,996.04          | 1,988,354.63          | -21.48%      | 14.40%        |
| 15000- Faedah Kewangan Lain   | 3,933,382.60          | 9,750,516.26          | 11,336,569.93         | 59.66%       | 13.99%        |
| <b>Total</b>                  | <b>149,226,312.43</b> | <b>162,448,917.15</b> | <b>194,319,385.94</b> | <b>8.14%</b> | <b>16.40%</b> |

Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM

Seperti yang ditunjukkan pada Rajah 4.2, trend yang serupa juga diperolehi bagi perbelanjaan universiti untuk perkhidmatan dan bekalan. Perbelanjaan didapati meningkat dari tahun 2010 hingga 2012. Perbelanjaan yang terkandung di bawah kategori Perkhidmatan dan Bekalan meliputi perbelanjaan perjalanan dan sara hidup, pengangkutan barang, perhubungan dan utiliti, sewaan, bekalan bahan mentah dan bahan penyenggaraan, bekalan dan bahan-bahan lain, penyenggaraan dan pembaikan kecil dan perkhidmatan iktisas (sila rujuk Jadual 4.2).

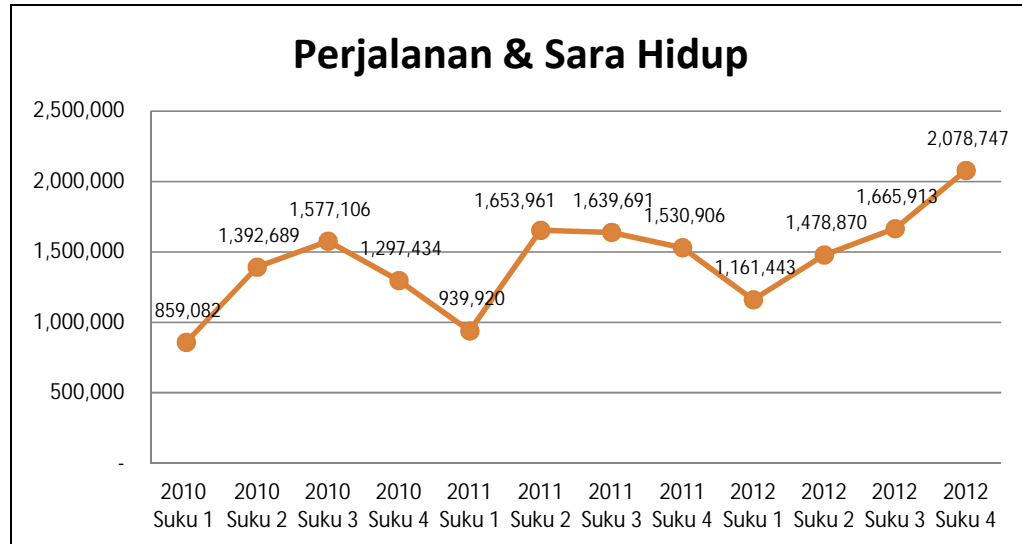
**Jadual 4.2:** Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Perkhidmatan dan Bekalan

| Butiran  | Perbelanjaan (RM) |                |                | Peningkatan |           |
|--|-------------------|----------------|----------------|-------------|-----------|
|  | 2010              | 2011           | 2012           | 2010-2011   | 2011-2012 |
| 21000-Perjalanan & Sara Hidup                    | 5,126,311.31      | 5,764,477.69   | 6,384,971.82   | 11.07%      | 9.72%     |
| 22000-Pengangkutan Barang                        | 83,048.50         | 66,196.20      | 67,468.83      | -25.46%     | 1.89%     |
| 23000-Perhubungan & Utiliti                      | 23,209,641.46     | 22,890,962.93  | 25,013,874.36  | -1.39%      | 8.49%     |
| 24000-Sewaan                                     | 4,522,576.30      | 8,928,341.83   | 9,250,175.30   | 49.35%      | 3.48%     |
| 26000-Bekalan Bahan Mentah & Bahan Penyenggaraan | 1,348,739.73      | 1,113,259.41   | 1,329,838.89   | -21.15%     | 16.29%    |
| 27000-Bekalan & Bahan-Bahan Lain                 | 14,332,750.49     | 16,729,194.57  | 15,493,448.75  | 14.32%      | -7.98%    |
| 28000-Penyenggaraan & Pembaikan Kecil            | 29,509,529.18     | 29,801,009.83  | 35,995,803.22  | 0.98%       | 17.21%    |
| 29000-Perkhidmatan Iktisas                       | 23,603,427.91     | 31,112,801.43  | 40,205,763.50  | 24.14%      | 22.62%    |
| Total  | 101,736,024.88    | 116,406,243.89 | 133,741,344.67 | 12.60%      | 12.96%    |

Sumber: *Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

Seperti yang ditunjukkan pada Rajah 4.3, perbelanjaan bagi perjalanan dan sara hidup (dalam dan luar negeri) menunjukkan peningkatan yang signifikan dan konsisten terutamanya bagi tahun 2011 (11.07%) dan tahun 2012 (9.72%), dengan perbelanjaan tertinggi adalah pada suku ke-empat 2012. Dapatan juga menunjukkan bahawa secara puratanya, perbelanjaan bagi perjalanan dan sara hidup di dalam

negeri menyumbang kepada lebih daripada 85% daripada jumlah keseluruhan perbelanjaan bagi perjalanan dan sara hidup.



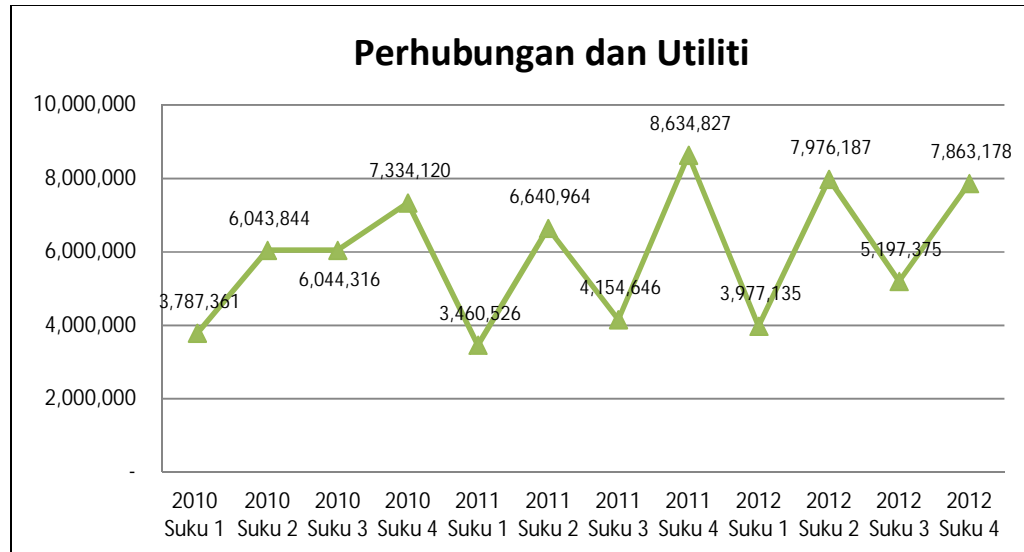
**Rajah 4.3:** Trend Perbelanjaan Universiti Untuk Perjalanan dan Sara Hidup 2010-2012

*Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

Bagi perbelanjaan Perhubungan dan Utiliti pula, Rajah 4.4 menunjukkan bahawa walaupun terdapat penurunan perbelanjaan tersebut pada tahun 2011, namun perbelanjaan didapati meningkat dengan signifikan pada tahun 2012 iaitu sebanyak 8.49% (sila rujuk Jadual 4.2).

Jadual 4.3 menunjukkan perincian perbelanjaan bagi Perhubungan dan Utiliti. Berdasarkan kepada Jadual 4.3, penyumbang perbelanjaan terbesar bagi kategori ini ialah elektrik (61.61%), diikuti oleh air (18.92%), dan perhubungan ICT (15.10%). Jadual 4.3 juga menunjukkan peningkatan perbelanjaan elektrik yang signifikan pada tahun 2012 (iaitu sebanyak 11.25% berbanding tahun 2011). Selain daripada itu, perbelanjaan berkaitan dengan telefon dan faks juga menunjukkan

peningkatan yang tinggi iaitu 16.50% pada tahun 2011 dan tambahan sebanyak 16.30% pada tahun 2012.



**Rajah 4.4:** Perbelanjaan Universiti Untuk Perhubungan dan Utiliti 2010-2012

*Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

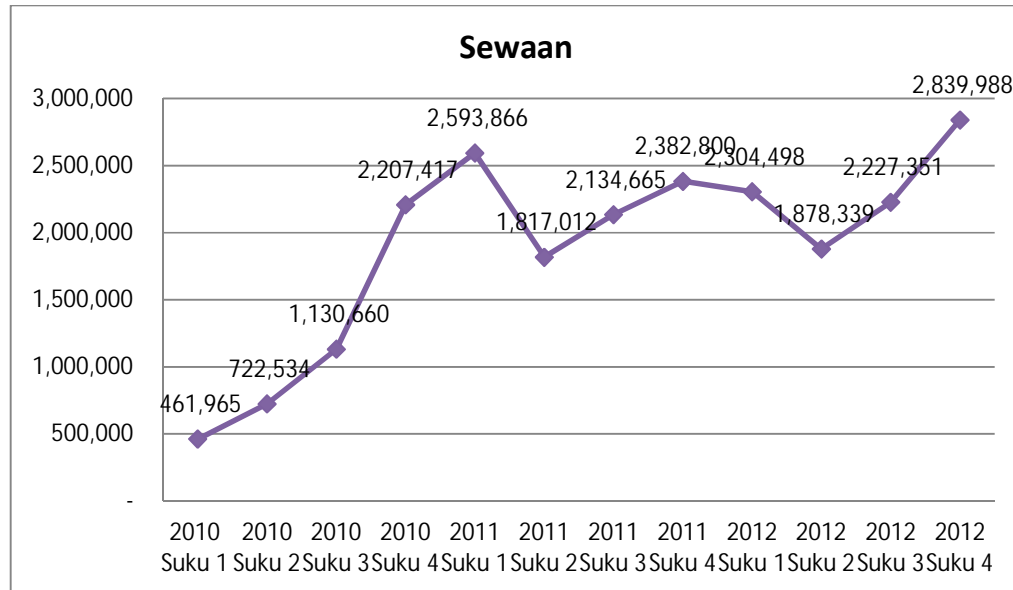
**Jadual 4.3:** Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Perhubungan dan Utiliti

| Butiran         | Perbelanjaan (RM)    |                      |                      | Peningkatan  |              | Sumbangan Purata |
|-----------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------|--------------|------------------|
|                 | 2010                 | 2011                 | 2012                 | 2010-2011    | 2011-2012    |                  |
| Elektrik        | 15,666,435.21        | 15,675,135.12        | 17,662,944.38        | 0.06%        | 11.25%       | 61.61%           |
| Air             | 5,006,460.63         | 4,922,048.57         | 5,115,304.52         | -1.71%       | 3.78%        | 18.92%           |
| Perhubungan ICT | 4,164,869.66         | 4,304,814.31         | 3,540,527.64         | 3.25%        | -21.59%      | 15.10%           |
| Telefon & Faks  | 729,673.77           | 873,840.26           | 1,044,032.74         | 16.50%       | 16.30%       | 3.33%            |
| Pos             | 262,919.54           | 268,443.25           | 296,271.53           | 2.06%        | 9.39%        | 1.04%            |
| <b>Total</b>    | <b>25,830,358.81</b> | <b>26,044,281.51</b> | <b>27,659,080.81</b> | <b>0.82%</b> | <b>5.84%</b> | <b>100.00%</b>   |

*Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

Sewaan juga menjadi penyumbang yang besar bagi perbelanjaan Perkhidmatan dan Bekalan. Seperti yang ditunjukkan pada Jadual 4.2 dan Rajah 4.5, terdapat peningkatan yang sangat tinggi pada tahun 2011 berbanding dengan tahun 2010, iaitu sebanyak 49.35%. Peningkatan perbelanjaan Sewaan ini

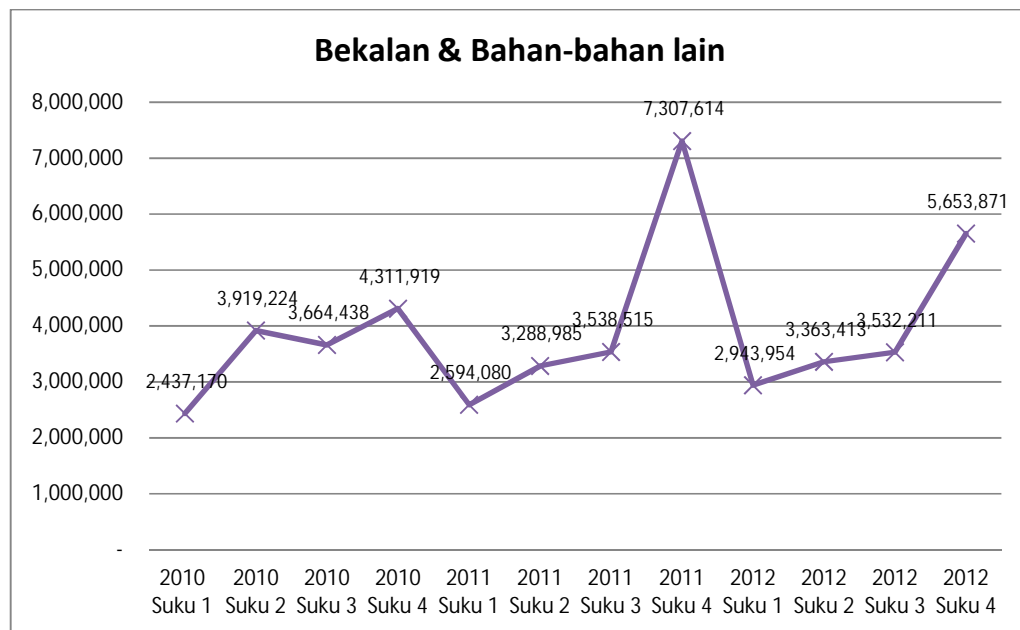
berterusan hingga ke tahun 2012 walaupun pada kadar yang kecil berbanding tahun sebelumnya iaitu sebanyak 3.48%.



**Rajah 4.5:** Trend perbelanjaan Universiti Untuk Sewaan 2010-2012

*Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

Kategori perbelanjaan yang seterusnya adalah bekalan dan bahan-bahan lain, dengan bekalan pejabat yang lain, bekalan rumah tangga dan am, majalah perpustakaan, dan buku perpustakaan merupakan antara penyumbang perbelanjaan tertinggi. Selain daripada itu, seperti yang ditunjukkan pada Rajah 4.6 peningkatan perbelanjaan yang ketara (melebihi 100%) berlaku pada suku keempat tahun 2011. Perincian perbelanjaan untuk bekalan dan bahan-bahan lain ini dapat dilihat pada Jadual 4.4.



**Rajah 4.6:** Trend Perbelanjaan Universiti Untuk Bekalan dan Bahan Lain 2010-2012

*Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

**Jadual 4.4:** Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Bekalan dan Bahan bahan Lain

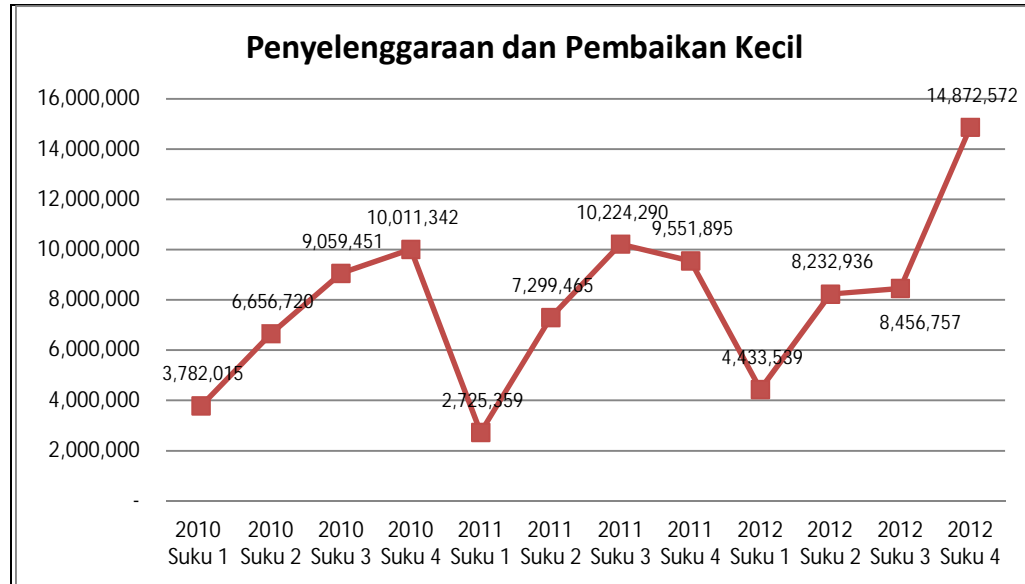
| Butiran                       | Perbelanjaan (RM)    |                      |                      | Sumbangan Purata |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------|
|                               | 2010                 | 2011                 | 2012                 |                  |
| Bekalan pejabat yang lain     | 3,802,080.43         | 11,412,095.69        | 6,959,626.11         | 38.05%           |
| Bekalan rumah tangga & am     | 2,967,511.75         | 3,165,515.88         | 2,639,094.88         | 15.05%           |
| Majalah perpustakaan          | 2,800,224.80         | 2,727,988.09         | 3,008,618.02         | 14.65%           |
| Buku perpustakaan             | 2,135,486.22         | 2,350,260.23         | 2,200,287.01         | 11.47%           |
| Ubat dan dadah                | 929,847.88           | 1,200,920.82         | 1,083,295.42         | 5.52%            |
| Alat tulis pejabat            | 793,323.50           | 1,037,545.80         | 821,919.03           | 4.55%            |
| Alat tulis komputer           | 758,331.30           | 674,663.00           | 799,500.80           | 3.83%            |
| Pakaian seragam               | 445,659.40           | 1,167,450.47         | 474,833.00           | 3.58%            |
| Surat khabar & bahan bercetak | 290,325.45           | 165,893.75           | 293,955.86           | 1.29%            |
| Bekalan perubatan lain        | 157,232.25           | 125,264.73           | 124,858.83           | 0.70%            |
| Permaidani dan tenunan        | 101,387.80           | 111,569.90           | 79,610.00            | 0.50%            |
| Bahan filem & fotografi       | 79,436.90            | 98,944.20            | 109,325.00           | 0.49%            |
| Alat sukan dan olahraga       | 9,618.00             | 13,051.40            | 65,843.00            | 0.15%            |
| Alat-alat muzik               | 25,470.00            | 30,526.00            | 13,667.00            | 0.12%            |
| Bekalan riadah yang lain      | 20,663.92            | 125.50               | 231.90               | 0.04%            |
| <b>Total</b>                  | <b>15,316,599.60</b> | <b>24,281,815.46</b> | <b>18,674,665.86</b> | <b>100.00%</b>   |

*Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

Bagi perbelanjaan berkaitan penyenggaraan dan pembaikan kecil pula, Rajah 4.7 menunjukkan trend yang turun naik dari tahun 2010 hingga 2012. Namun



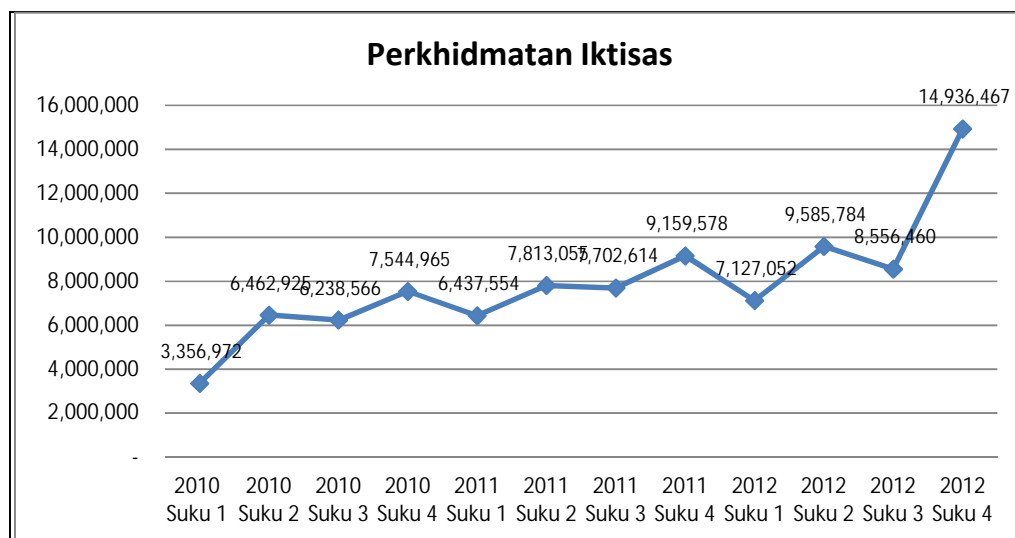
begitu, didapati peningkatan perbelanjaan yang sangat tinggi telah berlaku pada tahun 2012 iaitu sebanyak RM14,872,572.



**Rajah 4.7:** Trend perbelanjaan universiti untuk penyelenggaraan dan pembaikan kecil 2010-2012

*Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

Dapatan kajian mendapati bahawa perkhidmatan iktisas adalah merupakan penyumbang utama kepada kos Perkhidmatan dan Bekalan universiti. Seperti yang ditunjukkan pada Rajah 4.8, perbelanjaan berkaitan perkhidmatan iktisas terus menunjukkan peningkatan pada setiap tahun dengan perbelanjaan tertinggi berlaku pada suku keempat tahun 2012 iaitu sebanyak RM14,936,467. Berdasarkan kepada Jadual 4.5, antara penyumbang utama kepada peningkatan kos perkhidmatan iktisas adalah bayaran profesor/pensyarah pelawat (25.35%), bayaran pensyarah sambilan (18.10%), perkhidmatan latihan (10.05%), perkhidmatan perubatan (7.86%) dan promosi (7.54%).



**Rajah 4.8:** Trend Perbelanjaan Universiti Untuk Perkhidmatan Iktisas 2010-2012

*Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

**Jadual 4.5:** Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Perkhidmatan Iktisas

| Butiran                            | Perbelanjaan (RM) |              |               | Sumbangan Purata |
|------------------------------------|-------------------|--------------|---------------|------------------|
|                                    | 2010              | 2011         | 2012          |                  |
| Bayaran Profesor/Pensyarah Pelawat | 2,703,450.98      | 9,339,632.81 | 12,416,668.87 | 25.35%           |
| Bayaran Pensyarah Sambilan         | 5,991,066.11      | 5,512,686.59 | 5,964,889.77  | 18.10%           |
| Perkhidmatan Latihan               | 2,881,598.49      | 3,232,491.72 | 3,588,063.82  | 10.05%           |
| Perkhidmatan Perubatan             | 1,937,763.80      | 2,905,245.82 | 2,738,491.21  | 7.86%            |
| Perkhidmatan Promosi               | 1,965,954.17      | 2,238,696.57 | 3,069,938.37  | 7.54%            |
| Bayaran Pekerja Sambilan           | 2,412,986.29      | 2,243,797.37 | 1,983,370.78  | 6.88%            |
| Perkhidmatan Yang Lain             | 2,199,018.72      | 2,017,623.20 | 1,648,376.22  | 6.08%            |
| Perkhidmatan Perundangan           | 126,724.30        | 204,159.00   | 4,556,573.08  | 5.06%            |
| Perkhidmatan Mencetak              | 678,656.78        | 749,646.59   | 881,625.48    | 2.39%            |
| Keraian Pejabat                    | 449,833.81        | 590,430.36   | 918,337.34    | 2.03%            |
| Honorarium orang jemputan          | 314,586.58        | 530,402.20   | 953,171.57    | 1.86%            |
| Makanan Minuman orang jemputan     | 554,036.95        | 463,157.59   | 458,547.69    | 1.53%            |
| Pengangkutan orang jemputan        | 280,000.68        | 241,887.11   | 478,109.43    | 1.04%            |
| Perkhidmatan Pengiklanan           | 189,497.50        | 274,159.53   | 327,247.14    | 0.82%            |
| Honorarium, suguhati kaki tangan   | 202,477.69        | 257,917.75   | 264,402.93    | 0.75%            |
| Perkhidmatan pengangkutan          | 183,257.61        | 354,348.00   | 34,464.20     | 0.59%            |
| Penginapan orang jemputan          | 144,888.30        | 179,773.55   | 175,313.72    | 0.52%            |
| Perkhidmatan Dobi                  | 136,909.17        | 94,888.17    | 172,944.96    | 0.42%            |
| Perkhidmatan Fotografi             | 74,888.86         | 29,601.67    | 99,545.00     | 0.21%            |
| Perkhidmatan Keselamatan           | 105,328.00        | 47,286.00    | 10,710.00     | 0.17%            |
| Elaun Tetap Pengerusi LPU          | 45,441.99         | 57,877.97    | 60,000.00     | 0.17%            |
| Elaun Kenderaan                    | 0.00              | 0.00         | 156,000.00    | 0.48%            |
| Perkhidmatan Kutipan Hutang        | 0.00              | 103,927.71   | 46,216.88     | 0.23%            |
| Perkhidmatan Akaun & Auditan       | 31,694.00         | 30,660.00    | 33,660.00     | 0.10%            |
| Perkhidmatan Akitek                | 0.00              | 1,108.13     | 65,445.22     | 0.10%            |
| Perkhidmatan Penyelidikan          | 0.00              | 0.00         | 47,347.60     | 0.15%            |
| Perkhidmatan Komputer              | 4,102.10          | 6,140.00     | 10,971.00     | 0.02%            |

**Jadual 4.5 (Diteruskan)**

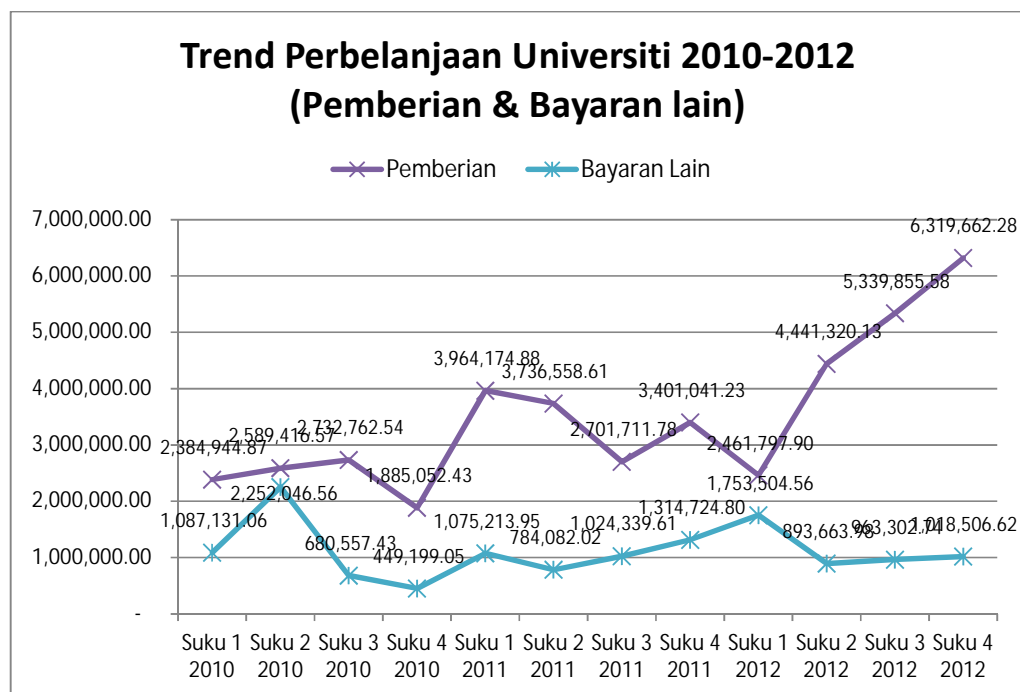
| Butiran                             | Perbelanjaan (RM) |               |               | Sumbangan Purata |
|-------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|------------------|
|                                     | 2010              | 2011          | 2012          |                  |
| Perkhidmatan Penilaian              | 0.00              | 15,000.00     | 3,000.00      | 0.03%            |
| Perkhidmatan Pendidikan - Kolej YPM | 0.00              | 0.00          | 964.00        | 0.00%            |
| Royalti Program Pendidikan          | 0.00              | 0.00          | 0.00          | 0.00%            |
| Perkhidmatan Jurutera               | 0.00              | 0.00          | 0.00          | 0.00%            |
| Jumlah                              | 23,614,162.88     | 31,722,545.41 | 41,164,396.28 | 100.00%          |

*Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

#### **4.2.1.3 Trend Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Pemberian dan Bayaran Lain**

Rajah 4.9 menunjukkan trend perbelanjaan berkaitan Pemberian dan Bayaran lain. Perbelanjaan bagi kedua-dua kategori ini menunjukkan peningkatan dari tahun 2010 hingga 2012. Bagi kategori Pemberian, Jadual 4.6 menunjukkan bahawa pemberian kepada pihak lain merupakan penyumbang utama kepada perbelanjaan di mana terdapat peningkatan sebanyak 36.89% pada tahun 2011 dan 33.59% pada tahun 2012 berbanding tahun sebelumnya, dengan perbelanjaan pada tahun 2012 adalah sebanyak RM13,229,360.87.

Bagi kategori bayaran-bayaran lain pula, ia meliputi bayaran seperti pulang balik dan hapus kira. Seperti yang ditunjukkan pada Rajah 4.9, bayaran lain juga menunjukkan trend peningkatan perbelanjaan pada tahun 2012 walaupun ada penurunan pada tahun 2011. Berdasarkan kepada Jadual 4.7, bayaran pulang balik dan hapus kira naik sebanyak 16.33%, manakala bayaran-bayaran lain pula meningkat sebesar 8.86% pada tahun 2012. Secara puratanya, perbelanjaan yang tinggi disumbangkan oleh cukai tanah dan cukai pintu iaitu sebanyak 57.13% dan insuran harta sebanyak 19.93% (rujuk Lampiran C).



**Rajah 4.9:** Trend Perbelanjaan Universiti Untuk Pemberian dan Bayaran Lain 2010-2012: Pemberian dan Bayaran Lain

Sumber: *Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

**Jadual 4.6:** Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Pemberian

| Butiran                                | Perbelanjaan (RM)   |                      |                      | Peningkatan   |               |
|--|---------------------|----------------------|----------------------|---------------|---------------|
|  | 2010                | 2011                 | 2012                 | 2010-2011     | 2011-2012     |
| 41000-Pemberian & Kenaan Bayaran Tetap | 3,410,246.87        | 4,434,509.97         | 4,424,049.67         | 23.10%        | -0.24%        |
| 42000-Pemberian Kepada Pihak Lain      | 5,545,054.07        | 8,786,202.20         | 13,229,360.87        | 36.89%        | 33.59%        |
| 45000-Faedah & Bayaran Bank            | 62,760.64           | 29,415.66            | 90,909.42            | -113.36%      | 67.64%        |
| 47000-Ganjaran                         | 574,114.83          | 553,358.67           | 818,315.93           | -3.75%        | 32.38%        |
| <b>Total</b>                           | <b>9,592,176.41</b> | <b>13,803,486.50</b> | <b>18,562,635.89</b> | <b>30.51%</b> | <b>25.64%</b> |

Sumber: *Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

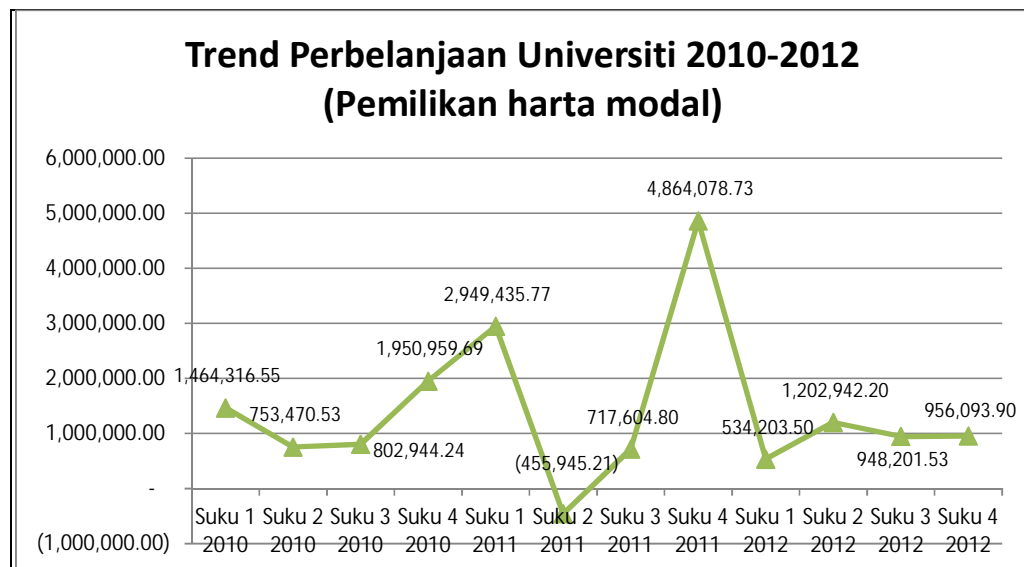
**Jadual 4.7:** Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Bayaran-bayaran Lain

| Butiran                          | Perbelanjaan (RM)   |                     |                     | Peningkatan   |              |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|--------------|
|                                  | 2010                | 2011                | 2012                | 2010-2011     | 2011-2012    |
| 51000-Pulang balik dan hapuskira | 456,477.87          | 227,565.13          | 271,971.47          | -100.59%      | 16.33%       |
| 52000-Bayaran-Bayaran Lain       | 4,012,456.23        | 3,970,795.25        | 4,357,006.43        | -1.05%        | 8.86%        |
| <b>Total</b>                     | <b>4,468,934.10</b> | <b>4,198,360.38</b> | <b>4,628,977.90</b> | <b>-6.44%</b> | <b>9.30%</b> |

Sumber: *Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

#### 4.2.1.4 Tren Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Pemilikan Harta Modal

Rajah 4.10 menunjukkan trend perbelanjaan berkaitan Pemilikan Harta Modal. Berdasarkan kepada Rajah 4.10, trend perbelanjaan adalah bersifat turun naik dengan perbelanjaan tertinggi berlaku pada suku keempat tahun 2011. Namun demikian, perbelanjaan didapati menurun pada tahun berikutnya. Perincian perbelanjaan untuk pemilikan harta modal ini dapat dilihat pada Jadual 4.8.



**Rajah 4.10:** Trend Perbelanjaan Universiti Untuk Pemilikan Harta Modal 2010-2012

*Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

**Jadual 4.8:** Perincian Perbelanjaan Universiti 2010-2012: Pemilikan Harta Modal

| Butiran                               | Perbelanjaan (RM)   |                     |                     | Peningkatan   |                 |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|-----------------|
|                                       | 2010                | 2011                | 2012                | 2010-2011     | 2011-2012       |
| 32000-Bangunan & Pembaikan Bangunan   | 1,224,578.70        | 3,272,737.95        | (410,316.12)        | 62.58%        | -897.61%        |
| 33000-Kemudahan & Pembaikan Kemudahan | 495,715.85          | 734,077.50          | 180,469.50          | 32.47%        | -306.76%        |
| 34000-Kenderaan & Jentera             | 312,934.21          | 773,280.91          | 904,751.46          | 59.53%        | 14.53%          |
| 35000-Harta Modal Lain                | 2,938,462.25        | 3,295,077.73        | 2,966,536.29        | 10.82%        | -11.07%         |
| <b>Total</b>                          | <b>4,971,691.01</b> | <b>8,075,174.09</b> | <b>3,641,441.13</b> | <b>38.43%</b> | <b>-121.76%</b> |

*Sumber: Imbangan duga 2010-2012, Bendahari UUM*

#### **4.2.2 Tahap kesedaran pekerja terhadap isu kelestarian Universiti dari sudut penjimatan kos**

**Persoalan kajian kedua:**

*Apakah tahap kesedaran pekerja terhadap isu kelestarian Universiti dari sudut penjimatan kos?*

Bagi mengetahui tentang tahap kesedaran staf UUM tentang penjimatan kos, satu tinjauan telah dijalankan pada Bulan Mac 2013. Data dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik sebagaimana yang dilampirkan di Lampiran 2. Soal selidik terdiri dari TIGA bahagian. Bahagian 1 mengandungi soalan yang berkaitan dengan tahap kesedaran staf universiti tentang penjimatan kos. Pengukuran untuk bahagian ini ialah menggunakan skala persetujuan di antara 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Bahagian 2 pula mengandungi soalan yang berkaitan dengan langkah-langkah penjimatan kos universiti yang telah dilakukan oleh staf universiti. Bahagian 2 diukur berdasarkan kebiasaan sikap staf universiti dengan skala 1 (tidak), 2 (kadang-kadang) dan 3 (ya). Bahagian 3 ialah untuk mendapatkan maklumat ringkas tentang responden penyelidikan ini. Seramai 162 responden terlibat dalam kajian ini yang meliputi staf akademik dan bukan akademik (pengurusan dan pentadbiran) di semua jabatan yang ada. Taburan bilang responden yang terlibat adalah seperti pada Jadual 4.9.

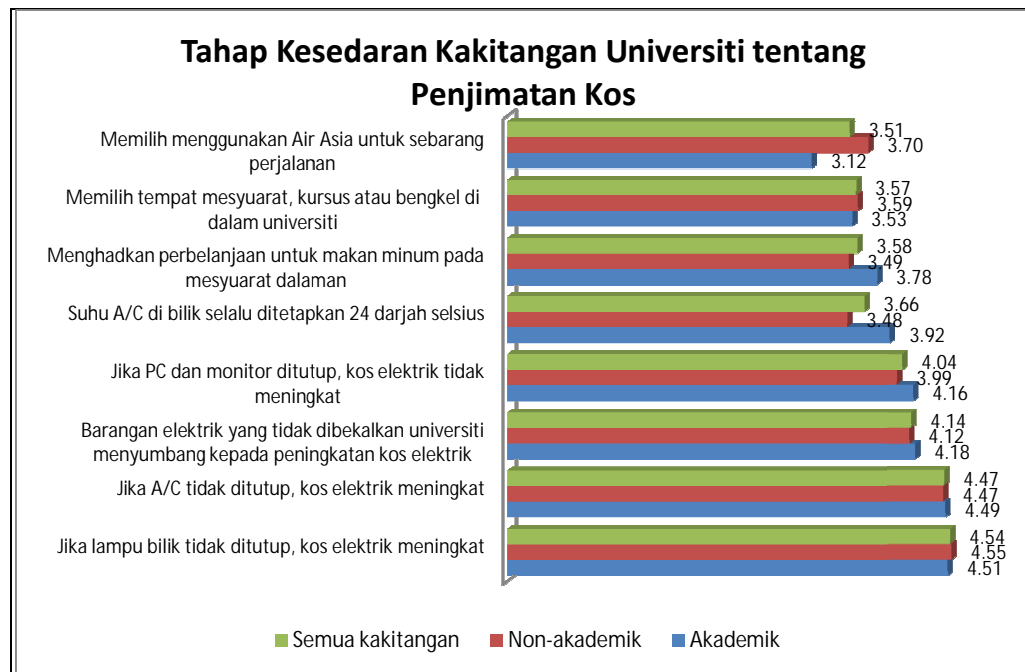
Rajah 4.11 menunjukkan tahap kesedaran staf tentang penjimatan kos Universiti. Berdasarkan skala yang digunakan, tahap kesedaran staf dapat dikategorikan kepada 3 bentuk iaitu rendah (skor 1.00-1.67), sederhana (skor 1.68-3.33), dan tinggi (skor 3.34-5.00). Rajah 4.11 menunjukkan bahawa kesedaran staf berada pada tahap yang tinggi untuk kesemua soalan yang ditanya. Staf Universiti

amat bersetuju bahawa jika lampu, penghawa dingin dan komputer peribadi tidak ditutup pada saat tidak diperlukan, ianya akan meningkatkan kos elektrik Universiti. Responden juga bersetuju bahawa barangan elektrik yang tidak dibekalkan Universiti atau dimiliki sendiri oleh staf seperti periuk nasi, ketuhar gelombang, dan cerek letrik, menyumbang kepada peningkatan kos elektrik Universiti. Selain itu, staf Universiti amat bersetuju untuk memilih Syarikat penerbangan tambang murah Air Asia untuk tempahan perjalanan domestik dan luar negara, menggunakan fasiliti seminar yang dimiliki Universiti untuk sebarang mesyuarat, kursus dan bengkel, serta menghadkan perbelanjaan untuk makanan dan minuman semasa bermesyuarat di dalam Universiti.

**Jadual 4.9:** Profil Responden Kajian bagi Kaedah Tinjauan

| Demografi               | Bilangan | %      | Demografi                           | Bilangan | %      |
|-------------------------|----------|--------|-------------------------------------|----------|--------|
| <b>Jantina</b>          |          |        | <b>Kelayakan akademik tertinggi</b> |          |        |
| Lelaki                  | 71       | 43.83% | Diploma                             | 20       | 12.35% |
| Perempuan               | 91       | 56.17% | Doktor Falsafah                     | 24       | 14.81% |
|                         |          |        | Sarjana                             | 35       | 21.60% |
|                         |          |        | Sarjana muda                        | 25       | 15.43% |
| <b>Umur</b>             |          |        | SPM                                 | 30       | 18.52% |
| 20-30 tahun             | 60       | 37.04% | SRP                                 | 1        | 0.62%  |
| 31-40 tahun             | 53       | 32.72% | STPM                                | 13       | 8.02%  |
| 41-50 tahun             | 41       | 25.31% | Tidak dinyatakan                    | 14       | 8.64%  |
| Lebih dari 50 tahun     | 8        | 4.94%  |                                     |          |        |
| <b>Etnik</b>            |          |        | <b>Tahun bekerja</b>                |          |        |
| Afrika                  | 2        | 1.23%  | 1-3 tahun                           | 36       | 22.22% |
| Cina                    | 4        | 2.47%  | 4-7 tahun                           | 30       | 18.52% |
| India                   | 5        | 3.09%  | Kurang dari setahun                 | 22       | 13.58% |
| Melayu                  | 151      | 93.21% | Lebih dari 7 tahun                  | 74       | 45.68% |
| <b>Kategori Jawatan</b> |          |        |                                     |          |        |
| Akademik                | 51       | 31.48% |                                     |          |        |
| Pengurusan              | 13       | 8.02%  |                                     |          |        |
| Pentadbiran             | 98       | 60.49% |                                     |          |        |

Rajah 4.11 juga membandingkan tahap kesedaran terhadap penjimatan kos di antara staf akademik dan bukan akademik. Berdasarkan hasil tinjauan yang dibuat, adalah didapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara staf akademik dan bukan akademik terhadap kesedaran mereka mengenai kepentingan penjimatan kos perbelanjaan Universiti. Ini memberikan implikasi bahawa kedua-kedua kumpulan staf akademik dan bukan akademik berpandangan serupa tentang kepentingan penjimatan kos di Universiti.



**Rajah 4.11:** Tahap Kesedaran Kakitangan Universiti Terhadap Penjimatan Kos

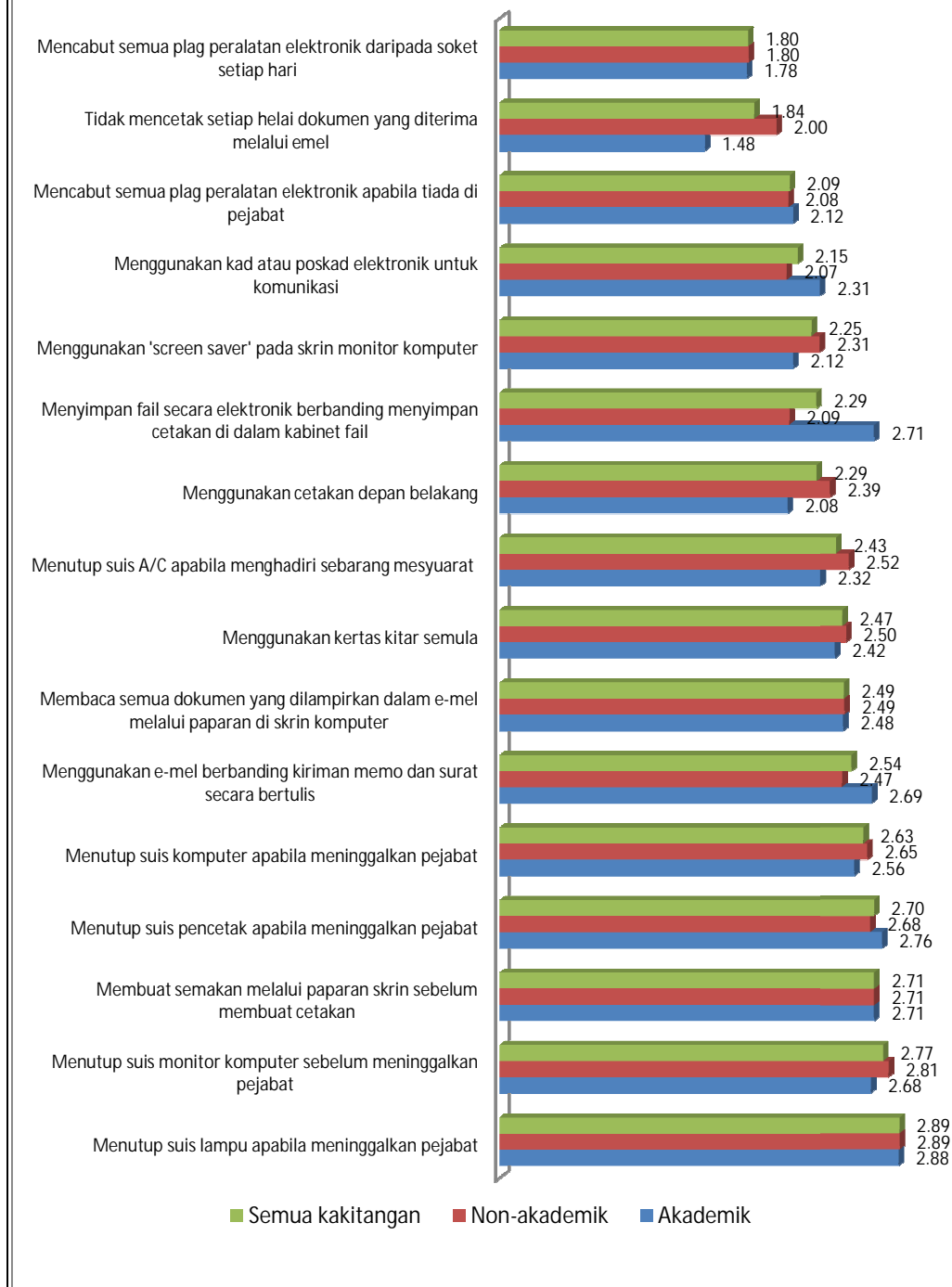
Rajah 4.12 menunjukkan langkah-langkah penjimatan kos Universiti yang telah diamalkan oleh staf Universiti (sila rujuk soal selidik pada Lampiran B). Rajah 4.12 menunjukkan amalan-amalan yang sering dilaksanakan dalam usaha menjimatkan kos. Hasil tinjauan menunjukkan bahawa staf akademik mahupun



bukan akademik cenderung untuk menutup suis lampu, komputer, serta suis pencetak jika ianya tidak digunakan atau ketika staf berkenaan meninggalkan pejabat/bilik masing-masing. Namun, tahap amalan staf dalam menutup suis penghawa dingin ketika meninggalkan pejabat/bilik didapati lebih rendah berbanding amalan menutup suis lampu, komputer dan pencetak. Penemuan kajian ini adalah selari dengan hasil temubual yang dibuat dengan pihak JPP di mana menurut pegawai yang ditemubual, penghawa dingin adalah penyumbang terbesar terhadap tingginya kos perbelanjaan elektrik universiti.

Skor yang paling rendah ialah pada amalan mencabut semua suis peralatan elektronik dan juga tidak mencetak setiap helaian dokumen yang diterima melalui e-mel. Skor yang rendah ini kemungkinan besar disebabkan kerana responden kajian ini tidak menganggap kedua-dua amalan ini sebagai penting. Dalam lain perkataan mereka juga mungkin menganggap bahawa amalan-amalan tersebut tidak menyumbang secara signifikan kepada peningkatan kos elektrik di Universiti. Secara keseluruhan, amalan harian staf dalam penjimatan kos dipamerkan dalam Rajah 4.12.

## Amalan Harian Staf Untuk Menjimatkan Kos Universiti



**Rajah 4.12:** Amalan Penjimatan Kos Universiti

### 4.2.3 Tahap kepentingan sesuatu perbelanjaan dalam pengurusan Universiti

**Persoalan kajian ketiga:**

*Sejauh manakah kepentingan sesuatu perbelanjaan dalam pengurusan Universiti?*

Dalam mengurus Universiti, perbelanjaan ke atas pengurusan Universiti adalah penting bagi memastikan operasi di Universiti dapat diteruskan. Kepentingan sesuatu perbelanjaan dapat dilihat apabila sesuatu program atau aktiviti hendak dilaksanakan oleh Universiti. Dari aspek pengajaran dan pembelajaran misalnya, pemantapan program pendidikan telah dilakukan melalui beberapa inisiatif seperti mendapatkan akreditasi AACSB dan penarafan sebagai Universiti Penyelidikan. Inisiatif ini memerlukan perbelanjaan yang besar dan usaha ini bertujuan untuk menarik lebih ramai lagi pelajar pasca siswazah terutama pelajar asing. Selain itu, Universiti juga perlu menarik lebih ramai lagi pensyarah pelawat dan profesor pelawat untuk bekerja di UUM terutama profesor atau pensyarah luar negara. Pengambilan pensyarah dan profesor luar adalah bagi memenuhi keperluan Universiti untuk mencapai 70% bilangan tenaga akademik yang berkelulusan PhD serta bertujuan untuk menarik lebih ramai lagi pelajar mengikuti bidang pendidikan yang ditawarkan oleh Universiti. Untuk melaksanakan usaha ini dengan jayanya, Universiti perlu membelanjakan sejumlah wang peruntukkan dan wang pendapatan yang dijana oleh Universiti meskipun kejayaan strategi ini tidak boleh ukur dengan serta merta.

Bagi memastikan objektif ini tercapai, beberapa penambahbaikan sedang dan akan dilakukan seperti penubuhan pusat sehenti untuk pelajar pasca siswazah, penyenggaraan kemudahan dan infrastruktur di UUM bagi menarik lebih ramai lagi

pelajar asing untuk belajar di UUM. Penyenggaraan ke atas kemudahan seperti bangunan penginapan dan infrastruktur sedang giat dijalankan memandangkan usia kebanyakan bangunan di UUM adalah melebihi 20 tahun, di mana akibatnya kos penyenggaraan menjadi tinggi dan perbelanjaan menjadi lebih besar. Untuk memahami bagaimana perbelanjaan ke atas penyenggaraan digunakan, kategori kerja-kerja penyenggaraan yang dilakukan boleh dibahagikan kepada DUA bahagian iaitu:

- a. Baik pulih - Di antara contoh kerja-kerja baik pulih ialah membaiki tandas di bangunan lama dan paip yang tersumbat.
- b. Projek naik taraf - Projek naik taraf pula lebih mengikut keperluan seperti mengecat bangunan baru dan menukar perabut di bilik kediaman pelajar.

      Seperti yang diketahui, perbelanjaan ke atas penyenggaraan adalah penting bagi menyediakan persekitaran yang kondusif kepada pelajar.

      Dari aspek Utiliti pula, perbelanjaan yang besar ke atas elektrik dan elektrikal tidak dapat dielakkan kerana kemudahan bangunan, infrastruktur seperti dewan, bilik pejabat semuanya menggunakan alat dan mesin yang digerakkan oleh sumber elektrik untuk menjalankan sesuatu operasi. Berkaitan dengan penyenggaraan dan pembaikan kecil pula, pemberian kontrak kepada pihak ketiga perlu dilakukan kerana kekangan staf atau juruteknik di Jabatan Penyenggaraan dan Pembangunan (JPP) untuk melaksanakan kerja-kerja penyenggaraan di semua bangunan dan infrastruktur serta sistem pendawaian dan penghawa dingin dan lain-lain. Bagi memastikan penyenggaraan dapat dilakukan seperti yang dijadualkan

maka Universiti perlu membelanjakan peruntukan yang tinggi untuk melantik pihak ketiga bagi melaksanakan kerja pembaikan dan penyenggaraan yang tidak dapat dilakukan oleh staf dalaman. Walaupun terdapat peningkatan ke atas kos elektrik dan eletrikal serta pengurusan kontrak pihak ketiga dalam penyenggaraan, perbelanjaan perlu dibuat oleh Universiti bagi memastikan operasi pembelajaran pelajar dan pengajaran kuliah tidak terhenti. Secara kesimpulannya, kesemua perbelanjaan dalam mengurus Universiti adalah penting kerana Universiti sebagai wadah untuk menyampaikan pendidikan yang berkualiti perlu berfungsi dengan baik pada setiap masa. Perbelanjaan yang dibuat juga mesti diurus secara berhemah supaya aktiviti dan objektif universiti dapat dilaksanakan tanpa sebarang gangguan.

#### **4.2.4 Isu-isu berkaitan dengan perbelanjaan semasa Universiti**

**Persoalan kajian keempat:**

*Apakah isu-isu berkaitan dengan perbelanjaan semasa Universiti?*

Menurut Bendahari UUM, cabaran utama mereka adalah untuk memastikan jumlah perbelanjaan setiap PTJ (pusat tanggungjawab) adalah aktif dan tidak melebihi jumlah yang telah diperuntukkan pada setiap tahun. Jumlah perbelanjaan perlu dipantau dan direkod dengan baik oleh setiap PTJ bagi memudahkan pihak Bendahari menyediakan laporan penggunaan aliran tunai bulanan yang kemudiannya perlu diserahkan kepada pihak Kementerian. Laporan seperti laporan prestasi kewangan, pembangunan, aliran tunai, kedudukan baki dan perbelanjaan projek perlu dikemukakan kepada pihak Kementerian secara berkala. Bagi memastikan UUM tidak mendapat sebarang penolakan atau pengurangan pada masa

hadapan, UUM perlu membuktikan yang ia aktif dalam membuat perbelanjaan daripada jumlah peruntukan yang diterima secara berperingkat daripada pihak Kementerian. Walau bagaimanapun, isu ini tidak membawa masalah kepada pihak Bendahari kerana UUM mengamalkan konsep peruntukan mengikut *trend perbelanjaan semasa*. Oleh itu, setakat ini tiada isu di mana jumlah perbelanjaan akan melebihi jumlah peruntukan.

UUM sentiasa berusaha bagi memastikan visi dan misinya sebagai sebuah Universiti Pengurusan Terkemuka dapat dicapai. Ini ditambah pula dengan objektif untuk menjadi sebuah Universiti Penyelidikan Sains Sosial yang pertama di Malaysia, serta usaha mendapatkan akreditasi terutamanya daripada badan pengiktirafan antarabangsa seperti AACSB, EQUIS, AMBA yang memerlukan perbelanjaan yang besar. Selain daripada membawa nama UUM ke peringkat antarabangsa dengan memperolehi akreditasi antarabangsa, UUM juga berusaha menaikkan namanya di peringkat kebangsaan dengan menganjur dan menjadi tuan rumah kepada beberapa program peringkat kebangsaan yang sememangnya melibatkan jumlah perbelanjaan yang besar bagi memastikan program berkenaan berjalan dengan baik dan memenuhi matlamat. Dalam usahanya meletakkan namanya di persada pendidikan tinggi yang cemerlang, sudah pasti akan timbul konflik dalam melaksanakan program dan aktiviti yang melibatkan jumlah perbelanjaan yang besar. Ini kerana pihak Universiti juga berusaha untuk memastikan jumlah perbelanjaan yang dibuat tidak melebihi peruntukan yang telah diluluskan semasa perancangan dibuat. Pihak Jabatan Bendahari bertanggungjawab secara langsung dalam memastikan penjimatan kos dipatuhi oleh semua PTJ dan pada masa yang sama perlu memastikan program atau aktiviti yang dirancang oleh

pihak pengurusan Universiti tetap dilaksanakan seperti yang dirancang. Cabaran daripada aspek '*leadership*' atau *management style*' ini menjadi tekanan utama kepada pihak Bendahari dalam memastikan pelaksanaan aktiviti atau program Universiti adalah selari dengan usaha penjimatan kos.

Pada masa yang sama, dalam tempoh 3-4 tahun kebelakangan ini, UUM perlu mematuhi kehendak semasa, terutama daripada agensi penarafan dan juga keperluan audit autonomi yang memerlukan kos atau belanja berkaitan seperti proses menjalankan audit dalaman, pemberian insentif, pengendalian mesyuarat, latihan dan bengkel berkaitan, menyiapkan dokumentasi (kos cetakan), belanja perjalanan, kos makanan semasa bengkel dan mesyuarat dan sebagainya. Perbelanjaan ini perlu dibuat bagi memastikan proses mendapatkan akreditasi dan juga audit autonomi berjalan dengan sempurna. Pada yang sama, pihak Universiti juga berdepan dengan isu di mana pihak Kementerian sekarang memerlukan data dan maklum balas mengenai sesuatu program yang lebih terperinci, tidak hanya berpandukan kepada bajet sahaja. Dengan erti lain, Kementerian telah menetapkan bahawa jika hendak melakukan sesuatu program atau aktiviti, maklumat kos dan hasilnya perlu dikenal pasti dengan terperinci. Aktiviti ini sudah pasti akan melibatkan kos tambahan.

Dengan peningkatan aktiviti atau program penjenamaan UUM di peringkat nasional, penggunaan dewan MAS, serta kemudahan universiti yang lain telah menyebabkan peningkatan dalam jumlah kos terutamanya kos elektrik dan penyenggaraan. Peningkatan jumlah belanja penyenggaraan bangunan dan peralatan yang tinggi juga disebabkan oleh usia bangunan, peralatan dan kelengkapan UUM

yang telah menjangkau 20 tahun. Kebanyakan peralatan perlu dibaiki untuk membolehkan ianya dapat terus digunakan. Hampir kesemua jumlah peruntukan berhubung penyenggaraan Universiti diserahkan kepada pihak JPP untuk diuruskan. Justeru, cabaran utama pihak Bendahari adalah kebergantungan sepenuhnya kepada data yang diserahkan oleh pihak JPP, terutamanya data berkaitan prestasi pihak kontraktor yang dilantik oleh pihak JPP. Pihak Bendahari juga terpaksa bergantung sepenuhnya kepada maklumat daripada Pusat Komputer untuk sebarang selenggaraan atau aktiviti yang dijalankan oleh Pusat Komputer. Sehingga ke hari ini pihak Bendahari tidak pernah melaksanakan audit prestasi terutamanya kepada dua pihak yang banyak melibatkan kontraktor dan pembekal luar, iaitu JPP dan Pusat Komputer. Kebarangkalian maklumat dimanipulasi dan pemilihan pembekal atau kontraktor yang tidak cekap akan meningkatkan jumlah perbelanjaan Universiti terutama kos penyenggaraan. Maklumat prestasi pembekal atau kontraktor ini sepatutnya dipantau oleh pihak yang tidak berkaitan dalam proses pemilihan bagi mengurangkan masalah peningkatan kos yang mungkin disebabkan oleh pemilihan pembekal dan kontraktor yang tidak tepat.

Selain daripada jumlah kos penyenggaraan yang tinggi, pihak Universiti juga berdepan dengan isu '*cost efficiency*', terutama daripada kos sewaan mesin pencetak dan fotokopi. Kos sewaan ini dibayar secara bulanan dan mengikut data yang diterima daripada pihak Bendahari, masih ada PTJ yang tidak menggunakan kos sewaan ini sepenuhnya. Contohnya bagi sewaan sebanyak RM500, tetapi terdapat PTJ yang hanya menggunakan sebanyak RM20. Isu ini bertambah rumit dengan perubahan daripada sistem kolej kepada pusat pendidikan di mana berlaku peningkatan jumlah PTJ, pusat dan juga institut di UUM yang memerlukan



peruntukan sendiri. Bagi memastikan isu *cost efficiency* dapat dicapai, perlu ada pihak yang boleh menilai dan mengkoordinasikan keperluan untuk menyewa sesebuah mesin pencetak di setiap PTJ mengikut keperluan kapasiti PTJ berkenaan ataupun mempraktikan strategi perkongsian di antara PTJ. Dengan adanya penyelarasan dari aspek keperluan sewaan ini, dijangkakan kos sewaan mesin pencetak atau fotokopi dapat dikurangkan ataupun dapat digunakan sepenuhnya atau secara optimum (*fully utilized*).

Kos Perjalanan dan Sara Hidup juga menjadi isu dalam usaha mengurangkan perbelanjaan universiti. Universiti terpaksa menanggung kos yang tinggi dalam usahanya untuk memastikan staf mendapat latihan yang sewajarnya seperti menghadiri seminar, konferen atau bengkel. Tambahan perbelanjaan juga diperlukan bagi merealisasikan Universiti untuk menjalin kerjasama dengan pihak industri atau universiti lain di mana UUM terpaksa menanggung kos pergi-balik ke Kuala Lumpur atau ke destinasi lain. Perbelanjaan perjalanan pensyarah ke cawangan UUM KL contohnya turut menjadi penyumbang kepada peningkatan kos Perjalanan dan Sara Hidup.

Bayaran kepada profesor dan pensyarah pelawat juga menjadi isu kepada peningkatan belanja Universiti. Peningkatan bayaran iktisas ini tidak dapat dielak atas keperluan akreditasi yang memerlukan sejumlah pensyarah berkelulusan PhD. Pensyarah pelawat yang dilantik secara kontrak dibayar dengan kadar lebih tinggi berbanding pensyarah UUM atau pensyarah tempatan sebagai insentif untuk mereka menerima lantikan dan ditempatkan di UUM, yang sememangnya jauh daripada kota metropolitan Kuala Lumpur yang menjadi tumpuan ekspatriat berbanding

UUM di Sintok Kedah. Oleh yang demikian, isu berkaitan dengan peningkatan kos bayaran iktisas tidak dapat dielakkan. Ini adalah kerana UUM masih memerlukan khidmat pensyarah pelawat bagi memenuhi keperluan meningkatkan jumlah pemegang PhD sebagai tenaga akademik.

Selain daripada peningkatan kos bayaran iktisas, kos berkaitan penyenggaraan dan pembaikan kecil juga turut didapati meningkat. Di UUM, kos penyenggaraan dan pembaikan kecil dibahagikan kepada TIGA kategori iaitu (i) belanja bahan mentah penyenggaraan;( ii) bekalan dan bahan lain; dan (iii) penyenggaraan, alat ganti dan pembaikan kecil. Perbelanjaan untuk minyak dan petroleum, tayar dan tiub dan semua alat-alat ganti yang lain (eletrik, komputer, perubatan, bekalan air) terletak di bawah kategori bahan mentah. Kos bekalan dan bahan-bahan lain pula merujuk kepada bekalan buku dan majalah, bekalan ubatan Pusat Kesihatan), alatan sukan, dan bekalan pejabat yang lain (JPP). Bagi kategori yang ketiga iaitu penyenggaraan, alat ganti dan pembaikan kecil, ia dikawal sepenuhnya oleh JPP dan juga Pusat Komputer yang mana merupakan PTJ yang mencatatkan jumlah belanja tertinggi dalam kategori kos penyenggaraan dan pembaikan kecil. Isu kos penyenggaraan ini dijangka akan terus meningkat disebabkan oleh peningkatan usia bangunan di UUM Sintok yang telah mencapai usia 30 tahun pada tahun 2014.

Kos penyenggaraan lain seperti perabut dan fasiliti juga turut menjadi isu memandangkan inventori sebegini telah dimamah usia dan perlu ditukar. Walaupun UUM telah mengambil langkah wajar dengan menggunakan kaedah sewaan bagi mengurangkan kos belian dan penyenggaraan, pihak Bendahari perlu memastikan

pengurusan kos sewaan yang lebih baik. Berkenaan dengan penyenggaraan dan pembaikan kecil di bawah pihak Pusat Komputer pula, perubahan yang terlalu cepat dalam sistem teknologi maklumat telah menyebabkan peningkatan kos peralatan dan perhubungan pada setiap tahun. Penyenggaraan perisian memerlukan belanja berulang bagi memastikan staf dan pelajar mendapat kemudahan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) terkini.

Seterusnya, pihak Universiti juga berhadapan dengan isu pengurusan hasil iaitu berkaitan dengan kutipan hutang terutamanya bayaran yuran daripada pelajar luar negara. Pihak Universiti berdepan dengan masalah kutipan hasil yang sepatutnya memberi pulangan atau hasil kepada Universiti. Jadual 4.10 dan 4.11 menunjukkan jumlah hutang tidak dibayar mengikut kategori dan tahun serta jumlah hutang pelajar mengikut tahun. Beberapa langkah telah dilaksanakan bagi memastikan pelajar membayar yuran sebelum dapat mendaftar, tetapi kebanyakan kes rayuan telah dibuat sehingga ke peringkat pengurusan atasan. Banyaknya bilangan kes rayuan pelajar untuk menanggung pembayaran yuran pendidikan ini menyebabkan isu kutipan hasil bertambah rumit dan menjadikan hasil Universiti agak berkurang. Dengan pemberian berjumlah hanya 70% sahaja yang diterima oleh pihak Universiti daripada pihak Kementerian merumitkan pengurusan belanja UUM. Ini kerana UUM perlu banyak bergantung kepada sumber hasilnya sendiri bagi memastikan jumlah perbelanjaan universiti dapat ditanggung sepenuhnya. Penemuan kajian juga mendapati terdapatnya kelemahan dalam kaedah kutipan hutang pelajar oleh PTJ yang terbabit, selain adanya kelemahan dari sudut merekod dan menyelaraskan maklumat mengenai data pembayaran yuran pelajar.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa masalah utama dalam perbelanjaan UUM adalah berkaitan dengan pengurusan perbelanjaan daripada Vot Umum, iaitu secara khususnya dalam Perkhidmatan dan Bekalan yang berjumlah 36-37% untuk tempoh 2010-2012 daripada keseluruhan perbelanjaan di bawah Kumpulan Wang Mengurus. Jika pihak Universiti tidak dapat mengutip hasil untuk menampung jumlah perbelanjaan ini, sudah pasti banyak masalah akan timbul dalam jangka masa panjang.

**Jadual 4.10:** Jumlah Hutang Tidak Dibayar Mengikut Kategori dan Tahun

| Bil          | Kategori                   | Tahun      |            |            |
|--------------|----------------------------|------------|------------|------------|
|              |                            | 2010 (RM)  | 2011 (RM)  | 2012 (RM)  |
| 1            | Pendahuluan Diri           | 477,801    | 700,768    | 908,527    |
| 2            | Pendahuluan Perjalanan     | 26,625     | 40,865     | 49,806     |
| 3            | Pendahuluan Seminar        | -          | -          | 165,864    |
| 4            | Pendahuluan Perubatan      | 23,370     | 29,548     | 29,684     |
| 5            | Pendahuluan Utiliti        | 166,980    | 216,976    | 245,369    |
| 6            | Pendahuluan Pelbagai       | 941,568    | 980,398    | 1,074,239  |
| 7            | Hasil Pelbagai             | 2,534,984  | 3,864,948  | 4,388,030  |
| 8            | Sewa                       | 1,034,669  | 1,702,002  | 2,080,127  |
| 9            | Program Kerjasama          | 9,271,797  | 6,285,494  | 5,743,095  |
| 10           | Penyelidikan & Perundingan | 1,136,032  | 941,186    | 493,843    |
| 11           | Hutang Pecah Kontrak       | 9,978,840  | 9,976,665  | 11,576,022 |
| Jumlah besar |                            | 25,592,665 | 24,738,850 | 26,754,606 |

**Jadual 4.11:** Hutang Pelajar Universiti

| 2010 (RM)    | 2011 (RM)    | 2012 (RM)    |
|--------------|--------------|--------------|
| RM 7,975,277 | RM 7,925,801 | RM 9,062,177 |

Selain daripada itu, daripada penemuan kajian ini, UUM juga didapati tidak mengurus asetnya dengan cekap. UUM mempunyai pelbagai aset, antaranya ialah Taman Siswa di Jitra; Taman Universiti dan perumahan kakitangan di Sintok; Hotel EDC; kampus cawangan bandar di Kuala Lumpur (UUMKL), bangunan pejabat dan hotel di Langkawi dan Kuala Lumpur, litar Go-Kart, padang golf, dan lain-lain.

Namun begitu, UUM merupakan antara TIGA universiti selain daripada UPNM dan UMK yang mempunyai pengurusan aset yang agak lemah. UUM dikatakan tidak mempunyai rekod aset yang teratur berbanding dengan universiti tempatan lain. Penstrukturan semula Universiti dikatakan menjadi punca utama mengapa rekod aset tidak teratur dan terkini. Semasa penstrukturan berlaku, ramai pensyarah dan staf universiti membawa aset Universiti berpindah bersama mereka ke lokasi yang baru. Selain itu, pengubahsuaian bilik dan pejabat juga menyumbang kepada rekod aset yang tidak teratur. Ini berlaku ketika sistem kolej dilaksanakan dan ditambah pula dengan sistem pusat pendidikan.

#### **4.2.5 Isu-isu yang berkaitan dengan perbelanjaan yang dijangka pada masa hadapan**

##### **Persoalan kajian kelima:**

*Apakah isu-isu berkaitan dengan perbelanjaan yang dijangka pada masa hadapan?*

Cabaran utama bagi pihak Bendahari adalah dalam aspek kemahiran membuat anggaran kos. Kebergantungan kepada pihak luar untuk membuat anggaran kos, terutama bagi projek atau peruntukan yang disalurkan kepada pihak JPP dan Pusat Komputer. Dalam keadaan tertentu, terdapat lebih peruntukan diberikan kepada pihak ini dan wang tersebut tidak dapat dikembalikan kepada pihak bendahari dan tidak dapat digunakan oleh pihak PTJ untuk tujuan lain. Dengan kata lain pihak Bendahari tidak dapat memastikan isu '*utilization of cost*' dicapai dengan lebih baik.

Dengan berlakunya perubahan struktur kolej pada tahun 2011, telah terdapat pertambahan dalam pusat tanggungjawab (PTJ). Ini berkemungkinan besar akan berlaku tambahan perbelanjaan terutama kos pengubahsuaian bangunan, belian perabut dan fasiliti lain bagi mengambil kira penjawat-penjawat baru. Selain daripada perbelanjaan 'one-off', terdapat juga tambahan bayaran berulang untuk elaun tenaga akademik yang memegang jawatan pentadbiran. Oleh yang demikian, pihak Bendahari memerlukan komitmen daripada lebih banyak pihak dalam sesebuah PTJ bagi memastikan perbelanjaan dapat diurus dengan lebih cekap dan berhemah.

Seterusnya, kebanyakan aktiviti atau program yang dilaksanakan oleh UUM sukar dinilai keberkesanannya, terutamanya dalam bentuk kewangan. Perkara ini sudah tentu akan memberi masalah kepada pihak Bendahari dalam mengenal pasti jumlah 'outcome' daripada pengendalian sesuatu aktiviti. Contohnya, aktiviti atau proses mendapatkan akreditasi terutamanya daripada badan antarabangsa akan meningkatkan jumlah perbelanjaan Universiti. Dalam usaha menaikkan nama UUM di mata dunia, pihak Bendahari berdepan dengan masalah mengurus kos berkaitan proses mendapatkan akreditasi ini. Pengendalian bengkel Assurance of Learning (AoL) sebagai salah satu keperluan AACSB umpamanya memerlukan sejumlah kos yang sudah pastinya sukar dinilai 'outcome' secara kuantitatif atau dalam bentuk kewangan.

Seterusnya, aktiviti promosi terutamanya lawatan ke luar negara bagi menambah bilangan pelajar antarabangsa juga berjalan dengan rancak bagi memenuhi keperluan KPT yang memestikan universiti mengambil pelajar luar

negara sehingga 30% daripada jumlah keseluruhan pelajar IPT. Keperluan untuk memenuhi nisbah 70-30 ini menyebabkan perbelanjaan promosi seperti penyertaan dalam program di luar negara dan lain-lain kos berkaitan (seperti belanja perjalanan dsb) akan meningkat. Isu ini juga menjadi cabaran kepada pihak Bendahari kerana 'outcome' promosi mungkin bersifat jangka panjang. Ketiadaan instrumen untuk menilai 'outcome' dan juga tiada akaun spesifik untuk belanja promosi ini menyulitkan pihak Bendahari untuk 'keep track' jumlah kos berkaitan.

#### **4.2.6 Instrumen pengukuran prestasi yang digunakan oleh Universiti untuk mengenal pasti amalan bagi meningkatkan keberkesanan pengurusan kewangan**

##### **Persoalan kajian keenam:**

*Apakah instrumen pengukuran prestasi yang digunakan oleh Universiti untuk mengenal pasti amalan bagi meningkatkan keberkesanan pengurusan kewangan?*

Berdasarkan kepada hasil temubual yang dijalankan, UUM masih tidak mempunyai instrumen pengukuran prestasi yang spesifik bagi mengenal pasti amalan dalam meningkatkan keberkesanan pengurusan kewangan. Secara umumnya, prestasi perbelanjaan di UUM adalah berdasarkan kepada keupayaan membelanjakan peruntukan yang telah diberi oleh pihak KPT. Sebagai contoh, sekiranya Universiti berjaya membelanjakan peruntukan yang diberi sehingga 95%, ia menunjukkan prestasi perbelanjaan yang baik.

Bagi prestasi pengurusan kewangan pula, UUM mematuhi pekeliling yang telah ditetapkan oleh pihak KPT. Contohnya, bil yang diterima perlu dijelaskan dalam tempoh 14 hari dan hutang perlu dikutip dalam tahun semasa.

Selain daripada itu, pengukuran prestasi dalam mengurus kewangan yang digunakan ialah dengan membandingkan perbelanjaan kewangan kepada penunjuk prestasi utama (KPI) tahunan yang dibangunkan dalam Pelan Pengurusan Strategik Universiti. Pengukuran prestasi yang lain seperti pulangan ke atas pelaburan (ROI) tidak digunakan dalam mengukur keberkesanan ke atas sesuatu pelaburan yang telah dibuat oleh Universiti. Ini adalah kerana Universiti ialah organisasi tidak berasaskan keuntungan. Oleh yang demikian, petunjuk atau indikator yang menunjukkan prestasi kewangan tidak digunakan sepertimana yang diamalkan di sektor perniagaan.

#### **4.2.7 Bentuk strategi penjimatan kos yang telah berjaya digunakan oleh institusi lain?**

**Persoalan kajian ketujuh:**

*Apakah bentuk strategi penjimatan kos yang telah berjaya digunakan oleh institusi lain?*

Pada masa kini terdapat 20 buah universiti awam di Malaysia. Setiap universiti yang ditubuhkan mempunyai rasional penubuhan dan orientasinya yang tersendiri. Ada universiti yang menawarkan kursus yang lebih komprehensif dan ada yang lebih spesifik dengan kekuatan masing-masing samada terletak pada bidang sastera liberal, pendidikan, perniagaan, atau pada sains dan teknologi. Namun begitu, semua universiti, baik di Malaysia mahupun di luar negara mempunyai matlamat am yang sama iaitu mendidik dan melatih siswa-siswi untuk menjadi manusia terdidik dan berperibadi tinggi, menjadi tenaga kerja terlatih dan



profesional, menjadi sarjana dan penyelidik, dan mana yang berkemampuan akan memilih untuk menjadi intelektual dan ilmuan.

Bagi mencapai matlamat tersebut, universiti memerlukan peruntukan dana yang besar. Peruntukan yang diperlukan biasanya diperolehi samada melalui bantuan pihak kerajaan atau pun dijana sendiri oleh universiti terbabit. Memandangkan peruntukan yang diterima tidak besar jumlahnya, maka universiti perlu lebih berhemah dalam berbelanja selain daripada terus mencari jalan bagaimana untuk menjana pendapatan mereka sendiri. Pengurusan perbelanjaan yang mapan bukan sahaja membantu kelestarian universiti, namun ia juga mampu membantu universiti untuk terus berkembang. Jadual 4.12 menunjukkan antara contoh strategi penjimatan yang diamalkan oleh beberapa universiti tempatan dan luar negara.

**Jadual 4.12:** Contoh Strategi Penjimatan Yang Diamalkan Oleh Universiti Tempatan dan Luar Negara

| Universiti                | Strategi penjimatan kos yang diamalkan  |
|---------------------------|---|
| Universiti Sains Malaysia | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemasangan meter secara berasingan di desasiswa bagi pemantauan penggunaan elektrik</li> <li>- Tempahan tiket penerbangan dilakukan melalui online oleh PTJ berbanding menggunakan agen</li> <li>- Menggunakan kemudahan universiti bagi pengendalian bengkel, seminar atau mesyuarat</li> <li>- Menggunakan air hujan bagi tujuan siraman (<i>rain water harvesting</i>)</li> </ul>   |
| Universiti Teknologi Mara | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hadiah / backdrop, bunting, bunga hidup, door gift dan gimik perasmian yang terlalu mahal dikurangkan</li> <li>- Semua dokumen hardcopy didigitalkan</li> <li>- Memperkenalkan flexi hour bagi mengelak kadar kerja lebih masa yang tinggi</li> <li>- Kurangkan pentadbir akademik bagi mengelak pertambahan pensyarah dan tutor untuk tujuan pengajaran</li> <li>- Penggunaan meter bagi setiap PTJ bagi merekod penggunaan tenaga</li> <li>- Portfolio pengajaran dilakukan secara <i>paperless</i></li> <li>- Menggalakkan penggunaan kepakaran dalaman dan kurangkan penggunaan pakar dari luar</li> <li>- Mengenakan penalti dan menggunakan sistem merit dan demerit bagi memantau kegiatan vandalisme di kolej pelajar</li> <li>- Pembentangan kertas kerja ke luar negara menggunakan geran penyelidikan yang diperolehi oleh pensyarah</li> </ul> |

**Jadual 4.12 (Diteruskan)**

| Universiti          | Strategi penjimatan kos yang diamalkan  |
|---------------------|---|
| Uni. of Houston     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamatkan program ijazah, bukan profesional atau diploma yang tidak mendapat <i>ranking</i> yang tinggi</li> <li>- Fokus kepada pendidikan secara atas talian</li> <li>- Pantau program yang kurang popular atau kurang pelajar</li> <li>- Pastikan program dan aktiviti selari dengan misi teras universiti</li> <li>- Beri ganjaran lain kepada staf berprestasi tinggi daripada menaikkan gaji</li> <li>- Galakkan staf mengambil cuti panjang semasa cuti semester untuk jimatkan kos elektrik dan air</li> <li>- Gunakan kaedah pengangkutan paling murah</li> <li>- Jual aset yang tidak memberi pulangan kepada universiti</li> <li>- Guna alat elektrik yang menjimatkan tenaga</li> <li>- Sewa bangunan kampus yang tidak digunakan kepada organisasi luar.</li> <li>- Keutamaan peruntukan diberikan projek yang penting</li> </ul> |
| Uni. of Temple      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Galakkan staf dan pelajar untuk memberi idea penjimatan</li> <li>- Gunakan modul, buku dan memo secara atas talian</li> <li>- Buat peperiksaan dan kuiz secara atas talian</li> <li>- Galakkan perbincangan, tutorial dan kuliah secara atas talian</li> </ul>   |
| Uni. of Arizona     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjalinkan pakatan strategik dengan Google untuk dapatkan perkhidmatan percuma</li> <li>- Menggunakan panel solar bagi menjimatkan kos tenaga elektrik</li> </ul>   |
| Uni. of Maryland    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyewakan dewan, bilik kuliah, dewan makan dan gymnasium kepada orang awam untuk upacara perkahwinan dan lain-lain</li> </ul>   |
| Uni. of California  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penggunaan telefon, faks, dan alat-alat telekomunikasi pejabat dihadkan kepada staf pentadbiran sahaja.</li> <li>- Staf perlu mempunyai kata laluan dan ID untuk menggunakan peralatan ini.</li> <li>- Menjalin perkongsian pintar dengan Mobile Sphere- sebuah syarikat sesawang yang menawarkan teks mesej percuma kepada telefon bimbit pelajar. Semua maklumat dan lain-lain yang berkaitan dengan hal ehwal pelajar dapat disalurkan melalui kaedah ini – dan ini menjimatkan banyak kertas dan panggilan telefon</li> </ul>  |
| Uni. of Cornell     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelajar –pelajar digalakkan menggunakan kad kampus ( campus card) di kantin, restoran dan kedai-kedai di sekitar kampus. Pelajar-pelajar dikehendaki membeli kad ini dengan depositUSD500 dari semester satu. Kad ini digunakan untuk membeli makanan dan barangan keperluan harian di kampus. Kad ini boleh ditambah nilai dari masa ke semasa dan program kad ini telah menarik pakatan strategik dengan Coca Cola dan syarikat peruncitan yang lain. Pelajar memperolehi diskaun dari kad tersebut dan Uni. memperolehi pendapatan dari yuran keahlian kad</li> </ul>   |
| St. Olaf College    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membekalkan perkhidmatan telefonnya sendiri dan ini mengurangkan bil utilitinya dengan berkesan. Staf dilatih untuk membuat kerja-kerja penyenggaraan, “Wire Pulling” dan kerja-kerja sistem yang lain.</li> <li>- Perancangan untuk perkhidmatan ini mengambil masa enam tahun tetapi kolej tersebut dapat menjimatkan kos USD15,000 sebulan</li> </ul>   |
| Juniata College     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelajar-pelajar IT diupah untuk mengendalikan IT dan memberi perkhidmatan sokongan IT di kampus. Ini mengurangkan kos pengambilan pekerja dari luar yang biasanya lebih mahal.</li> </ul>  |
| Lake Forest College | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kolej ini berkongsi kemudahan IT, staf , makmal teknologi dan perpustakaan dengan Kolej lain untuk menjimatkan kos membina prasarana tersebut. Pelajar di kolej- kolej yang berdekatan dapat menggunakan kemudahan yang disediakan hasil dari kerjasama dan perkongsian IT ini.</li> </ul>   |

**Jadual 4.12 (Diteruskan)**

| Universiti                      | Strategi penjimatan kos yang diamalkan  |
|---------------------------------|---|
| Uni. of Plymouth                | - Melancarkan portal untuk alumninya dan membenarkan 21,000 alumni menggunakan e mel dan menjalin hubungan dengan alma maternya. Hasil hubungan yang akrab dengan Alumninya, Universiti ini mendapat bantuan dalam bentuk penajaan dalam pembelian dan pembekalan peralatan Universiti yang diperlukan. |
| Uni. of Delaware                | - Menjalinkan hubungan dengan hotel untuk mengadakan konferens dan seminar untuk menjimatkan kos perjalanan konferens dan seminar. Seminar dan konferens dapat diadakan di hotel tersebut dan mengurangkan kos.   |
| Uni. of Washington              | - Menggunakan mesin basuh Maytag yang cekap yang boleh menjimatkan air sebanyak dua juta gallon setahun.  |
| Uni. of San Diego               | - Sebagai sumber gantikan bagi gas dan petrol, Universiti ini menggunakan 225 buah kereta elektrik dan menjimatkan USD323 kos minyak per kereta setahun   |
| Uni. of Stanford                | - Menggunakan filem tingkap V- kool untuk menghalang haba dari luar. Ini membantu menjimatkan kos penyejukan bilik  |
| Uni. of Massachussets           | - Universiti ini memasang e fabrik pada panel siling dari Thermal Design untuk mengurangkan radiasi haba sebanyak 30 peratus.<br>- Tandas dipasang dengan “toilet flush valves” dan “water saving shower head “ di 22 bangunannya sebagai langkah penjimatan air  |
| Uni. of Utah                    | - Universiti ini memperkenalkan menu kantin secara on line dan menjimatkan USD4,500 daripada kos mencetak menu.   |
| Uni. of Arkansas                | - Persumberan luar digunakan untuk menyenggara peralatan pejabat seperti mesin fotostat, khidmat pembersihan dan penyenggaraan landskap Universiti.   |
| Georgia Institute of Technology | - Semua laporan tahunan dan pelan-pelan perniagaan menggunakan penerbitan digital. Percetakan dalam bentuk buku dan laporan dihapuskan.   |
| College of Ozarks               | - Menawarkan pendidikan percuma untuk pelajar miskin. Akan tetapi, pelajar –pelajar ini perlu bekerja 15 jam seminggu di kampus. Staf penuh masa dikurangkan.   |
| Uni. of Amherst                 | - Mengendalikan katering makanan sendiri. Kos jamuan dapat dikurangkan. Pelbagai pakej menu disediakan. Menu disebar secara online.   |
| Uni. of Dakota State            | - Menyewa dewan, bilik kuliah, dewan makan dan gym kepada orang awam. Disamping menjana pendapatan dapat menampung kos penyenggaraan bangunan mereka.   |
| Uni. of Maryville               | - Melabur dalam peralatan fotografi profesional. Ini dapat mengurangkan kebergantungan kepada ahli fotografi luar untuk pengiklanan   |

#### 4.2.8 Strategi yang dicadangkan bagi meningkatkan lagi keberkesanan pengurusan kewangan Universiti

##### **Persoalan kajian kelapan:**

*Apakah jenis strategi yang dicadangkan bagi meningkatkan lagi keberkesanan pengurusan kewangan Universiti?*

Strategi ialah rancangan yang dibangunkan bagi mencapai objektif organisasi. Dalam memastikan objektif penjimatan kos tercapai, UUM perlu

membangunkan strategi yang mantap. Strategi yang akan dibangunkan ini adalah berdasarkan kepada keperluan UUM dalam menangani isu peningkatan kos dan telah digunakan di IPT di luar negara. Di antara strategi yang dicadangkan ialah:

### **1. Mencapai Kecekapan Tenaga**

Mencapai kecekapan tenaga adalah penting kerana kos utiliti terutama yang melibatkan elektrik dan elektronik menunjukkan peningkatan kos yang ketara daripada setahun ke setahun. Purata bil elektrik untuk setiap bulan mencecah RM1 juta. Oleh kerana itu, bermula pada masa ini, isu kecekapan tenaga perlu diberi perhatian. Satu strategi yang mampu dilaksanakan oleh UUM ialah memastikan kecekapan tenaga dicapai. Kecekapan tenaga bermaksud penggunaan tenaga yang optima melalui pelaksanaan piawai hijau bagi sebarang pembinaan bangunan di UUM. Piawai hijau bermaksud piawai rekabentuk yang lestari seperti sensor yang dipasang untuk memadamkan lampu apabila tiada pengguna. Selain daripada itu, satu Unit Perkhidmatan tenaga perlu diwujudkan di bawah Jabatan Pembangunan dan Penyenggaraan (JPP) bagi mewujudkan kampus yang bertanggungjawab pada persekitaran dan kecekapan tenaga melalui pelaksanaan program, projek yang berkaitan dengan pengurusan tenaga. Unit Perkhidmatan ini bertujuan untuk memastikan kemudahan di UUM selesa dan menggunakan tenaga dengan cekap. Keduanya, sistem pengurusan tenaga di kampus iaitu sistem kawalan berkomputer bagi mengoptimakan prestasi sistem sistem penyejukan seperti Kawalan Digital secara langsung (*Direct Digital Controls*) diperlukan untuk membantu JPP memantau penggunaan tenaga dan kos yang perlu ditanggung oleh Universiti. Untuk lebih efisien, pemasangan semua peralatan mekanikal atau penambahbaikan sistem mekanikal perlu diintegrasikan dengan sistem pengurusan tenaga kampus.

## 2. Pengurusan Kontrak yang Bijak

Selain daripada strategi mencapai kecekapan tenaga, strategi kedua yang dicadangkan ialah perundingan kontrak yang bijak. Perundingan kontrak secara bijak bermaksud hasil perundingan yang akan diperolehi membawa manfaat yang banyak kepada UUM. Selain daripada isu peningkatan kos elektrik, peningkatan kos juga membabitkan penyenggaraan dan pembaikan kecil. Penyelenggaraan dan pembaikan kecil termasuklah kontrak penyenggaraan dan bekalan kampus, penyenggaraan bangunan, kenderaan, dan juga komputer.

Sebelum pemberian kontrak, pihak Bendahari perlu ada staf yang boleh membuat penilaian ke atas tender atau kontrak yang dikemukakan oleh pihak luar. Oleh kerana pengurusan penyenggaraan dan pembaikan kecil seperti pemberian kontrak adalah di bawah skop tugas JPP, audit prestasi ke atas kontraktor hendaklah dilakukan oleh pihak ketiga dan laporan tersebut perlu diserahkan kepada Bendahari dan pengurusan atasan Universiti. Pihak Bendahari juga perlu ada sistem penilaian prestasi kontraktor (*benchmarking*) bagi memudahkan Jabatan Bendahari membuat proses pemilihan kontraktor.

Pihak Bendahari melalui JPP juga perlu memberi penekanan kepada penyenggaraan produktif secara menyeluruh berbanding kepada amalan sekarang iaitu menggunakan penyenggaraan pencegahan. Ini adalah untuk memastikan kerja-kerja penyenggaraan dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan. Melalui penyenggaraan produktif secara menyeluruh, amalan penyenggaraan perlu dibuat penambahbaikan secara berterusan. Menerusi amalan ini, UUM dapat mengurangkan jumlah kos penyenggaraan dan pembaikan kecil.

### **3. Memastikan Kadar Penggunaan Fasiliti Sepenuhnya**

Dengan pembahagian jumlah kos kepada PTJ mengikut bilangan staf, pelajar dan juga keluasan bangunan, pihak Bendahari perlu memastikan fasiliti digunakan sepenuhnya (*fully utilized*) bagi memastikan matlamat '*cost efficiency*' tercapai. Isu '*underutilized capacity*' akan lebih rumit dengan bertambahnya bangunan, fasiliti dan juga penawaran kursus atau program baru. Bukan sahaja kos pembinaan bangunan yang tinggi, bahkan kos penyenggaraan, kos utiliti juga akan meningkat disebabkan oleh kadar penggunaan kelas menjadi tidak efisien, dengan hanya beberapa orang pelajar sahaja menggunakan kelas atau makmal pada satu-satu masa.

Isu sewaan terutamanya sewaan mesin fotokopi di bawah PTJ juga semakin rumit dengan pertambahan jumlah PTJ di bawah sistem semasa. Kadar penggunaan mesin fotokopi ataupun komputer yang '*underutilized*' ataupun '*overutilized*' bagi sesebuah PTJ sudah tentunya akan meningkatkan jumlah kos.

Sistem penjadualan berkomputer dan boleh diakses secara talian terus (online) perlu diperkenalkan bagi memastikan penggunaan bilik kuliah atau tutorial, makmal komputer dikendalikan dengan lebih efisien. Ketiadaan sistem maklumat yang '*timely*' menimbulkan kesukaran untuk mengenal pasti penggunaan kelas oleh mana-mana pensyarah. Contohnya, ada pensyarah yang diberikan bilik kuliah yang boleh memuatkan 300 pelajar, sedangkan jumlah pelajar hanyalah 40 orang sahaja. Penggunaan elektrik (lampu dan penghawa dingin) juga dapat dikurangkan jika kelas dimulakan dan ditamatkan pada waktu yang berbeza bagi memastikan pengurusan bilik kuliah yang optimum.

Dengan wujudnya isu '*underutilized capacity*' ini, pihak Bendahari perlulah membuat kajian kos terperinci sebelum meluluskan pembelian komputer atau pembinaan bangunan baru ataupun tambahan makmal. Ini adalah untuk memastikan semua bangunan, alatan atau fasiliti lain dapat digunakan secara optimum untuk mencapai tahap '*cost efficient*'. Pihak Bendahari atau Universiti juga dicadangkan untuk memberikan insentif kepada mana-mana PTJ yang berjaya menguruskan kosnya dengan lebih efisien sebagai galakan kepada ketua PTJ untuk mempraktikkan strategi penjimatan kos bagi mencapai kelestarian Universiti.

#### **4. Mengira Analisis Margin Keuntungan**

Pihak Universiti akan berupaya mengawal jumlah perbelanjaan melalui pengurusan kursus atau kuliah dengan lebih berkesan. Pihak Bendahari dicadangkan untuk mengenal pasti titik pulang modal untuk kursus akademik, terutamanya di peringkat pasca ijazah dengan mengambil kira kos langsung bagi setiap program pendidikan. Dengan mengambil kira titik pulang modal ini, pihak Universiti akan dapat merancang dengan lebih baik dalam menentukan frekuensi penawaran kursus dan juga bilangan kelas pada satu-satu masa. Ini adalah bagi mengelakkan berlakunya '*underutilization*' bagi setiap kelas atau kursus yang ditawarkan. Bilangan pensyarah yang terlibat dalam pengajaran juga dapat dimanfaatkan dengan sepenuhnya pada satu-satu semester dengan adanya perancangan penjadualan yang lebih efisien. Pensyarah juga akan berpeluang untuk fokus kepada kajian penyelidikan jika mereka tidak perlu mengajar pada satu-satu masa. Faktor ini perlu dikenalpasti dan diambilkira bagi memastikan pulangan atas pelaburan yang dibuat oleh pihak Universiti.

## **5. Melaksanakan Pembaikan Berterusan (*continuous improvement*)**

Kos juga dapat dikurangkan dengan mengenal pasti aktiviti yang tidak menambah nilai dan tidak memberikan ‘*outcome*’ yang jelas kepada Universiti. Institusi yang menggunakan kaedah kaizen ataupun pembaikan berterusan proses kerja ini juga dapat memastikan staf akan lebih produktif dan berpuashati kerana mereka boleh tumpukan kepada inisiatif strategik (contohnya KPI mereka) berbanding dengan kerja-kerja yang tidak efisien. Proses penambahbaikan ini melibatkan kajian ke atas kerja-kerja atau aktiviti-aktiviti yang boleh dilaksanakan dengan lebih baik ataupun terus ditiadakan. Aktiviti atau tugas yang bertindan di kalangan staf juga boleh dielakkan bagi memastikan penggunaan kos yang lebih berkesan dengan pendekatan kaizen ini.

## **6. Fokus kepada perniagaan teras**

Strategi pertama ialah Universiti perlu memberi fokus kepada perniagaan teras atau kepakarannya dan meluangkan banyak masa dan tenaga serta wang untuk menjalankan penyelidikan, perundingan dan pengajaran dalam bidang kepakarannya. Memandangkan UUM dikenali umum melalui kepakaran dalam bidang pengurusan dan bidang-bidang lain yang berkaitan dengannya, maka fokus yang lebih perlu diberikan kepada aktiviti ini samada dalam bidang akademik mahupun yang bukan berkaitan akademik. Aktiviti memasarkan dan mengkomersilkan kepakaran berkaitan pengurusan perlu lebih dipertingkatkan lagi di peringkat domestik dan luar negara misalnya melalui hasil usahasama dengan banyak industri hulu dan hiliran di dalam dan luar negara di samping terus membina dan mengekalkan repo yang baik dengan universiti-universiti terkemuka di dunia. Selain itu, pemasaran dan pengkomersilan hasil kajian akademik perlu



berjalan seiring dengan hasrat UUM untuk menjadi Universiti Pengurusan Terkemuka di Malaysia. Bidang Keusahawanan sememangnya menjadi kekuatan UUM sejak berdekad yang lalu. Justeru, kecemerlangan UUM perlu diteruskan dengan memperbanyakkan aktiviti keusahawanan di kalangan pelajar dan orang awam agar nama dan imej UUM dalam bidang keusahawanan bertambah mekar dan gemilang di persada pendidikan negara.

### **7. Mengurangkan Kos Pentadbiran**

Bagi mengurangkan kos pentadbiran, perbelanjaan universiti perlu dipantau melalui satu sistem yang mampu mengintegrasikan semua data perbelanjaan dan pembelian secara berpusat serta boleh dipantau oleh Jabatan Bendahari. Contohnya, dari segi pembelian peralatan dan perabot, di mana tindakan ini tidak lagi perlu dibuat secara berasingan oleh setiap PTJ tetapi hanya melalui arahan secara *online* kepada individu yang bertanggungjawab dalam pembelian. Ini adalah bagi mengelakkan pembaziran dan pertindihan tugas di antara jabatan. Selain daripada itu, pemusatan perbelanjaan dan pembelian boleh mengurangkan karenah birokrasi dalam hirarki pentadbiran. Strategi ini boleh meningkatkan motivasi staf dan produktiviti serta mengalakkan lagi penglibatan staf dalam aktiviti kelestarian Universiti. “*Outsourcing*” juga digalakkan sekiranya strategi ini mampu mengurangkan kos pentadbiran atau pembelian peralatan.

### **8. Kolaborasi Dengan Universiti Lain**

Mewujudkan rakan perkongsian atau kolaborasi dengan universiti lain dikatakan mampu menjimatkan kos penyenggaraan, pentadbiran dan penyelidikan UUM. Universiti luar negara yang mempunyai jaringan atau rakan perkongsian

dengan universiti lain yang terkemuka dilihat dapat berkongsi sumber tenaga pengajar, kepakaran dan kemudahan seperti bahan perpustakaan, makmal dan geran penyelidikan atau perundingan yang berprestij. Dengan adanya kolaborasi dengan Universiti lain, UUM dapat bertukar-tukar kepakaran di samping menjimatkan kos operasi.

#### **9. Kolaborasi dengan syarikat dari berbagai industri**

Kerjasama di antara UUM dan syarikat luar akan menyemarakkan lagi usaha aktiviti dan projek yang boleh memberikan hasil yang berbentuk “menang-menang” kepada kedua-dua pihak. Melalui kerjasama ini pihak UUM dan wakil industri dapat bertukar-tukar kepakaran dan sumber demi memastikan sesuatu aktiviti atau projek yang dilaksanakan bersama lebih berjaya. Pelajar dan staf saling mendapat manfaat daripada kerjasama ini. Di samping itu, nama dan imej UUM juga akan terus dikenali dan dihormati pihak industri. Meskipun kerjasama ini telah lama dipraktikkan oleh kebanyakan universiti di Malaysia namun bilangannya masih kecil berbanding universiti di luar negara yang lebih agresif dan progresif dalam mengkomersilkan program, projek dan pelajar dengan pihak industri. Tentunya akan lebih menarik lagi jika kolaborasi di peringkat antarabangsa dapat dilaksanakan di antara UUM dan wakil industri luar negara meskipun jika ianya sekadar bermula dengan suatu program atau projek berskala kecil yang mempunyai nilai tambah kepada aktiviti pengantarabangsaan jenama UUM.

## **BAB 5: RUMUSAN DAN CADANGAN PENAMBAHBAIKAN**

### **5.1 Pengenalan**

Bab 5 membincangkan tentang rumusan mengenai kepentingan pengurusan kewangan yang cekap di Universiti. Beberapa cadangan dikupas, iaitu i) Pembangunan model kejayaan kelestarian Universiti, ii) Cadangan Kerangka Kajian Kelestarian UUM, dan iii) cadangan strategi penambahbaikan untuk dilaksanakan oleh UUM bagi tiga jangkamasa yang berbeza, iaitu: jangkamasa pendek, sederhana dan panjang. Perbincangan kemudiannya dituruti limitasi kajian dan diakhiri dengan penutup bab yang merangkumkan rumusan keseluruhan penemuan kajian.

### **5.2 Perbincangan: Rumusan mengenai pengurusan kewangan Universiti**

#### **Persoalan kajian kesembilan:**

*Bagaimana pengurusan kewangan yang cekap dapat dilaksanakan oleh Universiti?*

Pengurusan kewangan yang cekap tidak dapat direalisasikan jika tiada pemangkin utama yang mampu mengerakkannya. Pemangkin kepada kelestarian UUM dapat dibahagikan kepada TIGA faktor utama yang pada masa yang sama berperanan sebagai “*antecedent*” (atau sesuatu yang perlu ada) kepada kejayaan strategi kelestarian universiti. Pertama, dengan adanya pemimpin yang dihormati dan disegani di sesebuah institusi, staf atau pekerja akan mudah menerima konsep kelestarian. Kejayaan strategi kelestarian sesebuah universiti adalah berpaksikan kepada kecekapan seseorang pemimpin dalam menguruskan kewangan. Ini kerana

pengurusan kewangan yang cekap bermula dengan perancangan dan pelaksanaan strategi di peringkat atasan hingga ke setiap PTJ yang ada.

Selain pemimpin utama UUM iaitu Naib Canselor (NC), peranan ketua PTJ juga adalah sangat signifikan kepada kejayaan strategi pengurusan kewangan. Sekiranya ketua PTJ mempunyai sikap kebertanggungjawaban dan akauntabiliti yang tinggi untuk melaksanakan strategi penjimatan kos, maka kecekapan pengurusan kewangan di PTJ dapat dilaksanakan dengan lebih teratur. Implikasinya, strategi kelestarian Universiti akan dicapai seperti yang dihasratkan.

Pemangkin kedua iaitu struktur organisasi, yang merupakan faktor yang tidak kurang pentingnya dalam meningkatkan kejayaan strategi kelestarian Universiti. Struktur organisasi yang jelas, tersusun dan kurang kerenah birokrasi sangat membantu dalam mempercepatkan penyebaran idea, rancangan dan pelaksanaan strategi kelestarian yang dihasratkan oleh pemimpin atasan kepada seluruh warga UUM di setiap peringkat. Struktur organisasi yang jelas memudahkan proses komunikasi dalaman dan luaran untuk disebarkan dan seterusnya diserap oleh semua lapisan warga kerja dan pelajar. Proses komunikasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, ataupun dari sisi ke sisi, tidak lagi menjadi satu halangan kepada setiap warga untuk menerima dan mencerna sesuatu arahan, cadangan dan perkongsian maklumat daripada pihak atasan. Begitu juga maklumat daripada warga bawahan, akan menjadi semakin mudah untuk dihebahkan ke pihak atasan. Tambahan pula dengan adanya teknologi komunikasi terkini yang disediakan di Universiti, proses komunikasi melalui emel menjadi suatu kaedah yang sangat praktikal dan semakin mencabar kepada semua pihak. Ini kerana,

disebabkan kepantasan kesan dan penyebarannya, setiap pengirim perlu lebih bertanggungjawab dengan setiap perkataan yang disebarkan. Manakala, penerima pula perlu lebih rasional sebelum memberikan sebarang maklumbalas kepada pengirim maklumat, agar mereka dapat mengelakkan sebarang implikasi negatif ke atas warga lain yang mungkin terhasil disebabkan oleh maklumbalas yang diberi.

Pemangkin ketiga adalah budaya organisasi itu sendiri. Selain mempunyai pemimpin yang berwawasan dan struktur organisasi yang terancang, budaya organisasi juga penting dalam mempercepatkan proses penerimaan sesuatu program atau strategi kelestarian di kalangan warga kerja dan pelajar. Melalui kemahiran kepimpinan seorang pemimpin dan dengan adanya struktur organisasi yang mantap, kelestarian akan dapat dibudayakan dalam setiap PTJ dan DPP dengan lebih mudah, dan pada masa yang sama mengurangkan halangan ke atas pembudayaan baru yang mungkin timbul hasil daripada sikap negatif, prejudis dan malas staf dan pelajar.

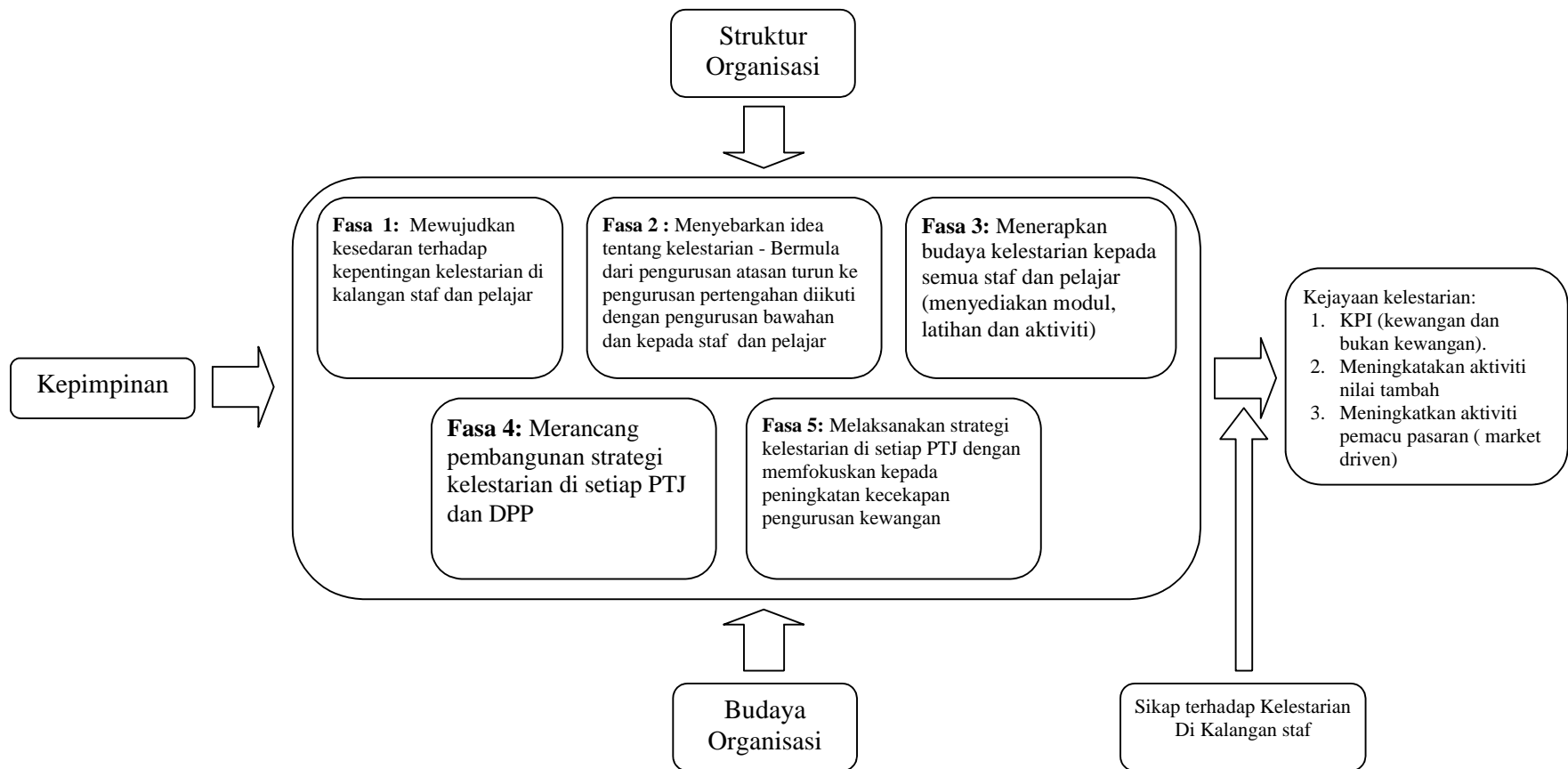
Walau bagaimanapun, untuk meningkatkan peratusan kejayaan strategi kelestarian, setiap warga universiti perlu faham tentang kepentingan penjimatan kos dalam setiap tindakan mereka. Justeru, pemimpin Universiti perlu terlebih dahulu mempraktikkan strategi penjimatan kos agar tindakan beliau menjadi contoh terbaik kepada pemimpin bawahan dan seterusnya ditransformasikan kepada setiap warga Universiti. Slogan 'Kepimpinan Melalui Teladan' sememangnya suatu slogan yang positif dalam mewujudkan budaya kelestarian di UUM. Hasilnya, penerapan budaya kelestarian mampu menjadikan warga UUM lebih bertanggungjawab dan berakauntabiliti terhadap segala tindakan mereka semasa bekerja.

Sejajar dengan penganugerahan kuasa autonomi yang diberikan kepada UUM oleh pihak Kementerian, strategi kelestarian bukan lagi suatu yang mustahil untuk dilaksanakan tetapi suatu perancangan yang mesti diberikan keutamaan. Apa yang penting, tanpa pengurusan kewangan yang bersistematik, kuasa autonomi yang dianugerahkan itu mungkin sukar untuk dikekalkan. Justeru, isu mengenai pengurusan kewangan tidak harus dipandang ringan dan perlu dijadikan satu agenda penting. Namun, segala perancangan dan tindakan perlu sentiasa disemak, ditambahbaik dan diaplikasikan dalam pencapaian KPI setiap PTJ. Ini kerana masih terdapat banyak kelemahan dari segi pengurusan kewangan di beberapa PTJ yang perlu dipantau, disemak semula dan diperbaiki untuk menjadikannya lebih cekap. Implikasinya, strategi yang diambil dalam pengurusan kewangan akan lebih mengukuhkan lagi imej UUM sebagai “Universiti Pengurusan Terkemuka”.

### **5.3 Cadangan**

#### **5.3.1 Model Kejayaan Kelestarian UUM**

Berdasarkan kepada dapatan kajian, berikut adalah antara beberapa cadangan yang disarankan kepada pihak Universiti. Cadangan pertama penyelidik ialah melalui pembangunan sebuah model yang dirasakan mampu untuk meningkatkan kejayaan strategi kelestarian Universiti. Model tersebut dinamakan sebagai *Model Kejayaan Kelestarian UUM* dan ditunjukkan dalam Rajah 5.1. Model ini mengambil kira beberapa proses yang perlu dilalui oleh setiap warga UUM, dan proses ini dinyatakan dalam beberapa tahap fasa. Kupasan mengenai model ini disertakan dalam perbincangan selanjutnya.



**Rajah 5.1:** Model Kejayaan Kelestarian UUM

*Sumber: Penyelidik*

Dalam mengejar matlamat untuk menjadi sebuah Universiti pengurusan terkemuka di Malaysia dan seterusnya di peringkat global, kejayaan strategi kelestarian adalah menjadi satu isu yang sangat kritikal kepada UUM. Rajah 5.1 dibangunkan oleh kumpulan penyelidik untuk menjelaskan beberapa fasa yang perlu dilalui oleh warga Universiti sebelum sesuatu strategi kelestarian yang dibuat berjaya diterima dan dibudayakan dalam persekitaran kerja. Terdapat LIMA fasa utama yang perlu dilalui oleh semua staf dan juga pelajar.

**Fasa 1:**

*Mewujudkan kesedaran terhadap kepentingan kelestarian di kalangan staf dan pelajar*

Fasa pertama adalah fasa yang amat kritikal di mana kepentingan kelestarian perlu didedahkan kepada setiap staf dan juga pelajar UUM. Pendedahan mengenai kelestarian boleh dilakukan dengan beberapa kaedah misalnya melalui pengedaran buletin, hebahan dari emel dalaman, pengucapan Naib Canselor, bengkel dan sebagainya. Dengan adanya kesedaran tentang kepentingan kelestarian, setiap staf dan pelajar akan faham tentang kepentingan pengurusan kewangan yang telus, cekap dan berkesan kepada Universiti. Hasilnya, dengan adanya kecekapan pengurusan kewangan di setiap PTJ dan DPP, setiap staf dan pelajar juga akan menerima limpahan manfaat daripada aktiviti kelestarian tersebut. Antara manfaat tersebut ialah wujudnya sistem kawalan kewangan yang lebih cekap, prasarana yang lebih selamat dan berfungsi secara optimum, wujudnya suasana kerja dan pembelajaran yang kondusif di dalam kampus, dan juga lebih sumber untuk digunakan dalam pembangunan dan sahsiah diri staf dan pelajar. Implikasinya, setiap warga menjadi lebih bertanggungjawab ke atas harta dan perbelanjaan



Universiti serta jujur dalam tugas dan peranan masing-masing seperti yang disarankan oleh Agama Islam kepada setiap penganutnya.

**Fasa 2:**

*Menyebarkan idea tentang kelestarian bermula dari pengurusan atasan turun ke pengurusan pertengahan diikuti dengan pengurusan bawahan dan kepada staf dan pelajar*

Penyebaran idea dan maklumat mengenai kelestarian bermula dari peringkat atasan dan diperturunkan kepada semua staf dan pelajar perlu menjadi satu agenda yang mesti dilaksanakan oleh setiap ketua PTJ. Bermula dari teretusnya idea dan perancangan jangka panjang oleh Naib Canselor sendiri, penyebaran maklumat tentang strategi kelestarian perlu sentiasa dilakukan secara berkala atau terancang agar ia mudah diserap dan seterusnya diterima oleh setiap warga UUM. Maklumat yang tepat, padat dan terkini perlu sentiasa dijana dan disebar kepada masyarakat Universiti melalui alat komunikasi semasa oleh pegawai dan staf yang dipertanggungjawabkan oleh Naib Canselor atau ketua PTJ di jabatan masing-masing. Dengan adanya penyebaran maklumat yang berterusan mengenai kepentingan kelestarian, sebarang keraguan, ketidakyakinan dan sikap yang negatif di kalangan warga UUM dapat dikurangkan.

**Fasa 3:**

*Menerapkan Budaya Kelestarian kepada Staf dan Pelajar*

Budaya kelestarian bukan sesuatu yang mustahil dilaksanakan. Seperti kata pepatah “alah bisa tegal biasa” di mana semakin lama seseorang individu itu mempraktikkan sesuatu yang pada asalnya sukar diterima, maka semakin selesa beliau dengan perlakuan tersebut. Sekiranya perlakuan tersebut dibuat secara

berterusan, maka akan terbentuklah satu rutin biasa dalam kehidupan seharian beliau. Begitulah wujudnya sesuatu budaya dalam kehidupan manusia. Justeru, budaya kelestarian tidak mustahil dapat diwujudkan jika perancangan dan pelaksanaannya dibuat dengan teliti. Untuk memudahkan penerapan budaya kelestarian di kalangan warga UUM, kaedah yang dianggap paling berkesan ialah melalui pendedahan kepada teori dan praktikal. Di sinilah model dan aktiviti praktikal berperanan untuk mempercepatkan proses pembudayaan di kalangan pekerja dan staf. Melalui model mereka akan lebih memahami konsep dan kepentingan kelestarian kepada Universiti manakala melalui aktiviti praktikal pula, mereka secara langsung akan mempraktikkannya, dan kemudiannya dapat menilai hasil dan impak aktiviti tersebut dari sudut pandangan peribadi mereka sendiri. Untuk meningkatkan keberkesanan aktiviti di kalangan warga UUM, isi kandungan modul, latihan dan aktiviti yang sesuai perlu disediakan oleh fasilitator dan penceramah yang berkeelayakan.

**Fasa 4:**

*Merancang pembangunan strategi kelestarian di setiap PTJ dan DPP*

Perancangan teliti mengenai strategi kelestarian perlu dilakukan oleh setiap ketua PTJ agar mereka mudah mengukur keberkesanan strategi tersebut berdasarkan keperluan semasa PTJ terbabit. Keberkesanan strategi kelestarian adalah bermula daripada pembentukan objektif dan penyediaan pengukuran yang sesuai dengan membabitkan pegawai bawahan atau ketua unit dalam proses perancangan awal agar mereka faham tentang tanggungjawab dan sumbangan masing-masing. Dengan adanya pelbagai input, cadangan dan pandangan daripada

kesemua pegawai yang terbabit maka strategi kelestarian akan menjadi lebih komprehensif dan bermanfaat kepada semua warga PTJ tersebut.

**Fasa 5:**

*Melaksanakan strategi kelestarian di setiap PTJ dengan memfokuskan kepada peningkatan kecekapan pengurusan kewangan*

Di fasa yang terakhir ini, pelaksanaan strategi kelestarian perlu dibuat oleh setiap ketua PTJ dengan terancang, dan mereka perlu untuk memastikan aktiviti pengurusan, kewangan, koperasi dan pemasaran dilaksanakan dengan teliti. Pembahagian tugas dan tanggungjawab perlu disusun rapi dengan mengambil kira padangan ketua unit dalam PTJ terbabit. Pembahagian tugas secara strategik kepada semua pegawai yang bertanggungjawab akan memudahkan ketua PTJ memantau dan mengawal segala aktiviti kelestarian yang dilaksanakan oleh pegawai-pegawai yang dipertanggungjawabkan.

### **5.3.2 Pengukuran Impak Kejayaan Kelestarian**

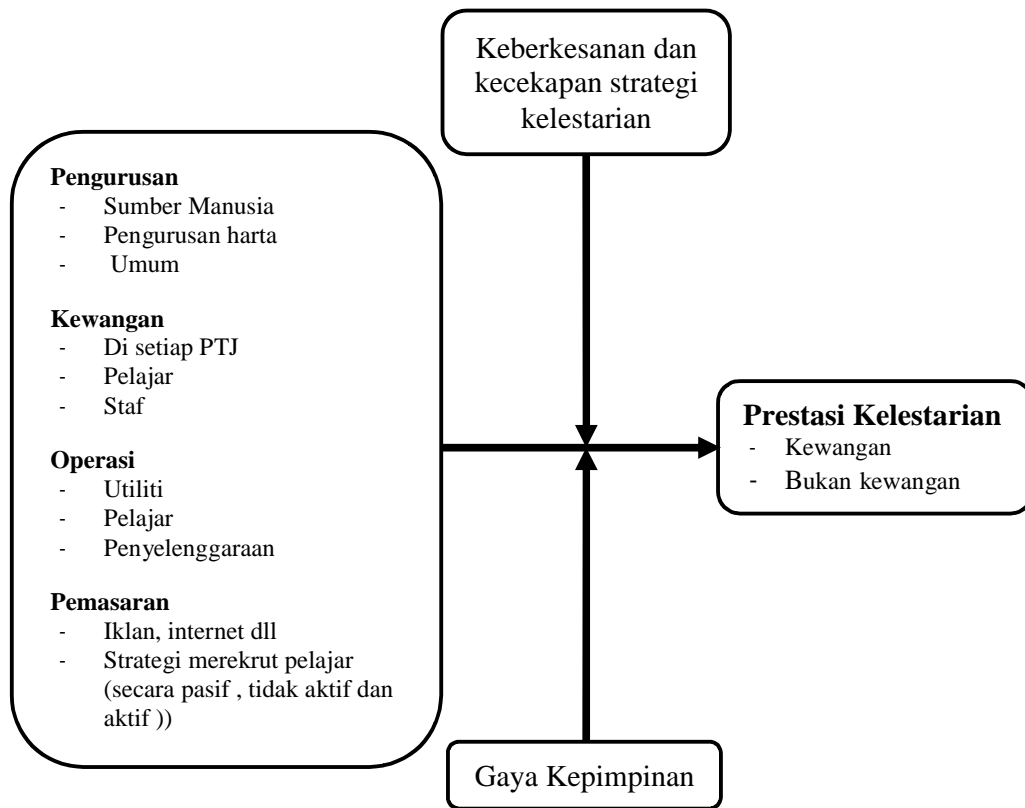
Setelah kelima-lima fasa ini selesai dilaksanakan (cadangan penyelidik: di antara 6 bulan ke setahun) maka, strategi kelestarian di setiap PTJ perlu diukur untuk melihat sejauh mana ianya berkesan dan memberi impak yang positif kepada PTJ tersebut dan kepada Universiti secara amnya. Di sinilah kepentingan KPI dari sudut kewangan dan bukan kewangan perlu diberi perhatian. Selain daripada pencapaian KPI, peningkatan aktiviti-aktiviti yang bernilai tambah (iaitu: projek usahasama di kalangan pelajar dan orang-orang awam, staf akademik dan bukan akademik, pelajar tempatan dan pelajar luar negara dan peningkatan aktiviti pemacu

pasaran (market driven) seperti ekspo pendidikan di dalam dan luar negara, lawatan perniagaan dan pendidikan ke organisasi luar di dalam dan luar negara, memberi ceramah kepada bakal pelajar di sekolah-sekolah berasrama penuh, aktiviti keusahawanan dengan pelajar-pelajar politeknik dan kolej komuniti dan sebagainya boleh dijadikan sebagai aktiviti untuk meningkatkan kejayaan strategi kelestarian yang dilaksanakan oleh UUM.

Walaupun begitu, kejayaan strategi kelestarian mungkin akan berkurang sekiranya sikap yang negatif di kalangan staf dan pelajar wujud terhadap kepentingan kelestarian itu sendiri. Sekiranya mereka tidak yakin dan tidak bersedia untuk bersama-sama aktif melaksanakan strategi kelestarian yang disarankan oleh pihak atasan, maka keberkesanan strategi kelestarian akan menjadi kurang berkesan. Di samping itu untuk memastikan kelima-lima fasa berjaya dilaksanakan, UUM perlu memastikan bahawa kepimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi perlu diberi perhatian terlebih dahulu kerana tanpa ketiga-tiga faktor ini sebagai faktor pengukuh, kelicinan perjalanan setiap fasa mungkin terganggu.

Seperti yang dinyatakan sebelum ini, dengan adanya kepimpinan yang berwawasan dan mementingkan kelestarian Universiti, maka akan wujudlah warga yang bertanggungjawab dan amanah. Struktur dan budaya organisasi juga memainkan peranannya yang tersendiri dalam memudah dan mempercepatkan proses transisi dari satu fasa ke fasa yang seterusnya. Tanpa struktur yang jelas, staf dan pelajar akan menjadi keliru. Perubahan struktur yang kerap akan melambatkan proses menjayakan strategi kelestarian. Budaya organisasi yang kondusif dan mesra pelanggan sangat penting kepada pembentukan budaya kelestarian di kalangan

warga UUM. Budaya kerja yang sihat di kalangan staf memudahkan proses pemindahan idea dan maklumat sesama mereka. Begitu juga budaya yang wujud di kalangan pelajar akan memberi impak secara langsung atau pun secara tidak langsung kepada keberkesanan kelestarian yang diamalkan di setiap DPP dan PTJ.



**Rajah 5.2:** Cadangan Kerangka Kajian Kelestarian UUM  
*Sumber: Penyelidik*

### 5.3.3 Cadangan Kerangka Kajian Kelestarian UUM

Berdasarkan kupasan 5.1 dan isu berkaitan pengukuran impak kejayaan, maka sebuah kerangka kajian kelestarian turut di cadangkan.

Merujuk kepada Rajah 5.2, hasil kajian melalui temubual dan soal selidik yang dijalankan di kalangan warga UUM dan ketua PTJ, penyelidik mendapati bahawa terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi kejayaan kelestarian UUM. Antara faktor-faktor yang menyumbang kepada prestasi UUM samada dari sudut kewangan atau bukan kewangan; ialah;

- a. Pengurusan (pengurusan sumber manusia, pengurusan harta, pengurusan umum)
- b. Kewangan (pengurusan kewangan di PTJ seperti yuran pelajar dan pembiayaan dan emolumen staf)
- c. Operasi (contohnya utiliti prasarana untuk pelajar, penyenggaraan bangunan dan peralatan), dan
- d. Pemasaran (iklan, web, internet, strategi merekrut ( pasif, tidak aktif, aktif))

Keempat-empat faktor ini dikenali sebagai faktor kritikal kejayaan (*Critical Success Factors*) kelestarian Universiti, dan setiap satu mempunyai hubungan langsung dengan peningkatan dan penurunan prestasi kelestarian UUM. Dalam kata lain, apabila pengurusan bertambah cekap, kewangan diuruskan dengan bijaksana dan berakauntabiliti, operasi kerja dilaksanakan dengan terancang dan terkawal, dan aktiviti pemasaran dibuat secara agresif dan berimpak, maka hasilnya prestasi kewangan misalnya keuntungan atau pertambahan kutipan yuran, peningkatan bilangan projek yang berbayar dan sebagainya dapat ditingkatkan. Selain itu,

prestasi bukan kewangan misalnya peningkatan perkhidmatan dan aktiviti pelajar yang bernilai tambah akan lebih banyak berbanding tahun-tahun sebelumnya. Walau bagaimanapun, prestasi Universiti adalah dipengaruhi oleh adanya strategi kelestarian yang cekap dan berkesan di setiap peringkat dalam Universiti, misalnya di setiap PTJ dan DPP. Selain itu, gaya kepimpinan juga memainkan peranan penting dalam peningkatan prestasi UUM. Meskipun terdapat pelbagai gaya kepimpinan, namun gaya kepimpinan yang paling berkesan ialah gaya kepimpinan demokrasi dan berdasarkan situasi, akan lebih membuatkan warga Universiti menjadi selesa dan mudah menerima pembaharuan yang dibawa oleh pemimpin Universiti lalu mempercepatkan lagi proses pencapaian KPI seperti yang disasarkan. Dalam kata lain, kecekapan dan keberkesanan strategi kelestarian dan gaya kepimpinan menjadi perantara yang penting dalam peningkatan prestasi Universiti samada dari sudut kewangan atau bukan kewangan. Meskipun begitu, kesemua faktor kritikal kejayaan mempunyai strategi dan kaedahnya yang tersendiri. Di sinilah terletaknya kepentingan kreativiti dan daya inovasi ketua PTJ dalam memastikan kejayaan setiap strategi pengurusan, kewangan, pemasaran dan operasi PTJ agar usaha ke arah pencapaian kejayaan kelestarian tidak menjadi sesuatu yang sia-sia dan merugikan.

#### **5.3.4 Cadangan Penambahbaikan**

Dalam membangunkan strategi pengurusan kewangan yang cekap dan berkesan bagi menghasilkan kelestarian Universiti yang bertahan lama, penyelidik telah menyenaraikan beberapa cadangan penambahbaikan yang dianggap sesuai

untuk diamalkan di UUM. Memandangkan skop kajian ini ialah untuk mengkaji aspek kelestarian kewangan di UUM melalui pengurusan perbelanjaan yang cekap dan berkesan, maka cadangan utama untuk penambahbaikan ialah memfokuskan pengurusan kewangan. Jadual 5.1 menerangkan permasalahan yang dihadapi oleh UUM; langkah-langkah penambahbaikan yang telah dibuat; dan cadangan langkah penambahbaikan pada masa hadapan.



**Jadual 5.1:** Cadangan Penambahbaikan Untuk UUM

| Bil | Isu / permasalahan  | Langkah penjimatan yang sedang / telah dilaksanakan   | Cadangan masa hadapan   |
|-----|---|---|---|
| 1.  | <p>Perbelanjaan Universiti: Emolumen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaun lebih masa tahun 2012 ialah RM1,988,354.63</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaun kerja lebih masa hanya akan dibayar jika kerja tersebut diarahkan oleh ketua jabatan</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Audit prestasi perlu dilaksanakan</li> </ul>   |
| 2.  | <p>Perbelanjaan Universiti: Perkhidmatan dan bekalan</p> <p>Penyenggaraan dan pembaikan kecil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kos berkaitan bahan mentah penyenggaraan, bekalan dan bahan lain, penyenggaraan, alat ganti dan pembaikan kecil RM10.9 juta</li> <li>Contoh kontrak yang paling mahal adalah cuci bangunan dan cuci kawasan iaitu RM18 juta untuk 2 tahun</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menggunakan kaedah sub-kontrak kepada orang luar dan dikawal oleh JPP</li> <li>Menggunakan kaedah sewaan bagi mengurangkan kos belian dan penyenggaraan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pihak Bendahari perlu ada staf yang berkemahiran dalam menilai kerja-kerja kontrak ini dengan menyediakan tanda aras (benchmarking) bagi memudahkan penilaian kualiti kerja dibuat. Dengan cara ini mereka dapat memastikan kualiti kerja kontrak mencapai tahap yang telah dipersetujui semasa pemilihan kontrak dibuat dan tiada kerja semula (rework) perlu dibuat yang sudah pastinya akan menyebabkan peningkatan dalam kos penyenggaraan dan pembaikan kecil.</li> </ul> |

| Bil | Isu / permasalahan  | Langkah penjimatan yang sedang / telah dilaksanakan  | Cadangan masa hadapan  |
|-----|---|--|--|
|     |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fully utilized</i> pekerja-pekerja terutama pencuci bangunan (adakah perlu dibayar gaji bulanan atau mengikut jam bekerja)</li> </ul>  |
|     | Perkhidmatan ikhtisas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kos bayaran professor / pensyarah pelawat pada tahun 2012 RM12.4 juta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbelanjaan bagi kategori ini tidak boleh dielakkan kerana proses akreditasi. Namun, perlu pastikan professor / pensyarah yang dilantik benar-benar kompeten serta mampu menyumbang kepada universiti</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbanyakkan perekrutan pensyarah yang mempunyai PhD dalam negara</li> </ul>   |
|     | Perhubungan dan utiliti <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kos elektrik pada tahun 2012 ialah RM17,662,944.38</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DPP: mengadakan kempen penjimatan di kalangan pelajar; membuat rondaan di bangunan pelajar</li> <li>• JPP: pemasangan meter elektrik mengikut DPP bagi memantau penggunaan elektrik; memasang movement sensor di DKG 1,2,3,4,5 dan semua tandas di DKG; penggunaan <i>smart-card</i> di semua DKG untuk kawalan penggunaan elektrik</li> <li>• HEA &amp; JPP: tiada kuliah pada sebelah malam (penjimatan sebanyak 15% sebulan)</li> <li>• PTJ: menutup lampu dan penghawa dingin ketika waktu rehat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DPP: mencadangkan agar penginapan pelajar bukan bersifat <i>full residential</i> seperti yang diamalkan oleh universiti lain</li> <li>• JPP: Penggunaan <i>prepaid</i> kad untuk penggunaan elektrik bagi kediaman pelajar; <i>smart light</i> untuk bangunan baru; pemasangan meter secara berasingan untuk setiap PTJ</li> <li>• Memperbanyakkan <i>green building</i> yang tidak memerlukan penggunaan banyak energy seperti memperbanyakkan <i>glass</i></li> </ul> |

| Bil | Isu / permasalahan   | Langkah penjimatan yang sedang / telah dilaksanakan  | Cadangan masa hadapan  |
|-----|--|--|--|
|     |  |  | <p><i>building</i> diUUM. Oleh yang demikian teknologi <i>photocell</i> boleh digunakan iaitu lampu akan menyala ketika gelap dan lampu akan tutup secara automatik ketika cuaca terang. Sehingga kini, bangunan JPP menggunakan teknologi sebegini</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan panel solar</li> <li>• Mengurangkan penggunaan tempat di mana penggunaan elektriknya adalah tinggi seperti di Dewan MAS (Bendahari: cost-benefit analysis)</li> </ul> |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kos air pada tahun 2012 ialah RM5,115,304.52</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DPP: mengadakan kempen penjimatan di kalangan pelajar; membuat rondaan di bangunan penginapan pelajar</li> <li>• JPP: pemasangan meter air mengikut DPP bagi memantau penggunaan air; penyenggaraan paip air</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• JPP: penggunaan meter air juga akan dilakukan pada setiap PTJ</li> </ul>  |
|     | <p>Bekalan dan bahan-bahan lain</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kos bekalan pejabat yang lain pada tahun 2012 ialah RM6,959,626.11</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan <i>learning zone</i>, mengurangkan penggunaan kertas untuk mencetak silibus, tugas pelajar</li> <li>• Kertas kerja dan minit mesyuarat secara atas talian</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggalakkan lagi pendekatan <i>paperless, reuse, recycle</i> serta memastikan pelaksanaan adalah konsisten bagi semua PTJ</li> <li>• Mewujudkan buku panduan</li> </ul>  |

| Bil | Isu / permasalahan  | Langkah penjimatan yang sedang / telah dilaksanakan  | Cadangan masa hadapan  |
|-----|---|--|--|
|     |   |  | langkah-langkah penjimatan kos seperti yang dilaksanakan di UiTM dan USM bagi meningkatkan kesedaran staf tentang penjimatan kos   |
|     | <p>Sewaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kos sewaan kelengkapan pejabat dan perabot pada tahun 2012 RM4.19 juta</li> <li>Kos sewaan mesin fotokopi pada tahun 2012 RM3.39 juta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menggunakan kaedah sewaan (contohnya mesin fotokopi atau pencetak)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Perlu ada <i>cost benefit analysis</i> sebelum membuat sewaan bagi mengelak <i>underutilization of asset</i></li> <li>Perlu ada koordinasi keperluan untuk menyewa mesin fotokopi atau pencetak</li> </ul>          |
|     | Kos berkaitan perjalanan dan sara hidup pada tahun 2012 RM6,792,728.87  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menggalakkan penggunaan perkhidmatan penerbangan tambang murah</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lihat kepada <i>outcome</i> terutama dari segi menghadiri persidangan dan latihan</li> </ul>  |
|     | <p>Perbelanjaan Universiti: Pemberian</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kos pemberian kepada kegiatan pelajar pada tahun 2012 RM2.4 juta</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sumbangan dari badan professional dan industry (CIMA, AMD, ACCA)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pastikan <i>outcome</i> daripada kegiatan tersebut dinilai</li> <li>Mohon tajaan daripada alumni UUM untuk kegiatan pelajar</li> <li>Tingkatkan hubungan dengan pihak luar seperti badan profesional dan</li> </ul> |

| Bil                  | Isu / permasalahan  | Langkah penjimatan yang sedang / telah dilaksanakan  | Cadangan masa hadapan  |
|----------------------|---|--|--|
|                      |   |  | industry   |
| <b>LAIN-LAIN ISU</b> |   |  |  |
| 1.                   | Hutang yang gagal dikutip yang tinggi iaitu sebanyak RM26,754,606 pada tahun 2012 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan khidmat peguam</li> <li>• Tidak membenarkan pendaftaran semester baru, menghalang pelajar daripada menduduki peperiksaan, menghalang daripada mendapatkan keputusan peperiksaan, menghalang daripada menghadiri majlis konvokesyen dan menghalang daripada pemberian ijazah</li> <li>• Pemantauan terhadap pelajar yang gagal untuk menjelaskan yuran pengajian perlu dilakukan secara bersama. Ini termasuklah PNC kolej, dekan pusat pengajian, penyelia pelajar dan tidak hanya tertumpu kepada bendahari semata-mata bagi menangani permasalahan ini</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriteria pemilihan pelajar perlu lebih ketat. Selain daripada melihat syarat kemasukan seperti keputusan bahasa Inggeris, <i>financial affidavit</i> juga perlu diberi perhatian terutamanya pelajar tajaan sendiri.</li> <li>• Perlu wujudkan satu sistem yang lebih tersusun dan sistematik dalam pengurusan pelajar. Terdapat terlalu banyak <i>ownership</i> terhadap program pendidikan yang ditawarkan – berlaku pertindihan tugas, dan kecelaruan dari segi pemantauan</li> <li>• Kurangkan pengambilan pelajar dari negara-negara yang dikenal pasti kerap gagal untuk menjelaskan yuran pengajian</li> </ul> |

| Bil | Isu / permasalahan               | Langkah penjimatan yang sedang / telah dilaksanakan  | Cadangan masa hadapan  |
|-----|----------------------------------|--|--|
| 2   | Hasil dan kutipan tidak seimbang | <ul style="list-style-type: none"> <li>Melantik pihak ketiga untuk melaksanakan kerja-kerja pengutipan hutang</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bagi memastikan kutipan hutang dapat dilaksanakan dengan baik, satu sistem pengutipan hutang perlu dibangunkan oleh UUM. Sistem ini boleh memenuhi keperluan pengutipan hutang lapuk dan semasa. Selain daripada itu, penguatkuasaan mesti dilaksanakan bagi memastikan sipenghutang membayar hutangnya dan tindakan undang-undang perlu dilaksanakan ke atas orang yang berhutang</li> </ul> |
| 3.  | <i>'Utilization of Cost'</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pihak Bendahari perlu merangka satu pangkalan data di mana ia dapat dijadikan rujukan selepas mendapat permohonan untuk sebarang peruntukan daripada pihak JPP, Pusat Komputer mahupun mana-mana PTJ lain.</li> </ul>   |

Selain daripada cadangan ke atas pengurusan kewangan universiti, cadangan-cadangan lain yang ingin diketengahkan adalah gabungan strategi dari universiti-universiti lain di dalam dan luar negara dan juga dibangunkan hasil dari pemerhatian yang dibuat oleh penyelidik. Strategi yang dicadangkan untuk EMPAT faktor kritikal kejayaan iaitu *pengurusan, kewangan, operasi* dan *pemasaran* dikategorikan kepada TIGA tahap tindakan iaitu; *tindakan jangkamasa pendek (kurang dari setahun), jangkamasa sederhana (antara 12 ke 2 tahun)* dan *jangkamasa panjang (selepas 2 tahun)*. Cadangan penambahbaikan tersebut ada disenaraikan dalam Jadual 5.2.

**Jadual 5.2:** Cadangan Penambahbaikan Untuk UUM- Tindakan Jangkamasa Pendek, Sederhana dan Panjang

| Isu/permasalahan                    | Tindakan   |   |   |
|-------------------------------------|--|---|---|
|                                     | Jangkamasa Pendek  | Jangkamasa Sederhana  | Jangkamasa Panjang  |
| <b>Bidang Pengurusan</b>            |  |   |   |
| <i>a. Pengurusan dan kepimpinan</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin teratas perlu menyediakan perancangan strategi kelestarian, dan KPI Universiti.</li> <li>• Pemimpin atasan dan ketua PTJ menyediakan pelan pelaksanaan kelestarian induk untuk Universiti</li> <li>• Ketua PTJ menyediakan pelan perancangan dan pelaksanaan strategi kelestarian untuk PTJ dengan bantuan ketua unit masing-masing</li> <li>• Setiap ketua PTJ perlu mengenal pasti kaedah pengurusan yang cekap dan berkesan secara melantik ketua unit, membahagikan tugas dan peranan yang jelas, dan membentuk KPI.</li> <li>• Ganjaran ke atas pencapaian KPI setiap unit disediakan bagi meningkatkan komitmen staf dalam setiap unit.</li> <li>• Memastikan setiap ketua unit mempunyai fail meja yang jelas untuk tujuan pemantauan</li> <li>• Setiap unit mempunyai kumpulan ahli yang mempunyai peranan dan tanggungjawab tertentu</li> <li>• Setiap unit perlu membuat perancangan kerja masing-masing secara berkala, iaitu: sebulan, 2 bulan,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembudayaan kerja secara professional ditingkatkan dengan menjemput pakar luar ke UUM untuk melatih atau berkongsi idea dan strategi</li> <li>• Kepentingan pengurusan yang pantas dan mesra pelanggan perlu menjadi sebahagian budaya kerja di setiap PTJ</li> <li>• Hubungan yang lebih rapat di antara ketua PTJ dengan setiap staf perlu sentiasa di pupuk melalui program kerja atau kekeluargaan</li> <li>• Hubungan antara PTJ perlu diperbaiki agar staf dapat belajar dari satu sama lain untuk meningkatkan kelestarian PTJ masing-masing</li> <li>• Konferen, latihan dan bengkel profesional disediakan untuk staf mengikut giliran</li> <li>• Ketua PTJ perlu terus memantau perbelanjaan mengurus setiap unit</li> <li>• Ketua PTJ mengenal pasti isu dan masalah berkaitan pengurusan melalui laporan ketua setiap unit dalam PTJ</li> <li>• Ketua PTJ dan ketua setiap unit di bawahnya perlu berbincang dan merancang kaedah penyelesaian bagi setiap isu kelestarian.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembudayaan kelestarian perlu terus diterapkan kepada setiap warga UUM sama ada di dalam kampus atau di luar kampus, seperti UUMKL, SBU perniagaan, kolej kerjasama dll sebagai sebahagian daripada budaya kerja Universiti, sebagai syarat perkongsian atau usahasama melalui pelbagai program, seperti lawatan, bengkel, dan pertukaran tempat pekerja</li> <li>• Mewujudkan pangkalan data secara berpusat untuk memudahkan pengurusan proses pemantauan staf dan pelajar oleh kesemua ketua PTJ dan DPP secara kolektif</li> <li>• Menambahbaik dan mempercepatkan proses pembuatan keputusan di semua peringkat dengan menyediakan pelan aliran kerja yang jelas dan mudah difahami oleh setiap staf</li> <li>• Menyediakan kemudahan mengakses maklumat untuk kegunaan setiap ketua PTJ dan ketua unit bagi mempercepatkan proses pengurusan kerja.</li> </ul> |



**Jadual 5.2 (Diteruskan)**

| Isu/permasalahan | Tindakan  |  |                    |
|------------------|---|--|--------------------|
|                  | Jangkamasa Pendek   | Jangkamasa Sederhana   | Jangkamasa Panjang |
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembudayaan cara kerja baru yang lebih profesional diperkenalkan kepada setiap staf secara berperingkat</li> <li>• Bengkel pengurusan professional dan diskusi perlu kerap diadakan di setiap PTJ agar kesedaran terhadap kelestarian dan pembudayaannya mudah dipupuk kepada setiap staf</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laporan prestasi PTJ perlu dipantau di peringkat atas untuk mengenal pasti PTJ yang sering bermasalah dan PTJ yang mempunyai peningkatan prestasi</li> <li>• Ganjaran kepada PTJ terbaik perlu diamalkan bagi meningkatkan komitmen setiap PTJ untuk mengurus dengan cemerlang, iaitu: lawatan keluar negara sambil belajar untuk ketua PTJ yang layak</li> </ul> |                    |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>b. <i>Pengurusan Sumber Manusia</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunapakai tenaga kerja sedia ada secara optimum bagi memastikan operasi universiti berjalan secara efektif</li> <li>• Mengamalkan kerja secara multi tasking perlu diperkenalkan bagi memastikan setiap staf di semua PTJ dan DPP memahami kepentingan budaya kerja berkesan untuk meningkatkan kelestarian</li> <li>• Pekerja lama dan baru digabungkan dalam sebuah kumpulan/unit untuk mewujudkan suasana kerjaya yang lebih kondusif</li> <li>• Ketua unit perlu mengenal pasti kelemahan dan kekuatan staf di bawah unit masing-masing, dan membantu mereka menggunakan kekuatan masing-masing untuk peningkatan kerjaya mereka</li> <li>• Mengurangkan kekerapan pertukaran jabatan antara staf bagi mengurangkan kos latihan, masa latihan dan penyerapan tugas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganjaran perlu diberikan kepada staf dan juga ketua unit berdasarkan pencapaian KPI tahunan setiap unit</li> <li>• Menambah bilangan staf baru mengikut keperluan dengan meletakkan syarat kelayakan tertentu</li> <li>• Mengadakan proses sosialisasi diantara pekerja baru dan lama melalui program yang diatur oleh PTJ bagi mengeratkan hubungan sesama staf</li> <li>• Keperluan menghadiri bengkel, konferen dan program latihan perlu diberikan kepada staf yang benar-benar layak secara mengikut giliran, senioriti dan tahap pencapaian KPI masing-masing</li> <li>• Pemilihan ketua PTJ perlu dibuat dengan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyemak semula kriteria pengambilan tenaga kerja agar tenaga kerja yang diterima masuk lebih berkualiti, mempunyai kompetensi yang diperlukan serta berbakat.</li> <li>• Memastikan staf yang diterima masuk diuji terlebih dahulu dengan beberapa ujian yang sesuai bagi memastikan bahawa mereka adalah calon yang benar-benar layak</li> <li>• Memastikan hanya staf atau ketua PTJ yang layak sahaja untuk diberi ruang dan peluang keluar negara atas biaya UUM sepenuhnya dan peluang perlu diberikan secara adil mengikut kepentingan dan keperluan kerja atau PTJ tersebut.</li> </ul> |
|--|--|--|--|

---

baru

lebih teliti, seperti berdasarkan cadangan, prestasi KPI masing-masing dan pengalaman kerja bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan strategi kelestarian.

- Galakkan staf mengambil cuti panjang semasa cuti semester untuk jimatkan kos elektrik dan air.
  - Kurangkan aktiviti dan mesyuarat semasa musim cuti semester Justeru, mesyuarat, latihan, perjumpaan dan bengkel perlu dirancang lebih awal.
-

**Jadual 5.2 (Diteruskan)**

| Isu/permasalahan                 | Tindakan   |   |  |
|----------------------------------|--|---|--|
|                                  | Jangkamasa Pendek  | Jangkamasa Sederhana  | Jangkamasa Panjang   |
| c. <i>Pengurusan secara umum</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Program kesedaran mengenai kepentingan penjimatan kos perlu dibudayakan kepada semua warga secara berperingkat dan mengikut kumpulan. Selain teori, praktikal juga perlu bagi meningkatkan kesedaran tentang perbelanjaan berhemah dan beramanah.</li> <li>• Pemantauan dan perbandingan perbelanjaan mengurus staf perlu dimulakan di peringkat ini oleh ketua PTJ untuk memudahkan perancangan seterusnya dibuat pada tahap berikutnya.</li> <li>• Pengurusan PTJ perlu dirancang dengan teliti pada peringkat ini dengan mengadakan siri-siri perbincangan, latihan dan lawatan ke organisasi yang dikenalpasti bagus strategi kelestariannya</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keselesaan kerja staf diberi perhatian secara berperingkat, seperti ruang kerja, peralatan ICT, perabot baru dsb perlu disediakan secukupnya untuk semua staf</li> <li>• Pembudayaan kelestarian pengurusan diperluaskan ke kampus cawangan, SBU perniagaan, rakan usahasama dsb agar mereka juga membawa visi dan misi UUM untuk bersama-sama meningkatkan kelestarian Universiti</li> <li>• Menggunakan kemudahan universiti dan khidmat pelajar bagi pengendalian bengkel, seminar atau mesyuarat. Ini akan memberikan pendedahan kepada mereka kepada cara pengurusan acara yang sebenar</li> <li>• Semua dokumen <i>hardcopy</i> didigitalkan dan memudahkan aksesnya kepada semua staf akademik terutamanya</li> <li>• Menjalinkan pakatan strategik dengan organisasi hebat yang wujud dalam beberapa industri bagi mendapatkan sesuatu perkhidmatan percuma, seperti WiFi, nasihat dan perundingan kerja, dll</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persekitaran kerja yang kondusif disediakan dan ditambahbaik untuk setiap staf, seperti alat hawa dingin individu dalam setiap pejabat, peralatan ICT terkini, perabot yang selesa seperti kerusi yang besar untuk staf berbadan besar atau mengandungi dll</li> <li>• Sistem pengurusan sumber manusia perlu ditambahbaik dengan adanya data lengkap yang boleh diakses pada bila-bila masa oleh mana-mana ketua PTJ yang berminat mendapatkannya</li> <li>• Pemantauan terhadap perbelanjaan mengurus staf dibuat secara berkala agar trend dan corak perbelanjaan mudah dikenal pasti di awal pembudayaan kelestarian di PTJ</li> <li>• Memperkenalkan <i>flexi hour</i> bagi mengelak kadar kerja lebih masa yang tinggi terutamanya kepada staf JPP dan pusat komputer</li> <li>• Kurangkan pentadbir akademik bagi mengelak pertambahan pensyarah dan tutor untuk tujuan pengajaran. Maka semua bentuk pemfailan, arahan dan bahan perlu dibuat dalam bentuk <i>softcopy</i> dan disimpan dalam portal untuk kemudahan akses pada setaip masa</li> <li>• Elakkan daripada melakukan penstrukturan yang tidak diperlukan dan perbelanjaan yang tidak perlu. Kecekapan pengurusan akan terganggu jika penstrukturan berlaku.</li> </ul> |

**Jadual 5.2 (Diteruskan)**

| Isu/permasalahan              | Tindakan  |   |  |
|-------------------------------|---|---|--|
|                               | Jangkamasa Pendek   | Jangkamasa Sederhana  | Jangkamasa Panjang   |
| <i>d. Pengurusan Akademik</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menggalakkan penggunaan kepakaran dalaman dan kurangkan penggunaan pakar dari luar untuk mengajar dan melatih staf</li> <li>Galakkan staf dan pelajar memberi idea tentang penjimatan kos. UUM perlu sediakan kotak aduan disetiap PTJ. Disamping itu, adakan bengkel dan diskusi untuk menggalakkan penjanaaan idea baru yang bernas.</li> <li>Galakkan staf berkolaborasi dengan staf dari universiti atau organisasi luar untuk projek kerjasama yang mampu meningkatkan status akademik UUM</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pantau program yang kurang popular atau kurang pelajar</li> <li>Pastikan program dan aktiviti selari dengan misi teras universiti</li> <li>Gunakan kaedah pengangkutan paling murah</li> <li>Portfolio pengajaran dilakukan secara <i>paperless</i> berperingkat-peringkat dengan bantuan UTLC.</li> <li>Pelajar-pelajar IT diupah untuk mengendalikan IT dan memberi perkhidmatan sokongan IT di kampus. Ini mengurangkan kos pengambilan pekerja dari luar yang biasanya lebih mahal.</li> <li>Memberi insentif dan anugerah berupa kewangan, hadiah berbentuk <i>material</i> dan surat pujian kepada staf yang mampu menjana pendapatan melalui projek yang dijalankan.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tamatkan program ijazah, bukan profesional atau diploma yang tidak mendapat <i>ranking</i> yang tinggi</li> <li>Gunakan modul, buku dan memo secara atas talian. Staf akademik perlu diedahkan dengan teknologi ICT terkini yang dianjurkan oleh UTLC secara berkumpulan dan bertahap.</li> <li>Buat peperiksaan dan kuiz secara atas talian</li> <li>Galakkan perbincangan, tutorial dan kuliah secara atas talian</li> <li>Melancarkan portal untuk alumni. Menggalakkan alumni untuk menggunakan portal ini dan menjalin hubungan rapat dengan alma maternya. Hasil hubungan yang akrab dengan Alumninya, Universiti boleh mendapat tajaan dan bantuan dari alumni jika perlu</li> </ul> |

**Jadual 5.2 (Diteruskan)**

| Isu/permasalahan  | Tindakan   |   |   |
|---|--|---|---|
|   | Jangkamasa Pendek  | Jangkamasa Sederhana  | Jangkamasa Panjang  |
| <b>Bidang Kewangan</b><br><i>a. PTJ: Perbelanjaan Melebihi Peruntukan Yang Diluluskan</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Staf akademik yang memegang jawatan seperti PNC, Dekan, Ketua jabatan dan penyelaras program perlu mengetahui tentang pentadbiran seperti pengurusan kewangan selain daripada hal-hal yang</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pihak bendahari perlu lebih tegas dan setiap permohonan peruntukan perlulah berdasarkan kepada justifikasi yang boleh membawa kebaikan kepada Universiti</li> <li>Sistem merekod perbelanjaan perlu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pusat Komputer perlu menyediakan satu pangkalan data berpusat yang merekodkan aktiviti perbelanjaan dan penerimaan setiap PTJ, dan data tersebut perlu boleh diakses oleh Jabatan</li> </ul> |

| Isu/permasalahan  | Tindakan  |   |   |
|---|---|---|---|
|   | Jangkamasa Pendek   | Jangkamasa Sederhana  | Jangkamasa Panjang  |
| berkaitan dengan akademik. Dengan erti kata lain, mereka perlu tahu bagaimana untuk membuat bajet dan bagaimana berbelanja mengikut bajet yang telah dirancang dan mengikut keutamaan | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taklimat tatacara merekod, berbelanja dan mentadbir perlu diberikan kepada setiap ketua PTJ yang baru dilantik oleh pegawai terlatih dari Jabatan Bendahari sebelum mereka ketua PTJ ini menjalankan tanggungjawab mereka di PTJ terbabit.</li> <li>• Jabatan Bendahari perlu mengenal pasti kesemua masalah pengurusan kewangan yang berlaku di setiap PTJ sehingga setakat ini. Setiap masalah perlu di kategorikan sebagai masalah mudah, masalah sederhana dan masalah sukar. Ini adalah untuk memudahkan perancangan pelan tindakan yang akan dibentuk untuk menyelesaikan masalah tersebut.</li> <li>• Program penambahbaikan pengurusan kewangan Universiti perlu dilakukan mulai pada peringkat ini oleh Jab Bendahari.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dilaksanakan di peringkat PTJ terlebih dahulu sebelum diserahkan kepada Jabatan Bendahari. Ini perlu dibuat bagi mengelak sebarang ketidaktelusan dan kesilapan merekod yang tidak disengajakan.</li> <li>• Perbincangan di antara semua Ketua PTJ dengan Bendahari perlu diadakan secara berkala bagi mengenal pasti masalah dan mencari jalan penyelesaian kepada isu berkaitan pengurusan kewangan di PTJ.</li> <li>• Setiap Ketua PTJ perlu membentangkan belanjawan PTJ masing-masing kepada semua staf masing-masing pada setiap awal tahun dan hujung tahun agar lebih telus dalam pengurusan kewangan.</li> <li>• Belanjawan berhemah boleh dipraktikkan oleh setiap PTJ dengan mengambil kira pendapat dan cadangan setiap staf setiap kali mesyuarat mengenai pengurusan kewangan diadakan.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendahari bagi tujuan pemantauan pada bila-bila masa.</li> <li>• Setiap PTJ perlu mempunyai seorang staf yang mahir dalam urusan merekod akaun keluar masuk aliran kewangan. Ini akan mengurangkan masalah ketidakseimbangan akaun masuk dan keluar pada setiap tahun.</li> <li>• Perancangan pembelian dan perbelanjaan perlu disediakan sekurang-kurangnya 6 bulan lebih awal bagi memudahkan perancangan kewangan Universiti untuk tahun yang mendatang.</li> <li>• Kaedah penyediaan fail perbelanjaan dan penerimaan seumpama fail MQA perlu dipraktikkan juga ke atas pengurusan kewangan PTJ bagi meningkatkan kecekapan PTJ. Staf yang bertanggungjawab perlu menyediakan rekod lengkap dan aliran kerja yang mengandungi perbelanjaan dan penerimaan secara sistematik agar mudah diaudit oleh wakil Jabatan Bendahari secara berkala.</li> </ul> |

**Jadual 5.2 (Diteruskan)**

| Isu/permasalahan                  | Tindakan   |                      |  |
|-----------------------------------|--|----------------------|--|
|                                   | Jangkamasa Pendek  | Jangkamasa Sederhana | Jangkamasa Panjang   |
|                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semua PTJ perlu menyenaraikan isu di peringkat ini, pihak Bendahari perlu mengenal pasti masalah utama mereka dalam pengurusan kewangan dari segi 'utilization of cost'.</li> <li>• Jabatan Bendahari juga perlu menyediakan rekod kesemua permohonan peruntukan yang dibuat oleh PTJ pada setiap bulan</li> <li>• Tren permohonan dan peruntukan setiap PTJ boleh disemak bagi mengetahui jenis peruntukan mana yang paling kerap dan paling kritikal untuk diluluskan.</li> <li>• Hadiah / backdrop, bunting, bunga hidup, door gift dan gimik perasmian yang terlalu mahal dikurangkan dan masalah pengurusan kewangan masing-masing sehingga setakat ini. Mereka kemudiannya perlu membentangkan kepada Jabatan Bendahari bagi tujuan tindakan selanjutnya. Budaya kerja yang mementingkan keberkesanan perbelanjaan Universiti perlu dimulakan dengan ketelusan dan komitmen untuk memperbaiki kelemahan pentadbiran PTJ.</li> </ul> |                      |  |
| <i>b. PTJ: "Cost Utilization"</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hadiah / backdrop, bunting, bunga hidup, door gift dan gimik perasmian yang terlalu mahal perlu mula dikurangkan, bermula dengan program kecil sehingga ke program mega. Merekodkan semua kos perbelanjaan untuk memudahkan pemantauan selepas itu bagi projek yangseterusnya.</li> <li>• Sistem rekod yang baik membantu Jabatan Bendahari untuk mengenal pasti kelemahan PTJ dan Jabatan Bendahari sendiri. Justeru, rekod perlu diselaras setiap kali sebarang projek dibuat, bermula dari permohonan,</li> </ul>  |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pihak Bendahari perlu merangka satu pangkalan data di mana ia dapat dijadikan rujukan selepas mendapat permohonan untuk sebarang peruntukan daripada pihak JPP, Pusat Komputer mahupun mana-mana PTJ lain.</li> <li>• Pangkalan data ini perlu disediakan oleh Pusat Komputer dengan mengambilkira keperluan semasa Jab Bendahari dalam mengurus kewangan Universiti</li> </ul> |

| Isu/permasalahan                   | Tindakan          |                      |                    |
|------------------------------------|-------------------|----------------------|--------------------|
|                                    | Jangkamasa Pendek | Jangkamasa Sederhana | Jangkamasa Panjang |
| kelulusan dan sehingga projek siap |                   |                      |                    |

**Jadual 5.2 (Diteruskan)**

| Isu/permasalahan                  | Tindakan   |                      |  |
|-----------------------------------|--|----------------------|--|
|                                   | Jangkamasa Pendek  | Jangkamasa Sederhana | Jangkamasa Panjang   |
| c. <i>Pelajar: Hutang Pelajar</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jabatan Bendahari perlu menyediakan rekod ke atas semua jumlah hutang semasa dan hutang lapuk pelajar. Kemudian Bendahari perlu mengkategorikan hutang-hutang ini sebagai hutang boleh dikutip, belum dikutip, sukar dikutip atau hutang yang perlu dilupus.</li> <li>Menyediakan garis panduan jelas mengenai tugas dan tanggung jawab yang perlu dilakukan oleh PTJ terbabit seperti Kolej, UUMKL, PACE dan OYA, dalam mengurus kutipan yuran pelajar. Justeru, rekod pendaftaran, kemajuan (progress) pembelajaran dan pengijazahan pelajar perlu lengkap dan sentiasa dikemas kini bagi tujuan pemantauan dan kawalan.</li> <li>Pemantauan terhadap pelajar yang gagal untuk menjelaskan yuran pendidikan perlu dilakukan secara bersama. Ini termasuklah PNC kolej, dekan pusat pendidikan, penyelia pelajar dan tidak hanya tertumpu kepada bendahari semata-mata bagi menangani permasalahan ini.</li> </ul> |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kriteria pemilihan pelajar perlu lebih ketat. Selain daripada melihat syarat kemasukan seperti keputusan bahasa Inggeris, <i>financial affidavit</i> juga perlu diberi perhatian terutamanya pelajar tajaan sendiri.</li> <li>Kurangkan pengambilan pelajar dari negara-negara yang dikenal pasti kerap gagal untuk menjelaskan yuran pendidikan</li> <li>UUM perlu mewujudkan satu sistem yang lebih tersusun dan sistematik dalam pengurusan pelajar. Pada masa kini, terdapat terlalu banyak <i>ownership</i> terhadap program pendidikan yang ditawarkan. Ini mengakibatkan berlakunya pertindihan tugas, dan kecelaruan dari segi pemantauan.</li> <li>Program sarjana muda dan pascasiswazah perlu diuruskan secara berasingan. Ini akan mengurangkan kekeliruan pelajar dari segi pendaftaran, dan mendapatkan maklumat mengenai program dan kursus.</li> <li>Menyenaraikan nama pelajar yang tidak membayar yuran pengajian masing-masing di pejabat perwakilan atau kedutaan masing-masing. Dengan memberikan maklumat ini kepada wakil Kedutaan mereka, kemungkinan untuk UUM mendapatkan maklumat tentang keberadaan pelajar terbabit</li> </ul> |



| Isu/permasalahan | Tindakan          |                      |  |
|------------------|-------------------|----------------------|--|
|                  | Jangkamasa Pendek | Jangkamasa Sederhana | Jangkamasa Panjang   |
|                  |                   |                      | adalah lebih cerah di samping mengelak daripada menerima pelajar bermasalah dari negara yang sama pada masa hadapan. |

**Jadual 5.2 (Diteruskan)**

| Isu/permasalahan                                       | Tindakan   |                      |   |
|--|--|----------------------|---|
|  | Jangkamasa Pendek  | Jangkamasa Sederhana | Jangkamasa Panjang  |
| <i>d. Universiti: Hasil dan Kutipan Tidak Seimbang</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketidakselarasan data di antara PTJ terbabit dengan Jab Bendahari menyukarkan aktiviti pengurusan kewangan dalam menyeimbangkan hasil dan kutipan setakat ini. Justeru, sistem merekod semula aktiviti hasil dan kutipan perlu dibuat oleh PTJ terbabit dan diserahkan kepada pihak Bendahari.</li> <li>• Selepas rekod mengenai aktiviti hasil dan kutipan tahun ini dan sebelumnya disediakan, pihak Bendahari perlu mencari kaedah yang terbaik untuk menyelaraskan rekod mereka dengan rekod PTJ.</li> <li>• Pihak Bendahari perlu mula memantau setiap aktiviti yang mendatangkan hasil dan kutipan di setiap PTJ terutamanya yang membabitkan pelajar.</li> <li>• Melantik pihak ketiga untuk melaksanakan kerja-kerja pengutipan hutang</li> </ul> |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagi memastikan kutipan hutang dapat dilaksanakan dengan baik, satu sistem pengutipan hutang perlu dibangunkan oleh UUM. Sistem ini boleh memenuhi keperluan pengutipan hutang lapuk dan semasa.</li> <li>• Selain daripada itu, penguatkuasaan mesti dilaksanakan bagi memastikan sipenghutang membayar hutangnya dan tindakan undang-undang perlu dilaksanakan ke atas orang yang berhutang</li> </ul> |
| <b>Bidang Operasi</b><br><i>a. Umum</i>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mula membiasakan staf dengan peraturan kerja baru yang lebih bersistematik, seperti rekod mula kerja dan selesai kerja</li> </ul>   |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketua PTJ perlu memantau permohonan kerja lebih masa di kalangan staf untuk memastikan keperluan mendesak dan ketelusan sikap staf.</li> </ul>   |

| Isu/permasalahan | Tindakan   |                      |  |
|------------------|--|----------------------|--|
|                  | Jangkamasa Pendek  | Jangkamasa Sederhana | Jangkamasa Panjang   |
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mempraktikkan sistem rekod untuk setiap tugas staf samada di dalam atau di luar UUM.</li> </ul> |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bendahari perlu mempunyai akses kepada segala maklumat di JPP pada setiap masa bagi mengelakkan sebarang</li> </ul> |

**Jadual 5.1 (Diteruskan)**

| Isu/permasalahan     | Tindakan  |                      |  |
|----------------------|---|----------------------|--|
|                      | Jangkamasa Pendek   | Jangkamasa Sederhana | Jangkamasa Panjang   |
| <i>b. Utiliti</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Setiap staf perlu didedahkan kepada kepentingan penjimatan kos utiliti dengan menggalakkan mereka menjana idea untuk penambahbaikan. Idea terbaik perlu diiktiraf dan diberi pengiktirafan sewajarnya.</li> <li>Ketua PTJ perlu memulakan kaedah pengurusan staf yang lebih sistematik dimana setiap staf perlu merekod di white board tentang keberadaan mereka pada satu-satu masa.</li> <li>Walkie talkie perlu diberikan kepada semua staf yang terlibat kerja di merata tempat di seluruh UUM agar mudah dihubungi</li> </ul> |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pemasangan meter secara berasingan di DPP dan bangunan-bangunan PTJ bagi pemantauan penggunaan elektrik dan air</li> <li>Menggunakan air hujan bagi tujuan siraman (<i>rain water harvesting</i>)</li> <li>Menggunakan air yang di kitar untuk tujuan penyiraman</li> <li>Menggunakan air sungai untuk tujuan penyiraman pokok</li> <li>Memasang peralatan letrik yang mudah mengesan suhu badan manusia di kelas dan bilik pensyarah dan ruang pejabat, dimana ruang yang tiada manusia akan gelap secara automatik dan cerah secara automatik jika dimasuki manusia.</li> <li>Menggunakan panel solar bagi menjimatkan kos tenaga elektrik</li> <li>Menggunakan filem tingkap V-kool untuk menghalang haba dari luar. Ini membantu menjimatkan kos penyejukan bilik pejabat.</li> </ul> |
| <i>c. Pengurusan</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimumkan kadar penggunaan bangunan atau</li> </ul>   |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menyediakan pangkalan data penyewa Taman</li> </ul>   |

| Isu/permasalahan | Tindakan  |                      |  |
|------------------|---|----------------------|--|
|                  | Jangkamasa Pendek   | Jangkamasa Sederhana | Jangkamasa Panjang   |
| <i>Aset</i>      | <p>kemudahan di UUM. Elakkan menggunakan dewan besar jika kapasiti penggunaan adalah kecil dan untuk jangkamasa pendek.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aset lama dihadiahkan kepada sekolah-sekolah yang memerlukan</li> <li>• Bangunan lama diselua sekerap mungkin secara berkala</li> <li>• Pegawai di setiap PTJ perlu merekod dan melaporkan kepada JPP tentang sebarang kerosakan dengan kadar segera bagi mengelakkan pembaziran tenaga</li> </ul> |                      | <p>Siswa, Taman Universiti dan perumahan kakitangan bagi memantau kadar penyewaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membeli aset yang mempunyai nilai semasa terbaik dan berpotensi untuk menghasilkan pendapatan jangka panjang, seperti unit kedai untuk disewa di Bandar-bandar besar, tanah yang boleh dibangunkan untuk tujuan pertanian.</li> </ul> |

**Jadual 5.1 (Diteruskan)**

| Isu/permasalahan        | Tindakan  |                      |  |
|-------------------------|---|----------------------|--|
|                         | Jangkamasa Pendek   | Jangkamasa Sederhana | Jangkamasa Panjang   |
| <i>d. Pelajar (DPP)</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekodkan segala peralatan, pembiayaan dan kos yang diwujudkan oleh setaip DPP dengan kerjasama pengetua dan juga wakil pelajar yang dilantik.</li> <li>• Kenal pasti gangguan dan masalah di DPP, seperti kebersihan, haiwan, kemudahan asas, tempat makan, kenderaan dan tempat letak kereta.</li> <li>• Lantik wakil setiap paras untuk memantau masalah setiap paras. Lantikan secara formal dan diiktiraf oleh JHEP akan memberikan nilai tambah kerjaya kepada pelajar yang dilantik dan meningkatkan komitmen mereka.</li> <li>• Berbincang dengan pelajar-pelajar untuk mengetahui isu dan masalah yang mereka hadapi, dan galakkan pelajar menjana idea untuk penambahbaikan DPP masing-masing.</li> </ul> |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkenalkan kad kampus kepada pelajar untuk digunakan kantin, restoran dan kedai-kedai dalam kampus. Pelajar-pelajar dikehendaki membeli kad ini dengan sejumlah deposit dari semester satu. Kad ini digunakan untuk membeli makanan dan barangan keperluan harian di kampus. Kad ini boleh ditambah nilai dari masa ke semasa.</li> <li>• Pogram kad ini boleh menarik organisasi luar untuk menaja kos pelajar. Pelajar memperolehi diskaun dari kad tersebut dan UUM memperolehi pendapatan dari yuran keahlian kad.</li> <li>• JHEP perlu lebih serius dalam menangani masalah yang wujud di mana-mana DPP dan berusaha mencari jalan penyelesaian melalui perbincangan dengan pengetua DPP secara berkala</li> </ul> |

| Isu/permasalahan   | Tindakan  |                      |   |
|--|---|----------------------|---|
|  | Jangkamasa Pendek   | Jangkamasa Sederhana | Jangkamasa Panjang  |
| e. <i>Penyenggaraan: Kos Penyenggaraan dan Pembaikan Kecil</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Melibatkan jabatan bendahari dalam proses pemberian sub-kontrak kerja-kerja pembaikan, pembersihan yang dikawal sepenuhnya oleh pihak JPP</li> <li>Pihak Bendahari perlu memastikan pengurusan kos penyenggaraan dan pembaikan kecil dilaksanakan dengan lebih baik dengan pemberian maklumbalas lebih terperinci tentang sesuatu belanja oleh pihak JPP ataupun Pusat Komputer. Pihak JPP dan Pusat Komputer perlu memberi maklumat terperinci mengenai sesuatu perbelanjaan terutamanya yang melibatkan kerja-kerja kontrak oleh pihak luar bagi memastikan bayaran yang dibuat mengikut prestasi kerja kontraktor. Ini adalah bagi memastikan bayaran yang dibuat mengikut kualiti kerja dan bukannya berdasarkan 'work progress' semata-mata.</li> </ul> |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pihak Bendahari perlu ada staf yang berkemahiran dalam menilai kerja-kerja kontrak ini dengan menyediakan tanda aras (<i>benchmarking</i>) bagi memudahkan penilaian kualiti kerja dibuat. Dengan cara ini mereka dapat memastikan kualiti kerja kontrak mencapai tahap yang telah dipersetujui semasa pemilihan kontrak dibuat dan tiada kerja semula (<i>rework</i>) perlu dibuat yang sudah pastinya akan menyebabkan peningkatan dalam kos penyenggaraan dan pembaikan kecil.</li> </ul> |

**Jadual 5.1 (Diteruskan)**

| Isu/permasalahan | Tindakan   |                      |   |
|------------------|--|----------------------|---|
|                  | Jangkamasa Pendek  | Jangkamasa Sederhana | Jangkamasa Panjang  |
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap PTJ perlu menyediakan pelan pemasaran mereka untuk jangkamasa pendek. Ketua PTJ, seperti OYA, Sekolah, Pusat dan Unit, perlu melantik pegawai yang bertanggungjawab ke atas urusan pemasaran PTJ masing-masing.</li> <li>• Membangunkan facebook untuk pelajar berinteraksi dengan PTJ secara interaktif</li> <li>• Mengenal pasti kelemahan yang ada dalam aktiviti pemasaran PTJ masing-masing dan berbincang sesama staf cara terbaik untuk menyelesaikannya.</li> <li>• Program interaktif dengan pelajar dalam dan luar negara perlu sentiasa diadakan bagi mengeratkan lagi hubungan di antara staf dan pelajar.</li> <li>• Mula meningkatkan bilangan penyertaan pelajar dan staf dalam program pertandingan, diskusi, dan pembentangan di dalam dan luar negara yang berprestij untuk mempopularkan nama UUM di peringkat global.</li> <li>• Memperbanyakkan barangan cenderahati untuk pelancong dan pelawat seperti poskad, stiker magnet, pen, gambar, poster, cawan, -shirt dll pda harga patut serta mempunyai jenama UUM.</li> <li>• Menyediakan sebuah pusat sehenti di setiap sekolah untuk pelawat bersantai sambil membaca hasil kerja dan penulisan, membelek produk atau konsep idea yang dibangunkan oleh staf dan pelajar disekolah terbabit.</li> </ul> |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap PTJ perlu menyediakan pelan pemasaran mereka untuk jangkamasa panjang</li> <li>• Lawatan promosi perlu melibatkan seorang atau lebih pegawai yang terlatih dan boleh mewakili kesemua sekolah dan pusat pembelajaran di UUM dan UUMKL</li> <li>• Membentuk satu task force dari kalangan pelajar yang mahir dalam komunikasi dan penulisan bahasa inggeris, mandarin, tamil, dan arab untuk menyediakan buletin secara berkala untuk dimasukkan kedalam portal Universiti. Selain itu, buletin UUM ini juga perlu diedar ke semua Universiti luar negara yang berpotensi untuk menjadi rakan kongsi usahasama. Pelajar-pelajar ini perlu diberi elaun dan saguehati di atas usaha dan tugas mereka.</li> <li>• Melantik wakil UUM dari kalangan pelajar untuk menjadi agen di negara masing-masing selepas mereka tamat belajar. Elaun khas diberikan mengikut kuota yang mereka capai dari segi bilangan pelajar. Syarat dan kriteria pelajar perlu disediakan dengan terancang. Tapisan kelayakan dibuat oleh agen terlebih dahulu sebelum calon pelajar diperkenalkan kepada sekolah yang berkenaan</li> </ul> |

**Jadual 5.1 (Diteruskan)**

| Isu/permasalahan | Tindakan  |                      |   |
|------------------|---|----------------------|---|
|                  | Jangkamasa Pendek   | Jangkamasa Sederhana | Jangkamasa Panjang  |
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyediakan talian hotline yang mampu menerangkan segala maklumat akademik dan bukan akademik secara pra program kepada pemanggil luar dalam BM, BI, Mandarin, Arab dan tamil. Ini akan mengurangkan kos dan tenaga staf untuk melayani pelbagai panggilan dari luar.</li> <li>• Setiap staf akademik di semua sekolah dimestikan untuk menghantar sekurang-kurangnya satu artikel untuk penerbitan dalam suratkabar melayu, inggeris, tamil dan mandarin pada setiap bulan secara <i>rotation</i> di kalangan semua staf sekolah terbabit. Kaedah ini sangat berkesan untuk meningkatkan nama Universiti kerana kebanyakan penduduk Malaysia membaca surat khabar pada setiap hari. Penulisan akademik berinformatif sangat signifikan kepada rasa keterujaan pembaca.</li> <li>• Staf di setiap PTJ perlu diterapkan dengan budaya mesra pelanggan untuk memastikan pelanggan selesa dengan layanan dan akan datang semula pada masa hadapan. Ini akan meningkatkan lagi imej dan jenama UUM di mata orang ramai, justeru mampu menarik pelajar baru untuk belajar di UUM hasil dri rekomendasi pelajar lama.</li> </ul> |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agen ini juga menjadi jurucakap kepada pihak Universiti setiap kali lawatan ke negara pelajar tersebut diadakan oleh pihak pengurusan UUM.</li> <li>• Menyediakan pusat sehenti yang menjual produk dan perkhidmatan yang dimiliki oleh pelajar-pelajar UUM seratus peratus.</li> <li>• Meneruskan semua program pemasaran dan promosi di peringkat domestik dan antarabangsa yang sedia ada yang dianggap bermanfaat dan sebaliknya menghentikan mana-mana program yang tidak memberikan impak kepada UUM.</li> </ul> |

#### **5.4 Limitasi Kajian**

Seperti kebanyakan kajian yang berdurasi jangka pendek, limitasi yang dihadapi oleh kebanyakan penyelidik yang terlibat adalah berkait rapat dengan masa. Bagi kajian yang sedang dilaksanakan ini, masa juga merupakan isu utama yang menyumbang kepada limitasi kajian. Ramai responden yang mengubah tarikh dan masa temubual pada saat-saat akhir, justeru, penyelidik terpaksa mengambil masa yang lebih lama untuk menunggu sehingga responden benar-benar mempunyai masa dan tarikh yang sesuai untuk diluangkan kepada proses temubual. Dengan pertambahan masa yang berlaku, maka hasil kajian telah mengambil masa yang lebih lama untuk disiapkan sepenuhnya dan agak tersasar dari jangkaan awal.

Selain isu pemilihan masa dan tarikh oleh responden, barisan penyelidik juga berhadapan dengan isu masa untuk menyiapkan laporan dalam masa yang ditetapkan. Ini kerana ramai di antara penyelidik yang juga memegang jawatan dalam pentadbiran dan ada di antara mereka yang perlu menjalankan tugas penting seperti yang diarahkan oleh ketua PTJ masing-masing. Selain itu, memandangkan kesemua penyelidik juga adalah merupakan tenaga pengajar, maka pertindihan masa berbengkel dengan kelas juga memberikan implikasi yang tidak kurang besarnya kepada komitmen untuk menyiapkan laporan kajian. Justeru, agak sukar untuk kesemua penyelidik memilih masa dan tarikh yang sesuai untuk berbengkel bagi berbincang, merancang dan menulis bersama-sama pada satu masa yang sama. Meskipun, perbincangan kumpulan sering diadakan, namun tidak semua penyelidik dapat memberikan komitmen masing-masing untuk hadir. Oleh itu, demi

memastikan projek kajian dapat disiapkan pada masa yang ditetapkan, setiap penyelidik diberi kebebasan untuk bekerja secara bersendirian dan hanya akan bertemu dengan ahli kumpulan yang lain apabila perlu sahaja.

Selain masa, isu berkaitan kerahsiaan maklumat juga menjadi limitasi kajian. Ada beberapa responden yang tidak begitu selesa untuk membincangkan isu dalam PTJ masing-masing kerana dikhuatiri akan memberi implikasi negatif kepada diri mereka nanti. Disebabkan situasi seperti ini, maka hasil kajian mungkin tidak dapat menggambarkan keadaan sebenar yang wujud dalam sesebuah PTJ. Penyelidik hanya dapat melaporkan maklumat seperti yang diperolehi daripada responden, dan maklumat tersebut mungkin kurang terperinci seperti yang diharapkan sebelumnya. Meskipun menghadapi limitasi maklumat, penyelidik tetap berusaha menyediakan laporan lengkap dengan sebaik mungkin untuk memudahkan pihak atasan mencerna hasil laporan dan seterusnya menggunakannya dalam proses membuat keputusan penting.

## **5.5 Kesimpulan**

Hasil penemuan kajian mendapat bahawa tren kebanyakan perbelanjaan Universiti menunjukkan peningkatan ketara pada tahun 2012. Ini termasuklah perbelanjaan emolumen i.e. elaun tetap, upah, elaun lebih masa; perkhidmatan dan bekalan i.e. utiliti, perhubungan dan perjalanan; bekalan i.e. bekalan pejabat, bekalan perubatan dan alatan sukan; perkhidmatan ikhtisas i.e. pensyarah pelawat, promosi dan honorarium; dan pemberian i.e. faedah, bayaran bank dan ganjaran. Namun hanya pemilikan harta kekal sahaja menjadi satu bentuk perbelanjaan



Universiti yang didapati menurun pada tahun 2012. Hasil dari tinjauan mendapati bahawa penemuan kajian ini adalah selari dengan hasil temubual yang membawa kepada penemuan penyumbang terbesar terhadap tingginya kos perbelanjaan elektrik universiti adalah penghawa dingin (aircond). Tahap kesedaran staf akademik dan bukan akademik secara keseluruhannya terhadap penjimatan kos adalah agak rendah memandangkan mereka seperti beranggapan bahawa bahawa amalan-amalan seperti mencabut plug peralatan letrik dan menutup suiz penghawa dingin sebagai signifikan kepada sumbangan peningkatan kos elektrik di Universiti. Justeru, pembudayaan cara kerja sihat dan berhemah perlu dilakukan kepada semua warga UUM termasuk pelajar.

Banyak faktor penyumbang kepada peningkatan kos perbelanjaan di UUM, justeru penyelidik menyarankan beberapa cadangan penambahbaikan dari sudut pengurusan, kewangan, operasi dan pemasaran untuk digunakan oleh UUM bagi mengurangkan kos perbelanjaan dan meningkatkan kelestarian Universiti untuk masa akan datang. Selain cadangan penambahbaikan, sebuah model dan kerangka kajian juga disediakan untuk tindakan selanjutnya. Apa yang pasti, kelestarian perlu terlebih dahulu diterima dan dibudayakan dalam masyarakat Universiti. Kepantasan penerimaan budaya kelestarian ini memerlukan pemangkin yang signifikan untuk menggerakkannya iaitu, pemimpin yang hebat dan berwawasan, struktur organisasi yang jelas dan kurang birokratik dan budaya kerja yang positif. Dengan adanya pemangkin yang mampu mempercepatkan proses kelestarian maka strategi pengurusan, kewangan, operasi dan pemasaran yang dibangunkan untuk meningkatkan KPI Universiti akan mudah dilaksanakan di setiap PTJ.

## RUJUKAN

- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future: Report of the world commission on environment and development* (13 ed.). USA: Oxford University Press.
- Bryman, A. (1984). The debate about quantitative and qualitative research: A question of method or epistemology? *The British Journal of Sociology*, 35(1), 75-92.
- Carroll, A. B. (1994). Social issues in management research experts' views, analysis, and commentary. *Business Society*, 33(1), 5-29. doi: 10.1177/000765039403300102
- Darling-Hammond, L. (2003). Keeping good teachers: Why it matters, what leaders can do. *Educational Leadership*, 60(8), 6-13.
- Denneen, J., & Dretler, T. (2012, July 6th). The financially sustainable university Diakses pada 19 Januari 2013, dari [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_The\\_financially\\_sustainable\\_university.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_The_financially_sustainable_university.pdf)
- Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34, 585-604.
- Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research Methods for Business*. San Fransisco, CA: John Wiley & Sons.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Mascarenhas, J. (2012, April 23rd). Why and how higher education is embracing sustainability Retrieved January 19th, 2013, from <http://www.triplepundit.com/2012/04/higher-education-embracing-sustainability/>
- Nicolaidis, A. (2006). The implementation of environmental management towards sustainable universities and education for sustainable development as an ethical imperative. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 7(4), 414 - 424.
- Panduan Penjimatan Kos, Universiti Sains Malaysia, Januari 2013.
- Panduan Penjimatan Kos, Pusat Latihan UiTM, Kampung Gajah, Perak, 17 Mac 2013

Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E., & Arnal, E. (2008). Tertiary education for the knowledge society (Vol. 1, pp. 1-330): Organization for Economic Co-Operation and Development.

Trends in College Spending. ( 1999- 2009).

New jnches Sustainability Issues Working Group; An Insider's Guide to Finance and Accounting in Higher Education. January 2011- Retrieved October 1<sup>st</sup> 2013, from [http://search.babylon.com/?q=the+new+jnches+sustainability+issues+working+group+an+insider%27s+guide+to+finance+and+accounting+in+higher+education&s=web&as=0&rlz=0&babsrc=SP\\_ss\\_din2g](http://search.babylon.com/?q=the+new+jnches+sustainability+issues+working+group+an+insider%27s+guide+to+finance+and+accounting+in+higher+education&s=web&as=0&rlz=0&babsrc=SP_ss_din2g)

## **LAMPIRAN**

## **Lampiran A: Protokol Temubual**

### ***Focus Group Interview Protocol*** **Bersama Pengarah JPP & Ketua Jabatan JPP UUM**

1. Sila ulas mengenai peranan JPP UUM dalam memastikan kelestarian pembangunan UUM ke arah Universiti Pengurusan Terkemuka.
2. Bagaimana struktur organisasi dan pelaporan dilakukan oleh pihak JPP dalam memantau pelaksanaan pembangunan di UUM?
3. Apakah cabaran yang dihadapi oleh pihak JPP dalam melaksanakan rancangan dan kerja pembangunan di dalam UUM?
4. Bagaimana pihak JPP merancang dan menguruskan peruntukan mengurus yang telah diberi oleh pihak UUM?
5. Adakah dilakukan perancangan penjimatan perbelanjaan berdasarkan pekeliling kerajaan dan garis panduan autonomi? Bagaimanakah perancangan tersebut dibuat?
6. Apakah langkah-langkah penjimatan perbelanjaan yang telah dilaksanakan oleh pihak JPP bagi memastikan kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan Universiti?
7. Berdasarkan kepada langkah-langkah penjimatan yang sedang dilakukan, apakah kesan / hasil daripada langkah penjimatan tersebut?
8. Berdasarkan tren perbelanjaan dan hasil penjimatan yang disebutkan, apakah cadangan langkah penjimatan yang boleh dilaksanakan pada masa depan untuk membantu pihak Universiti meningkatkan kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan?
9. Daripada cadangan langkah penjimatan yang disebutkan, nyatakan langkah yang paling utama yang dirasakan boleh menyumbang kepada penjimatan kos?
10. Apakah perkara-perkara lain yang boleh dikongsi mengenai kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan Universiti?

***Focus Group Interview Protocol***  
**Bersama Bendahari & Ketua Jabatan Bendahari UUM**

1. Sila ulas mengenai peranan Bendahari UUM dalam memastikan kelestarian sumber kewangan UUM ke arah Universiti Pengurusan Terkemuka
  2. Bagaimana struktur organisasi dan pelaporan dilakukan oleh pihak Bendahari dalam memantau keberkesanan dan kecekapan penggunaan peruntukan kewangan Universiti?
  3. Apakah cabaran yang dihadapi oleh pihak Bendahari dalam memastikan semua perancangan perbelanjaan dilaksanakan dengan mengikut prosedur dan bersistematik?
  4. Bagaimana pihak Bendahari merancang dan menguruskan peruntukan mengurus yang telah diberi oleh pihak UUM?
  5. Apakah tren peruntukan mengurus UUM yang diluluskan oleh KPT kepada UUM, dan bagaimanakah tren penggunaan dana dalaman UUM dalam masa 3 tahun yang lalu?
  6. Apakah langkah-langkah penjimatan perbelanjaan yang telah dilaksanakan oleh pihak Bendahari bagi memastikan kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan universiti?
  7. Berdasarkan kepada langkah-langkah penjimatan yang sedang dilakukan, apakah kesan / hasil daripada langkah penjimatan tersebut?
  8. Berdasarkan tren perbelanjaan dan hasil penjimatan yang disebutkan, apakah cadangan langkah penjimatan yang boleh dilaksanakan pada masa depan untuk membantu pihak Universiti meningkatkan kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan?
  9. Daripada cadangan langkah penjimatan yang disebutkan, nyatakan langkah yang paling utama yang dirasakan boleh menyumbang kepada penjimatan kos?
  10. Apakah perkara-perkara lain yang boleh dikongsi mengenai kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan Universiti?
- # *Soalan berkaitan yang perlu ditanya mengenai imbalan duga kumpulan wang disatukan berkaitan perbelanjaan bekalan pejabat pada tahun 2010 ((RM3.8 juta), 2011 (11.4 juta), 2012 (3.7 juta)*

***Focus Group Interview Protocol***  
**Bersama Pengetua DPP**

1. Apakah pandangan pengetua-pengetua tentang perbelanjaan yang dilakukan oleh pihak DPP yang menyumbang kepada peningkatan kos Universiti?
2. Berdasarkan kepada peruntukan pengurusan, bagaimana perancangan perbelanjaan dibuat?
3. Untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan, apakah langkah-langkah penjimatan yang sedang dilakukan oleh DPP?
4. Berdasarkan kepada langkah-langkah penjimatan yang sedang dilakukan, apakah kesan / hasil daripada langkah penjimatan tersebut?
5. Berdasarkan tren perbelanjaan dan hasil penjimatan yang disebutkan, apakah cadangan langkah penjimatan yang boleh dilaksanakan pada masa depan untuk membantu pihak Universiti meningkatkan kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan?
6. Daripada cadangan langkah penjimatan yang disebutkan, nyatakan langkah yang paling utama yang dirasakan boleh menyumbang kepada penjimatan kos?
7. Apakah perkara-perkara lain yang boleh dikongsi mengenai kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan Universiti?

***Focus Group Interview Protocol***  
**Bersama Pendaftar & Ketua Jabatan Pendaftar UUM**

1. Sila ulas mengenai peranan Jabatan Pendaftar UUM dalam memastikan kelestarian pembangunan modal insan dalam UUM ke arah Universiti Pengurusan Terkemuka?
2. Bagaimana struktur organisasi dan pelaporan dilakukan oleh jabatan Pendaftar dalam memantau perancangan dan pelaksanaan pembangunan modal insan di UUM?
3. Apakah cabaran yang dihadapi oleh Jabatan Pendaftar dalam melaksanakan perancangan pembangunan modal insan di UUM?
4. Apakah langkah-langkah penjimatan perbelanjaan yang telah dilaksanakan oleh pihak JPP bagi memastikan kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan Universiti?
5. Berdasarkan kepada langkah-langkah penjimatan yang sedang dilakukan, apakah kesan / hasil daripada langkah penjimatan tersebut?
6. Berdasarkan tren perbelanjaan dan hasil penjimatan yang disebutkan, apakah cadangan langkah penjimatan yang boleh dilaksanakan pada masa depan untuk membantu pihak Universiti meningkatkan kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan?
7. Daripada cadangan langkah penjimatan yang disebutkan, nyatakan langkah yang paling utama yang dirasakan boleh menyumbang kepada penjimatan kos.
8. Adakah sebarang komen yang Tuan ingin berikan mengenai tren perbelanjaan di UUM?
9. Apakah perkara-perkara lain yang boleh Tuan kongsi mengenai kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan Universiti?



## *Interview Protocol*

### **Bersama Yang Berbahagia Dato' Naib Canselor**

1. Apakah aspirasi Ybhg Dato' dalam membawa Universiti ke arah mencapai Universiti Pengurusan terkemuka dan berstatus RU?
2. Bagaimanakah pandangan Dato' mengenai perancangan bajet yang dilaksanakan oleh pihak Universiti pada waktu ini dan adakah Dato' berpuas hati dengan pelaksanaannya?
3. Apakah cabaran yang dihadapi oleh Ybhg Dato' dalam memastikan semua perancangan perbelanjaan dilaksanakan dengan mengikut prosedur dan bersistematik?
4. Bagaimanakah Dato' melihat tren perbelanjaan peruntukan mengurus UUM yang diluluskan oleh KPT kepada UUM? Adakah Dato' melihat sebarang isu atau masalah yang timbul setakat ini dalam tren perbelanjaan? Jika ya, bagaimana Dato' menanganinya?
5. Apakah komen Dato' mengenai keberkesanan pengurusan perbelanjaan kewangan yang dilakukan oleh Ketua-ketua PTJ setakat ini?
6. Apakah harapan Ybhg Dato' terhadap pengurusan sumber kewangan UUM pada tahun ini dan tahun-tahun yang seterusnya?
7. Berdasarkan kepada perancangan, cabaran dan harapan yang telah digariskan oleh Ybhg Dato' tadi, bagaimanakah Dato' akan memastikan pengurusan kewangan universiti dapat ditingkatkan untuk memastikan kecekapan dan keberkesanannya?
8. Apakah perkara-perkara lain yang boleh Dato' kongsi mengenai kecekapan dan keberkesanan perbelanjaan Universiti secara keseluruhannya?

## Lampiran B: Soal Selidik



### A STUDY ON THE AWARENESS OF UNIVERSITY COST REDUCTION STRATEGY KAJIAN TENTANG KESEDARAN STRATEGI PENGURANGAN KOS UNIVERSITI

Dear participant,

Thank you for agreeing to participate in this research.

We would appreciate if you could answer the questions carefully as the information provided will influence the accuracy and the success of this research. It will take no longer than 30 minutes to complete the questionnaire. All answers will be treated with strict confidence and will be used for the purpose of the study only.

If you have any questions regarding this research, you may address them to the contact details below.

Thank you for your cooperation and the time taken in answering this questionnaire.

Kepada responden,

Terima kasih kerana bersetuju untuk terlibat dalam penyelidikan ini.

Kami amat-amat menghargai sekiranya anda dapat menjawab soalan dengan teliti kerana maklumat yang diberikan akan mempengaruhi ketepatan dan kejayaan kajian ini. Hanya 30 minit sahaja diperlukan untuk menyelesaikan borang soal selidik ini.

Sekiranya anda mempunyai apa-apa persoalan mengenai penyelidikan ini, sila kemukakan kepada penyelidik seperti yang tertera di bawah.

Terima kasih di atas kerjasama dan masa yang diambil bagi menjawab soal selidik ini.

Yours sincerely / Yang benar,  
Dr Siti Norezam Othman (ext: 7141/snorezam@gmail.com)

SECTION ONE  
BAHAGIAN SATU

**DIRECTION/ARAHAN:**

This section contains questions on cost saving awareness. Please indicate **AGREEMENT LEVEL** by circling the number in the range given.

Bahagian ini mengandungi soalan berkaitan tahap kesedaran tentang penjimatan kos. Sila nyatakan TAHAP PERSETUJUAN anda dengan membulatkan nombor yang bersesuaian menggunakan skala berikut.

| Sangat tidak setuju/<br>Strongly Disagree | Tidak setuju/<br>Disagree | Tidak Pasti/<br>Unsure | Setuju/Agree | Sangat Setuju/<br>Strongly Agree |
|---|---------------------------|------------------------|--------------|----------------------------------|
| <b>1</b>                                  | <b>2</b>                  | <b>3</b>               | <b>4</b>     | <b>5</b>                         |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Electricity costs will increase if the light is not switched off.<br>Jika lampu bilik tidak ditutup, ia akan menyumbang kepada peningkatan kos elektrik.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Electricity costs will increase if I do not switch off the air condition (please ignore this question if you are using centralized air-conditioned).<br>Jika saya tidak menutup penghawa dingin, kos elektrik akan meningkat (abaikan soalan ini jika menggunakan penghawa dingin berpusat).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Electricity costs will increase if I do not switch off the PC and monitor.<br>Jika PC dan monitor ditutup, kos elektrik tidak akan meningkat.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Electrical goods which are not provided by the university (e.g. fan, fridge, microwave, kettle) will contribute to a higher electrical cost.<br>Barangan elektrik lain yang tidak dibekalkan oleh universiti (seperti kipas angin, peti ais, microwave, cerek elektrik) turut menyumbang kepada peningkatan kos elektrik universiti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. The air-conditioner in my room is always been set at 24 degree Celsius (please ignore this question if you are using centralized air-conditioned).<br>Suhu penghawa dingin dalam bilik saya selalu ditetapkan kepada 24 darjah selsius pada setiap masa (abaikan soalan ini jika menggunakan penghawa dingin berpusat).              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Air Asia is my preference for my official travelling to any destination.<br>Saya akan memilih menggunakan perkhidmatan penerbangan   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Sangat tidak setuju/<br>Strongly Disagree | Tidak setuju/<br>Disagree | Tidak Pasti/<br>Unsure | Setuju/Agree | Sangat Setuju/<br>Strongly Agree |
|---|---------------------------|------------------------|--------------|----------------------------------|
| <b>1</b>                                  | <b>2</b>                  | <b>3</b>               | <b>4</b>     | <b>5</b>                         |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Air Asia untuk sebarang perjalanan.   |   |   |   |   |   |
| 7. The university seminar facilities (e.g. EDC, University Inn, Convention Center) will be a preferred choice to conduct any university function.<br>Jika saya diberi peluang untuk memilih tempat mesyuarat, kursus atau bengkel, saya akan memilih tempat di dalam universiti (cth, EDC, University Inn, Pusat Konvensyen). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. I will limit the meal expenditure for any internal meetings.<br>Saya akan menghadkan perbelanjaan untuk makan minum dan juga keraian pejabat semasa mesyuarat dalaman.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

SECTION TWO  
BAHAGIAN DUA

DIRECTION/ARAHAN:

This section contains questions on cost saving methods. Please indicate **your answers** by circling the number in the range given.

Bahagian ini mengandungi soalan berkaitan langkah-langkah penjimatan kos. Sila nyatakan jawapan anda dengan membulatkan nombor yang bersesuaian menggunakan skala berikut.

|          |                        |          |
|----------|------------------------|----------|
| No/Tidak | Sometime/Kadang-kadang | Yes/Ya   |
| <b>1</b> | <b>2</b>               | <b>3</b> |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1. Before leaving the office, I switch off my computer.<br>Saya selalu menutup suis komputer apabila meninggalkan pejabat.  | 1 | 2 | 3 |
| 2. I switch off my PC monitor before leaving my office.<br>Saya menutup suis monitor komputer sebelum meninggalkan pejabat.                                       | 1 | 2 | 3 |
| 3. I use a screen saver on my computer monitor.<br>Saya menggunakan 'screen saver' pada skrin monitor komputer.   | 1 | 2 | 3 |
| 4. I switch off my printer before leaving my office.<br>Saya menutup suis pencetak apabila meninggalkan pejabat   | 1 | 2 | 3 |
| 5. I switch off my air conditioner before attending any meeting during office hours.<br>Saya menutup suis penghawa dingin apabila menghadiri sebarang mesyuarat.  | 1 | 2 | 3 |
| 6. I switch off my office's lights before going home.<br>Saya menutup suis lampu apabila meninggalkan pejabat.  | 1 | 2 | 3 |
| 7. I use recycled paper.<br>Saya menggunakan kertas kitar semula.   | 1 | 2 | 3 |
| 8. I select a default to double-sided printing.<br>Saya memilih untuk menggunakan cetakan depan belakang.   | 1 | 2 | 3 |
| 9. I print every electronic document received via e-mail.<br>Saya mencetak setiap helai dokumen yang diterima melalui emel.                                       | 1 | 2 | 3 |
| 10. I read all attached documents received via email on the screen.<br>Saya membaca semua dokumen yang dilampirkan dalam e-mel melalui paparan di skrin komputer. | 1 | 2 | 3 |

| No/Tidak | Sometime/Kadang-kadang | Yes/Ya |
|----------|------------------------|--------|
| 1        | 2                      | 3      |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| 11. I send emails instead of memos and letters on paper.<br>Saya menggunakan e-mel berbanding kiriman memo dan surat secara bertulis.  | 1 | 2 | 3 |
| 12. I use e-cards or e-postcards for communication purposes (i.e., invitations, promotions, etc.).<br>Saya menggunakan kad atau poskad elektronik untuk tujuan komunikasi (cth jemputan, promosi, dsb).  | 1 | 2 | 3 |
| 13. I store files electronically or on disks instead of placing printed copies in file cabinets.<br>Saya menyimpan fail secara elektronik atau di dalam 'external hard disc' berbanding menyimpan salinan cetakan di dalam kabinet fail.         | 1 | 2 | 3 |
| 14. I attempt to make revisions on screen before printing in hard copy.<br>Saya membuat semakan melalui paparan skrin sebelum membuat cetakan.   | 1 | 2 | 3 |
| 15. I remove the plugs from the sockets used for office electronic systems everyday.<br>Saya mencabut semua plag peralatan elektronik daripada soket setiap hari.  | 1 | 2 | 3 |
| 16. I remove the plugs from the sockets used for office electronic systems when absent from the office for more than a day.<br>Saya mencabut semua plag peralatan elektronik daripada soket apabila saya tiada di pejabat lebih daripada sehari. | 1 | 2 | 3 |

PERSONAL INFORMATION  
MAKLUMAT PERIBADI

This part contains few demographic information pertaining to yourself. **Please tick (v)** in the box or write your response in the space provided.

Bahagian ini mengandungi beberapa maklumat demografi berkaitan dengan diri anda. Sila tandakan (**v**) di dalam kotak atau tuliskan maklumbalas di ruangan yang disediakan.

1. My gender / Jantina:

Male/Lelaki       Female/Perempuan

2. My age / Umur:

20 – 30 years/tahun       41 – 50 years/tahun  
 31 – 40 years/tahun       More than 50 years/lebih dari 50 tahun

3. My ethnic group / Kumpulan etnik:

Malay       Chinese       Indian       Others, please specify  
Lain-lain, silanyatakan

---

4. My marital status / Status Perkahwinan :

Single/Bujang       Married/Berkahwin       Divorced/Separated/Widowed  
Janda/Duda/Balu

5. My highest academic qualification / Kelayakan akademik tertinggi:

Diploma       Doctoral Degree  
 Bachelor's Degree       Others, please specify  
 Masters Degree      Lain-lain, sila nyatakan

---

6. My job category / Kategori Jawatan:

Management / Pengurusan       Administration / Pentadbiran

Academician / Akademik \_\_\_\_\_

7. Number of years with the present organization / Jumlah tahun bekerja dalam organisasi sekarang:

|                          |                                      |                          |                                      |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Less than a year/kurang dari setahun | <input type="checkbox"/> | 1 – 3 years/tahun                    |
| <input type="checkbox"/> | 4 – 7 years/tahun                    | <input type="checkbox"/> | More than 7 years/lebih dari 7 tahun |

8. My Department/College /School/Jabatan/Kolej/Pusat Pendidikan

---

---

9. Any suggestions or recommendation on cost reduction/Cadangan Anda tentang pengurangan kos

---

---

---

---

---

---

---

---



### Lampiran C: Perbelanjaan Universiti 2010-2012

| Butiran                                   | Perbelanjaan   |                |                | Peningkatan Perbelanjaan |             |
|---|----------------|----------------|----------------|--------------------------|-------------|
|   | 2010           | 2011           | 2012           | 2010 - 2011              | 2011 - 2012 |
| 1000-Emolumen                             | 149,226,312.43 | 162,448,917.15 | 194,319,385.94 | 8.14%                    | 16.40%      |
| 1100-Gaji dan Upah                        | 97,789,671.75  | 102,843,035.24 | 125,620,676.33 | 4.91%                    | 18.13%      |
| 1101-Gaji                                 | 96,924,151.87  | 101,754,926.59 | 120,292,327.18 | 4.75%                    | 15.41%      |
| 1102-Pelarasan & Tunggakan Gaji           | 865,519.88     | 1,088,108.65   | 5,328,349.15   | 20.46%                   | 79.58%      |
| 1200-Elaun Tetap                          | 29,155,754.60  | 30,830,158.45  | 34,229,436.97  | 5.43%                    | 9.93%       |
| 1201-Imbuan Tetap Khidmat Awam            | 4,730,267.71   | 4,616,353.13   | 4,596,123.38   | -2.47%                   | -0.44%      |
| 1202-Imbuan Tetap Perumahan               | 13,069,034.62  | 13,567,952.46  | 14,203,505.59  | 3.68%                    | 4.47%       |
| 1203-Imbuan Tetap Keraian                 | 5,547,309.64   | 6,272,546.33   | 7,074,457.48   | 11.56%                   | 11.34%      |
| 1204-Elaun Pentadbiran Akademik           | 998,849.05     | 1,322,629.07   | 1,701,722.98   | 24.48%                   | 22.28%      |
| 1299-Elaun Tetap Yang Lain                | 4,810,293.58   | 5,050,677.46   | 6,653,627.54   | 4.76%                    | 24.09%      |
| 1300-Sumbangan Berkanun Staf              | 16,279,978.07  | 17,323,211.16  | 21,144,348.08  | 6.02%                    | 18.07%      |
| 1301-Kumpulan Wang Simpanan Pekerja       | 2,769,328.85   | 3,054,351.00   | 3,916,776.00   | 9.33%                    | 22.02%      |
| 1302-Caruman Pencen                       | 13,510,649.22  | 14,268,860.16  | 17,227,572.08  | 5.31%                    | 17.17%      |
| 1400-Elaun Lebih Masa                     | 2,067,525.41   | 1,701,996.04   | 1,988,354.63   | -21.48%                  | 14.40%      |
| 1401-Elaun Lebih Masa                     | 2,067,525.41   | 1,701,996.04   | 1,988,354.63   | -21.48%                  | 14.40%      |
| 1500-Faedah Kewangan Lain                 | 3,933,382.60   | 9,750,516.26   | 11,336,569.93  | 59.66%                   | 13.99%      |
| 1501-Bayaran Bonus                        | 3,023,420.55   | 8,553,597.86   | 10,387,914.60  | 64.65%                   | 17.66%      |
| 1599-Faedah Kewangan Lain                 | 909,962.05     | 1,196,918.40   | 948,655.33     | 23.97%                   | -26.17%     |
| 2000-Perkhidmatan dan bekalan             | 101,736,024.88 | 116,406,243.89 | 133,741,344.67 | 12.60%                   | 12.96%      |
| 2100-Perjalanan & Sara Hidup              | 5,126,311.31   | 5,764,477.69   | 6,384,971.82   | 11.07%                   | 9.72%       |
| 2101-Perjalanan & Sara Hidup Dalam Negeri | 4,313,239.88   | 4,827,204.27   | 5,709,118.50   | 10.65%                   | 15.45%      |

| Butiran   | Perbelanjaan  |               |               | Peningkatan Perbelanjaan |             |
|---|---------------|---------------|---------------|--------------------------|-------------|
|   | 2010          | 2011          | 2012          | 2010 - 2011              | 2011 - 2012 |
| 2102-Perjalanan & Sara Hidup Luar Negeri        | 813,071.43    | 937,273.42    | 675,853.32    | 13.25%                   | -38.68%     |
| 2200-Pengangkutan Barang                        | 83,048.50     | 66,196.20     | 67,468.83     | -25.46%                  | 1.89%       |
| 2201-Pengangkutan Barang Dalam Negeri           | 83,048.50     | 66,196.20     | 67,468.83     | -25.46%                  | 1.89%       |
| 2300-Perhubungan dan Utiliti                    | 23,209,641.46 | 22,890,962.93 | 25,013,874.36 | -1.39%                   | 8.49%       |
| 2301-Elektrik                                   | 14,581,980.61 | 14,114,311.22 | 15,986,770.08 | -3.31%                   | 11.71%      |
| 2302-Air  | 4,502,289.23  | 3,954,281.37  | 5,113,460.02  | -13.86%                  | 22.67%      |
| 2303-Telefon & Faks                             | 725,694.08    | 866,281.74    | 987,449.42    | 16.23%                   | 12.27%      |
| 2304-Pos  | 257,937.04    | 267,396.80    | 290,113.45    | 3.54%                    | 7.83%       |
| 2305-Perkhidmatan Utiliti Lain                  | 1,345.09      | 4,619.29      | 169.00        | 70.88%                   | -2633.31%   |
| 2306-Perhubungan ICT                            | 3,121,800.16  | 3,680,658.71  | 2,635,912.39  | 15.18%                   | -39.64%     |
| 2307-Perhubungan Lain                           | 18,595.25     | 3,413.80      |               | -444.71%                 | -100.00%    |
| 2400-Sewaan                                     | 4,522,576.30  | 8,928,341.83  | 9,250,175.30  | 49.35%                   | 3.48%       |
| 2401-Sewa Bangunan Kediaman                     |               |               | 2,400.00      | 0.00%                    | 100.00%     |
| 2402-Sewa Bangunan Pejabat                      | 6,510.00      | 11,015.40     |               |                          |             |
| 2403-Sewa Bangunan Lain                         | 656,871.60    | 1,253,304.14  | 1,692,897.93  | 47.59%                   | 25.97%      |
| 2404-Sewa Kenderaan Penumpang/Pengangkutan      | 13,781.50     | 18,685.00     | 24,550.00     | 26.24%                   | 23.89%      |
| 2405-Sewa Kelengkapan Pejabat & Perabot         | 1,064,960.21  | 4,679,012.45  | 3,923,269.20  | 77.24%                   | -19.26%     |
| 2406-Sewa Komputer                              | 450.00        |               |               | -100.00%                 | 0.00%       |
| 2407-Sewa Kelengkapan Elektronik/Elektrik       | 2,575.00      | 1,710.00      | 214,353.65    | -50.58%                  | 99.20%      |
| 2408-Sewa Mesin Fotostat                        | 2,777,427.99  | 2,964,614.84  | 3,392,704.52  | 6.31%                    | 12.62%      |
| 2600-Bekalan Bahan Mentah & Bahan Penyenggaraan | 1,348,739.73  | 1,113,259.41  | 1,329,838.89  | -21.15%                  | 16.29%      |
| 2601-Minyak dan Petroleum                       | 711,649.89    | 720,361.71    | 804,099.37    | 1.21%                    | 10.41%      |
| 2602-Tayar dan Tiub                             | 1,180.20      | 1,103.00      | 1,742.40      | -7.00%                   | 36.70%      |
| 2603-Bahan-Bahan Kimia                          | 57,617.00     | 45,495.20     | 22,426.00     | -26.64%                  | -102.87%    |
| 2604-Baja dan Racun                             | 208.50        | 314.00        | 725.00        | 33.60%                   | 56.69%      |

| Butiran   | Perbelanjaan  |               |               | Peningkatan Perbelanjaan |             |
|---|---------------|---------------|---------------|--------------------------|-------------|
|   | 2010          | 2011          | 2012          | 2010 - 2011              | 2011 - 2012 |
| 2605-Anak Pokok dan Benih                       | 6,741.70      | 41,907.00     | 145.00        | 83.91%                   | -28801.38%  |
| 2606-Bekalan Pertanian Lain                     | 8,493.80      | 13,873.20     | 31,195.80     | 38.78%                   | 55.53%      |
| 2607-Makanan Ternakan                           | 60,970.00     | 78,226.10     | 140,130.40    | 22.06%                   | 44.18%      |
| 2608-Alat Ganti Kenderaan Darat                 | 248.50        | 727.00        | 645.50        | 65.82%                   | -12.63%     |
| 2609-Alat Ganti Kelengkapan Pejabat             | 4,041.00      | 1,680.00      | 8,721.90      | -140.54%                 | 80.74%      |
| 2611-Alat Ganti Kelengkapan Elektronik/Elektrik | 231,272.50    | 7,024.00      | 136,262.65    | -3192.60%                | 94.85%      |
| 2612-Alat Ganti Kelengkapan Komputer            | 189,940.25    | 173,673.50    | 117,356.12    | -9.37%                   | -47.99%     |
| 2613-Alat Ganti Kelengkapan Penyiaran/Fotografi |               | 1,938.00      | 3,319.00      | 100.00%                  | 41.61%      |
| 2614-Alat Ganti Kelengkapan Perubatan           | 13.99         |               | 791.80        | -100.00%                 | 100.00%     |
| 2615-Alat Ganti Kelengkapan Bekalan Air         | 1,113.00      | 1,168.50      | 6,823.95      | 4.75%                    | 82.88%      |
| 2699-Alat-Alat Ganti Yang Lain                  | 75,249.40     | 25,768.20     | 55,454.00     | -192.02%                 | 53.53%      |
| 2700-Bekalan & Bahan-Bahan Lain                 | 14,332,750.49 | 16,729,194.57 | 15,493,448.75 | 14.32%                   | -7.98%      |
| 2701-Surat Khabar & Bahan Bercetak              | 281,156.65    | 163,401.55    | 243,851.61    | -72.06%                  | 32.99%      |
| 2702-Alat Tulis Pejabat                         | 784,717.00    | 1,028,680.00  | 761,969.13    | 23.72%                   | -35.00%     |
| 2703-Alat Tulis Komputer                        | 743,506.30    | 661,611.00    | 732,146.90    | -12.38%                  | 9.63%       |
| 2704-Majalah Perpustakaan                       | 2,800,224.80  | 2,702,354.40  | 3,005,338.06  | -3.62%                   | 10.08%      |
| 2705-Buku Perpustakaan                          | 2,109,037.57  | 2,350,260.23  | 2,200,287.01  | 10.26%                   | -6.82%      |
| 2706-Bekalan Pejabat Yang Lain                  | 3,400,387.98  | 4,952,817.14  | 4,880,024.01  | 31.34%                   | -1.49%      |
| 2707-Bekalan Rumahtangga & Am                   | 2,456,834.04  | 2,136,590.23  | 1,944,353.83  | -14.99%                  | -9.89%      |
| 2708-Alat Sukan dan Olahraga                    | 9,618.00      | 13,051.40     | 61,898.00     | 26.31%                   | 78.91%      |
| 2709-Alat-Alat Muzik                            | 25,220.00     | 28,266.00     | 13,667.00     | 10.78%                   | -106.82%    |
| 2711-Bekalan Riadah Yang Lain                   | 20,663.92     | 125.50        | 231.90        | -16365.27%               | 45.88%      |
| 2712-Ubat dan Dadah                             | 929,847.88    | 1,199,415.82  | 878,482.87    | 22.47%                   | -36.53%     |
| 2713-Bekalan Perubatan Lain                     | 152,812.25    | 125,264.73    | 122,168.83    | -21.99%                  | -2.53%      |
| 2714-Bahan Filem & Fotografi                    | 79,436.90     | 91,446.20     | 105,213.00    | 13.13%                   | 13.08%      |
| 2715-Permaidani dan Tenunan                     | 99,007.80     | 111,569.90    | 68,983.60     | 11.26%                   | -61.73%     |
| 2716-Pakaian Seragam                            | 440,279.40    | 1,164,340.47  | 474,833.00    | 62.19%                   | -145.21%    |

| Butiran   | Perbelanjaan  |               |               | Peningkatan Perbelanjaan |             |
|---|---------------|---------------|---------------|--------------------------|-------------|
|   | 2010          | 2011          | 2012          | 2010 - 2011              | 2011 - 2012 |
| 2800-Penyenggaraan dan Pembaikan Kecil                    | 29,509,529.18 | 29,801,009.83 | 35,995,803.22 | 0.98%                    | 17.21%      |
| 2800-PENYENGGARAAN, ALAT GANTI & PEMBAIKAN KECIL          |               | -             | -             | 0.00%                    | 0.00%       |
| 2801-Penyenggaraan Kolej Pelajar                          | 3,237,363.45  | 5,290,829.48  | 6,256,308.12  | 38.81%                   | 15.43%      |
| 2802-Penyenggaraan Bangunan Pejabat                       | 2,141,002.28  | 2,123,603.78  | 5,537,341.85  | -0.82%                   | 61.65%      |
| 2803-Penyenggaraan Bangunan Lain                          | 3,088,175.73  | 2,411,383.24  | 3,945,955.18  | -28.07%                  | 38.89%      |
| 2804-Mencuci & Membersih Bgn. Kolej Pelajar               | 1,614.00      |               | 1,700.00      | -100.00%                 | 100.00%     |
| 2805-Mencuci & Membersih Bangunan Pejabat                 | 4,844.00      | 17,400.00     | 11,312.00     | 72.16%                   | -53.82%     |
| 2806-Mencuci & Membersih Bangunan Lain                    | 273,686.60    | 108,471.24    | 77,061.05     | -152.31%                 | -40.76%     |
| 2807-Membersih Kawasan                                    | 27,500.00     | 11,705.00     | 53,206.00     | -134.94%                 | 78.00%      |
| 2808-Penyenggaraan Lanskap                                | 270,378.60    | 88,233.00     | 136,723.20    | -206.44%                 | 35.47%      |
| 2809-Memotong Rumput                                      | 91,120.00     | 52,535.00     | 45,588.04     | -73.45%                  | -15.24%     |
| 2811-Penyenggaraan Kemudahan & Riadah                     | 3,484,396.45  | 3,915,113.31  | 2,758,090.26  | 11.00%                   | -41.95%     |
| 2812-Penyenggaraan Kenderaan                              | 1,279,739.17  | 916,943.68    | 948,999.37    | -39.57%                  | 3.38%       |
| 2813-Penyenggaraan Jentera Lain                           | 5,808.00      | 213.00        | 525.00        | -2626.76%                | 59.43%      |
| 2814-Penyenggaraan Perabot & Lengkapan Lain               | 140,761.20    | 28,844.00     | 43,075.50     | -388.01%                 | 33.04%      |
| 2815-Penyenggaraan Komputer/Alat Kelengkapan PDE/Pencetak | 20,273.00     | 20,096.70     | 49,396.00     | -0.88%                   | 59.32%      |
| 2816-Penyenggaraan Kerangka Utama                         |               | 169.00        |               | 100.00%                  | -100.00%    |
| 2817-Penyenggaraan Perisian & Perlesenan                  | 1,765,568.81  | 1,390,515.50  | 1,777,287.50  | -26.97%                  | 21.76%      |
| 2818-Penyenggaraan Lengkapan Elektronik Lain              | 991,448.45    | 358,426.70    | 193,650.25    | -176.61%                 | -85.09%     |
| 2819-Penyenggaraan Kelengkapan Hawa Dingin                | 2,375,141.52  | 1,935,425.79  | 2,213,828.35  | -22.72%                  | 12.58%      |
| 2821-Penyenggaraan Elektrik/Janakuasa                     | 641,884.20    | 1,166,216.10  | 938,783.50    | 44.96%                   | -24.23%     |
| 2822-Penyenggaraan Kelengkapan Penyiaran                  | 35,129.45     | 8,811.00      | 13,490.00     | -298.70%                 | 34.68%      |
| 2898-Kontrak Penyenggaraan Dan Bekalan Kampus             | 8,194,527.77  | 8,611,729.96  | 10,086,224.75 | 4.84%                    | 14.62%      |
| 2899-Penyenggaraan Alat Kelengkapan Lain                  | 1,439,166.50  | 1,344,344.35  | 907,257.30    | -7.05%                   | -48.18%     |
| 2900-Perkhidmatan Ikhtisas                                | 23,603,427.91 | 31,112,801.43 | 40,205,763.50 | 24.14%                   | 22.62%      |
| 2901-Perkhidmatan Perubatan                               | 2,427,110.59  | 2,808,079.93  | 2,731,278.46  | 13.57%                   | -2.81%      |

| Butiran   | Perbelanjaan |              |               | Peningkatan Perbelanjaan |             |
|---|--------------|--------------|---------------|--------------------------|-------------|
|   | 2010         | 2011         | 2012          | 2010 - 2011              | 2011 - 2012 |
| 2902-Perkhidmatan Akaun dan Auditan             | 31,694.00    | 660.00       | 660.00        | -4702.12%                | 0.00%       |
| 2903-Perkhidmatan Perundangan                   | 126,724.30   | 204,159.00   | 4,556,233.08  | 37.93%                   | 95.52%      |
| 2904-Perkhidmatan Penilaian                     |              | 15,000.00    | 3,000.00      | 100.00%                  | -400.00%    |
| 2905-Perkhidmatan Pengangkutan                  | 181,457.61   | 354,348.00   | 34,328.00     | 48.79%                   | -932.24%    |
| 2906-Perkhidmatan Latihan                       | 2,797,934.62 | 3,003,698.11 | 3,333,723.95  | 6.85%                    | 9.90%       |
| 2907-Perkhidmatan Komputer                      | 4,102.10     | 6,140.00     | 10,971.00     | 33.19%                   | 44.03%      |
| 2908-Perkhidmatan Jurutera                      | -            | -            | -             | 0.00%                    | 0.00%       |
| 2909-Perkhidmatan Akitek                        | -            | 200.00       | 65,445.22     | 100.00%                  | 99.69%      |
| 2911-Perkhidmatan Penyelidikan                  | -            | -            | 47,347.60     | 0.00%                    | 100.00%     |
| 2912-Perkhidmatan Fotografi                     | 74,888.86    | 17,101.67    | 99,545.00     | -337.90%                 | 82.82%      |
| 2913-Perkhidmatan Pengiklanan                   | 189,497.50   | 274,159.53   | 327,247.14    | 30.88%                   | 16.22%      |
| 2914-Perkhidmatan Keselamatan                   | 105,328.00   | 43,716.00    | 10,710.00     | -140.94%                 | -308.18%    |
| 2915-Perkhidmatan Dobi                          | 136,909.17   | 94,161.37    | 171,542.08    | -45.40%                  | 45.11%      |
| 2916-Perkhidmatan Promosi                       | 1,875,972.99 | 2,114,347.95 | 2,844,566.32  | 11.27%                   | 25.67%      |
| 2917-Perkhidmatan Mencetak                      | 623,403.98   | 669,205.34   | 781,925.54    | 6.84%                    | 14.42%      |
| 2918-Bayaran Pekerja Sambilan                   | 2,406,149.60 | 2,225,377.30 | 1,982,815.78  | -8.12%                   | -12.23%     |
| 2919-Bayaran Pensyarah Sambilan                 | 5,819,091.77 | 5,476,882.44 | 5,880,248.46  | -6.25%                   | 6.86%       |
| 2921-Makanan Minuman Orang Jemputan             | 529,096.02   | 456,041.59   | 426,841.99    | -16.02%                  | -6.84%      |
| 2922-Penginapan Orang Jemputan                  | 139,509.30   | 168,330.15   | 166,081.42    | 17.12%                   | -1.35%      |
| 2923-Pengangkutan Orang Jemputan                | 275,728.68   | 240,179.11   | 460,247.53    | -14.80%                  | 47.82%      |
| 2924-Honorarium Orang Jemputan                  | 313,186.58   | 518,902.20   | 926,213.37    | 39.64%                   | 43.98%      |
| 2925-Elaun Tetap Pengerusi Lembaga Pengarah UUM | 45,441.99    | 57,877.97    | 60,000.00     | 21.49%                   | 3.54%       |
| 2926-Keraian Pejabat                            | 437,256.61   | 577,890.86   | 885,490.25    | 24.34%                   | 34.74%      |
| 2927-Honorarium, Saguhati Kakitangan            | 192,577.69   | 248,917.75   | 262,757.73    | 22.63%                   | 5.27%       |
| 2928-Bayaran Profesor/Pensyarah Pelawat         | 2,703,450.98 | 9,334,853.22 | 12,414,988.78 | 71.04%                   | 24.81%      |
| 2929-Perkhidmatan Pendidikan A- Kolej YPM       | -            | -            | 964.00        | 0.00%                    | 100.00%     |
| 2931-Perkhidmatan Kutipan Hutang                | -            | 103,927.71   | 44,025.63     | 100.00%                  | -136.06%    |
| 2932-Royalti Program Pengajian                  | -            | -            | -             | 0.00%                    | 0.00%       |
| 2933-Elaun Kenderaan                            | -            | -            | 156,000.00    | 0.00%                    | 100.00%     |

| Butiran                              | Perbelanjaan |              |                | Peningkatan Perbelanjaan |             |
|--------------------------------------|--------------|--------------|----------------|--------------------------|-------------|
|                                      | 2010         | 2011         | 2012           | 2010 - 2011              | 2011 - 2012 |
| 2999-Perkhidmatan Yang Lain          | 2,166,914.97 | 2,098,644.23 | 1,520,565.17   | -3.25%                   | -38.02%     |
| 3000-Pemilikan harta modal           | 4,971,691.01 | 8,075,174.09 | 3,641,441.13   | 38.43%                   | -121.76%    |
| 3200-Bangunan & Pembaikan Bangunan   | 1,224,578.70 | 3,272,737.95 | (410,316.12)   | 62.58%                   | 897.61%     |
| 3200-Bangunan & Pembaikan Bangunan   | -            | -            | -              | 0.00%                    | 0.00%       |
| 3200-BANGUNAN DAN PEMBAIKAN BANGUNAN | -            | -            | -              | 0.00%                    | 0.00%       |
| 3201-Bangunan Pejabat                | 132,284.40   | 591,670.94   | (1,567,476.32) | 77.64%                   | 137.75%     |
| 3202-Rumah Kediaman                  | 124,596.50   | 46,687.00    | 42,663.50      | -166.88%                 | -9.43%      |
| 3203-Bangunan Asrama                 | 71,820.00    | 1,871,384.97 | 40,498.50      | 96.16%                   | -4520.87%   |
| 3204-Bangunan Riadah                 | -            | -            | -              | 0.00%                    | 0.00%       |
| 3206-Bangunan-Bangunan Lain          | 386,145.60   | 152,114.00   | 267,286.20     | -153.85%                 | 43.09%      |
| 3207-Pembaikan Bangunan Pejabat      | 57,996.00    | 377,561.30   | 94,847.00      | 84.64%                   | -298.07%    |
| 3208-Pembaikan Rumah Kediaman        | 19,676.00    | 33,970.20    | -              | 42.08%                   | -100.00%    |
| 3209-Pembaikan Bangunan Asrama       | 2,200.00     | 81,386.84    | -              | 97.30%                   | -100.00%    |
| 3211-Pembaikan Bangunan Riadah       | -            | 56,443.00    | 467,500.00     | 100.00%                  | 87.93%      |
| 3212-Pembaikan Bangunan Stor         | -            | 2,850.00     | -              | 100.00%                  | -100.00%    |
| 3213-Pembaikan Bangunan Lain         | 429,860.20   | 58,669.70    | 244,365.00     | -632.68%                 | 75.99%      |
| 3300-Kemudahan & Pembaikan Kemudahan | 495,715.85   | 734,077.50   | 180,469.50     | 32.47%                   | -306.76%    |
| 3301-Kemudahan Jalan Raya            | -            | 17,765.00    | -              | 100.00%                  | -100.00%    |
| 3302-Kemudahan Bekalan Air           | 169,876.25   | (101,253.00) | -              | 267.77%                  | -100.00%    |
| 3303-Kemudahan Bekalan Elektrik      | -            | 171,374.50   | -              | 100.00%                  | -100.00%    |
| 3304-Kemudahan Elektronik            | 54,760.00    | 155,923.00   | -              | 64.88%                   | -100.00%    |
| 3305-Kemudahan Pembentungan          | -            | -            | -              | 0.00%                    | 0.00%       |
| 3306-Kemudahan Riadah dan Taman      | -            | 12,990.00    | -              | 100.00%                  | 0.00%       |
| 3307-Kemudahan-Kemudahan Lain        | 54,850.00    | 279,937.60   | 180,469.50     | 80.41%                   | -55.12%     |
| 3308-Pembaikan Jalan Raya            | -            | -            | -              | 0.00%                    | 0.00%       |
| 3309-Pembaikan Bekalan Air           | 26,537.00    | 34,141.00    | -              | 22.27%                   | -100.00%    |
| 3311-Pembaikan Bekalan Elektrik      | -            | 93,075.00    | -              | 100.00%                  | -100.00%    |

| Butiran                                  | Perbelanjaan |               |               | Peningkatan Perbelanjaan |             |
|--|--------------|---------------|---------------|--------------------------|-------------|
|  | 2010         | 2011          | 2012          | 2010 - 2011              | 2011 - 2012 |
| 3312-Pembaikan Bekalan Elektronik        | 96,312.60    | 10,771.00     | -             | -794.18%                 | -100.00%    |
| 3313-Pembaikan Pembentungan              | 6,700.00     | -             | -             | -100.00%                 | 0.00%       |
| 3314-Pembaikan Riadah dan Taman          | 17,200.00    | -             | -             | -100.00%                 | 0.00%       |
| 3399-Pembaikan Kemudahan Lain            | 69,480.00    | 59,353.40     | -             | -17.06%                  | -100.00%    |
| 3400-Kenderaan & Jentera                 | 312,934.21   | 773,280.91    | 904,751.46    | 59.53%                   | 14.53%      |
| 3401-Kenderaan                           | 312,934.21   | 773,280.91    | 904,751.46    | 59.53%                   | 14.53%      |
| 3500-Harta Modal Lain                    | 2,938,462.25 | 3,295,077.73  | 2,966,536.29  | 10.82%                   | -11.07%     |
| 3500-HARTA MODAL YANG LAIN               |              |               | -             | 0.00%                    | 0.00%       |
| 3501-Alat Kelengkapan Pejabat & Perabot  | 242,694.00   | 817,738.00    | 1,359,913.00  | 70.32%                   | 39.87%      |
| 3502-Kelengkapan Pejabat Yang Lain       | 76,243.00    | 111,082.00    | 138,622.00    | 31.36%                   | 19.87%      |
| 3503-Komputer dan Alat PDE               | 1,462,513.23 | 322,202.73    | (772,389.08)  | -353.91%                 | 141.72%     |
| 3504-Kelengkapan Elektronik Lain         | 307,748.02   | 1,494,913.00  | 1,244,148.37  | 79.41%                   | -20.16%     |
| 3505-Kelengkapan Hawa Dingin             | 97,010.00    | 80,420.00     | 78,355.00     | -20.63%                  | -2.64%      |
| 3506-Kelengkapan Elektrik Yang Lain      | 42,969.00    | 138,888.00    | 48,406.00     | 69.06%                   | -186.92%    |
| 3507-Kelengkapan Penyiaran & Perhubungan | 142,002.00   | 122,560.00    | 40,400.00     | -15.86%                  | -203.37%    |
| 3508-Kelengkapan Fotografi               | 75,624.00    | 98,011.00     | 73,217.00     | 22.84%                   | -33.86%     |
| 3509-Kelengkapan Perubatan dan Pergigian | 68,032.00    | -             | 364,500.00    | -100.00%                 | 100.00%     |
| 3511-Kelengkapan Muzik                   | -            | 36,850.00     | 28,700.00     | 100.00%                  | -28.40%     |
| 3512-Alat-Alat Keselamatan               | 10,500.00    | -             | 207,115.00    | -100.00%                 | 100.00%     |
| 3599-Alat Kelengkapan Yang Lain          | 413,127.00   | 72,413.00     | 155,549.00    | -470.51%                 | 53.45%      |
| 4000-Pemberian                           | 9,592,176.41 | 13,803,486.50 | 18,562,635.89 | 30.51%                   | 25.64%      |
| 4100-Pemberian & Kenaan Bayaran Tetap    | 3,410,246.87 | 4,434,509.97  | 4,424,049.67  | 23.10%                   | -0.24%      |
| 4101-Elaun Dalam Negeri                  | 186,702.69   | 187,769.90    | 174,743.76    | 0.57%                    | -7.45%      |
| 4102-Elaun Tesis                         | 11,150.00    | 45,078.52     | 13,000.00     | 75.27%                   | -246.76%    |
| 4103-Yuran Pengajian                     | 124,325.56   | 70,763.50     | 194,042.50    | -75.69%                  | 63.53%      |
| 4105-Elaun Akhir Pengajian               | 360.00       | 3,776.01      | 5,122.72      | 90.47%                   | 26.29%      |

| Butiran   | Perbelanjaan |              |               | Peningkatan Perbelanjaan |             |
|---|--------------|--------------|---------------|--------------------------|-------------|
|   | 2010         | 2011         | 2012          | 2010 - 2011              | 2011 - 2012 |
| 4106-Lain-Lain Elaun                                | 43,385.97    | 57,302.27    | 191,869.55    | 24.29%                   | 70.13%      |
| 4107-Elaun Luar Negeri                              | 1,608,237.70 | 2,197,884.28 | 2,076,417.04  | 26.83%                   | -5.85%      |
| 4108-Elaun Pakaian                                  | 34,480.75    | 51,020.34    | 39,552.38     | 32.42%                   | -28.99%     |
| 4109-Elaun Tesis                                    | 542.11       | -            | 4,633.96      | -100.00%                 | 100.00%     |
| 4111-Yuran Pengajian                                | 335,841.49   | 707,026.68   | 739,590.95    | 52.50%                   | 4.40%       |
| 4112-Insuran Kesihatan dan Perubatan                | 131,232.27   | 32,095.97    | 97,035.15     | -308.87%                 | 66.92%      |
| 4113-Elaun Penempatan Pertukaran                    | 84,222.63    | 144,024.20   | 138,198.84    | 41.52%                   | -4.22%      |
| 4114-Elaun Akhir Pengajian                          | 43,828.23    | 41,285.12    | 46,256.93     | -6.16%                   | 10.75%      |
| 4115-Tambang Udara                                  | 625,049.24   | 640,132.55   | 445,175.82    | 2.36%                    | -43.79%     |
| 4199-Lain-Lain Elaun Luar Negeri                    | 180,888.23   | 256,350.63   | 258,410.07    | 29.44%                   | 0.80%       |
| 4200-Pemberian Kepada Pihak Lain                    | 5,545,054.07 | 8,786,202.20 | 13,229,360.87 | 36.89%                   | 33.59%      |
| 4206-Pemberian Kegiatan Pelajar                     | 2,359,228.55 | 2,767,471.71 | 4,189,867.06  | 14.75%                   | 33.95%      |
| 4207-Pemberian Kegiatan Staf                        | 387,482.68   | 837,180.27   | 694,119.17    | 53.72%                   | -20.61%     |
| 4208-Pemberian Penyelidikan                         | 1,612,433.12 | 3,295,055.25 | 4,623,600.89  | 51.07%                   | 28.73%      |
| 4209-Biasiswa Kakitangan Pentadbiran                | 239,636.00   | 175,120.00   | 520,964.00    | -36.84%                  | 66.39%      |
| 4212-Pemberian Kepada Lain Aktiviti/Organisasi Lain | 946,273.72   | 1,711,374.97 | 3,200,809.75  | 44.71%                   | 46.53%      |
| 4500-Faedah & Bayaran Bank                          | 62,760.64    | 29,415.66    | 90,909.42     | -113.36%                 | 67.64%      |
| 4501-Faedah   | -            | -            | -             | 0.00%                    | 0.00%       |
| 4502-Bayaran Bank                                   | 11,537.24    | 10,063.03    | 9,318.09      | -14.65%                  | -7.99%      |
| 4503-Komisyen Kad Kredit                            | 51,223.40    | 19,352.63    | 81,591.33     | -164.68%                 | 76.28%      |
| 4700-Ganjaran                                       | 574,114.83   | 553,358.67   | 818,315.93    | -3.75%                   | 32.38%      |
| 4701-Ganjaran Pekerja Dalam Negeri                  | 574,114.83   | 553,358.67   | 818,315.93    | -3.75%                   | 32.38%      |
| 5000-Bayaran Lain                                   | 4,468,934.10 | 4,198,360.38 | 4,628,977.90  | -6.44%                   | 9.30%       |
| 5100-Pulang Balik dan Hapuskira                     | 456,477.87   | 227,565.13   | 271,971.47    | -100.59%                 | 16.33%      |
| 5101-Pulang Balik Hasil                             | 422,065.00   | 227,484.13   | 217,889.07    | -85.54%                  | -4.40%      |



| Butiran                              | Perbelanjaan   |                |                | Peningkatan Perbelanjaan |             |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------|-------------|
|                                      | 2010           | 2011           | 2012           | 2010 - 2011              | 2011 - 2012 |
| 5102-Hapuskira Kehilangan Aset       | -              | -              | 830.00         | 0.00%                    | 100.00%     |
| 5103-Hapuskira Pendahuluan/Pinjaman  | -              | -              | 53,171.40      | 0.00%                    | 100.00%     |
| 5105-Belanja Pelupusan Aset          | 34,412.87      | 81.00          | 81.00          | -42385.02%               | 0.00%       |
| 5200-Bayaran-Bayaran Lain            | 4,012,456.23   | 3,970,795.25   | 4,357,006.43   | -1.05%                   | 8.86%       |
| 5201-Bayaran Yuran Kepada Pertubuhan | 81,030.34      | 157,987.71     | 198,777.82     | 48.71%                   | 20.52%      |
| 5202-Cukai Jalan                     | 79,384.50      | 73,428.20      | 47,078.75      | -8.11%                   | -55.97%     |
| 5203-Cukai Setem                     | 1,160.00       | 50.00          | 150.00         | -2220.00%                | 66.67%      |
| 5204-Cukai Tanah dan Cukai Pintu     | 2,322,112.22   | 2,409,255.17   | 2,318,387.77   | 3.62%                    | -3.92%      |
| 5205-Insuran Kenderaan               | 148,329.42     | 143,859.20     | 102,519.21     | -3.11%                   | -40.32%     |
| 5206-Insuran Harta                   | 624,256.54     | 683,791.34     | 1,150,757.72   | 8.71%                    | 40.58%      |
| 5207-Insuran Nyawa                   | -              | 451,072.13     | 466,236.86     | 100.00%                  | 3.25%       |
| 5299-Bayaran-Bayaran Lain            | 756,183.21     | 51,351.50      | 73,098.30      | -1372.56%                | 29.75%      |
| Grand Total                          | 269,995,138.83 | 304,932,182.01 | 354,893,785.53 | 11.46%                   | 14.08%      |