

SALAH GUNA ASET: PERANAN PENTADBIR UNIVERSITI¹**Hafizah Marzuki*, Alliza Ayob, Intan Zurina Md Naain dan Nur Farzana Rahaizak**

Bahagian Audit Dalam
Universiti Sains Islam Malaysia,
Bandar Baru Nilai, 71800 Nilai, Negeri Sembilan.
No. Tel.: 06-798 6478

*e-mail: hafizah.mzuki@usim.edu.my

ABSTRAK

Kertas kerja ini bertujuan untuk mengupas isu dan permasalahan berkaitan salah guna aset dalam kalangan penjawat awam. Salah guna aset merupakan salah satu cabang fraud dalam pekerjaan. Hakikatnya masih ramai yang tidak sedar bahawa salah guna aset ini adalah perbuatan yang bertentangan dengan undang-undang mahupun agama. Ini kerana perbuatan ini telah menjadi satu budaya toksik dalam kalangan penjawat awam. Teori the Fraud Diamond menjelaskan terdapat empat elemen utama yang menyebabkan salah guna aset berlaku iaitu peluang, tekanan, kebolehan dan rasional. Justeru, dalam hal ini para pentadbir memainkan peranan penting dalam mencegah dan mengawal penularan budaya toksik dalam pekerjaan khususnya perbuatan salah guna aset. Oleh yang demikian, beberapa amalan terbaik telah dikenal pasti dan boleh dipraktikkan oleh para pentadbir dalam usaha membasmi gejala fraud ini. Antaranya, pemeriksaan mengejut dan pendekatan self-auditing dikatakan mampu menutup peluang individu untuk melakukan salah guna aset. Selain itu, para pentadbir juga disarankan untuk mengamalkan prinsip professional skepticism dan qudwah hasanah dalam kehidupan seharian bagi mewujudkan ekosistem pekerjaan yang sejahtera.

Kata kunci:

Fraud, self-auditing, professional skepticism, pemeriksaan mengejut, qudwah hasanah

¹ Kertas kerja ini dibentangkan dalam Seminar PRAGMATIS USIM 2.0, anjuran PRAGMATIS USIM, Bandar Baru Nilai, MALAYSIA:14 & 15 Mac 2017.

PENDAHULUAN

Manusia diciptakan untuk menjadi khalifah Allah di muka bumi. Allah memerintahkan manusia untuk menjaga keamanan dan melindungi bumi daripada sebarang kerosakan. Walau bagaimanapun, terdapat segelintir manusia tidak melaksanakan tugas yang diamanahkan sehingga membawa kerosakan kepada bumi. Firman Allah dalam surah Al-Ahzab ayat 72 yang bermaksud:

"Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat jahil."

Fraud pekerjaan merupakan jenayah komersil yang semakin serius dan hampir berlaku di semua negara. Di Malaysia, fraud pekerjaan menjadi antara satu masalah utama kepada organisasi awam mahupun swasta. Fraud pekerjaan memberi impak yang negatif kepada kewangan dan reputasi organisasi. Menurut kajian berkaitan fraud di Malaysia, jumlah kerugian kewangan akibat fraud pekerjaan mencecah jutaan ringgit (KPMG, 2014). Definisi fraud berdasarkan kenyataan Bank Negara Malaysia ialah "*an intentional act of deception involving financial transactions for the purpose of personal gain*" yang menjelaskan bahawa satu perbuatan menipu dengan niat yang melibatkan transaksi kewangan untuk kepentingan diri. Menurut ACFE (2014) fraud pekerjaan terbahagi kepada tiga komponen utama iaitu salah guna aset, rasuah dan penipuan penyata kewangan. Selain itu, Zimbelman, Albrecht, Albrecht, dan Albrecht (2012) menghuraikan bahawa pekerja mempunyai kecenderungan untuk menggunakan kuasa dan keupayaan mereka dalam tugas harian bagi mendapatkan keuntungan yang salah di sisi undang-undang dan tindakan mereka adalah bertentangan dengan tanggungjawab mereka terhadap organisasi. Seterusnya mereka membincangkan jenis-jenis salah guna aset berdasarkan model yang dicipta oleh Joseph Wells dengan membahagikan salah guna aset kepada dua klasifikasi utama iaitu tunai dan bukan tunai.

Banyak kajian telah memberi tumpuan kepada isu salah guna aset. Ini kerana salah guna aset dilaporkan mempunyai kekerapan kejadian yang paling tinggi walaupun jumlah kerugian yang dilaporkan adalah sedikit berbanding jenayah yang lain khususnya di Malaysia. Menurut kajian PWC (2014), salah guna aset (*misappropriation of assets*) merupakan kes jenayah komersil yang paling tinggi di Malaysia iaitu dengan peratus kekerapan 83% (2011) dan 63% (2014). Selain itu, KPMG (2014) melaporkan jumlah kerugian kewangan akibat fraud pekerjaan yang dialami oleh organisasi melebihi RM2.4 juta pada tahun 2013. Seterusnya, bagi pelaku fraud, terdapat 5 kategori yang disenaraikan dan didapati kategori pelaku yang paling tinggi ialah dalam kalangan pekerja dalaman organisasi termasuk pegawai pengurusan dan staf sokongan. Menurut KPMG lagi, pada kebiasaannya pelaku fraud adalah pekerja yang telah diberi amanah untuk menjaga harta organisasi namun telah menggunakan kuasa yang diberi untuk melanggar peraturan dan prosedur bagi melakukan fraud.

Fokus utama kertas kerja ini ialah untuk mengupas isu salah guna aset dari aspek teori dan teknikal. Seterusnya kertas kerja ini menjelaskan peranan yang boleh dilakukan oleh para pentadbir Universiti dalam menangani isu salah guna aset di organisasi mereka. Dalam konteks ini, Pentadbir Universiti adalah merujuk kepada pegawai peringkat Pengurusan dan Profesional dengan gred jawatan 41 dan ke atas. Manakala isu salah guna aset adalah seperti penyelewengan wang pejabat, tuntutan palsu, guna kenderaan jabatan untuk tujuan sendiri dan lain-lain lagi. Natijahnya, kebanyakan isu salah guna aset yang dilaporkan tidak diuar-uarkan kepada umum berikutan menjaga reputasi organisasi.

TEORI THE FRAUD DIAMOND

Menurut Wolfe and Hermanson (2004), teori fraud terdiri daripada empat elemen penting yang dikenali sebagai *The Fraud Diamond Theory*. Empat elemen tersebut ialah tekanan, peluang, kemampuan dan rasionalisasi. Teori ini menjelaskan bahawa kes fraud akan berlaku sekiranya wujud semua elemen ini. Oleh itu, bagi mencegah fraud pekerjaan, sekurang-kurangnya satu elemen fraud perlu dihapuskan. Setiap organisasi perlu berusaha untuk mengurangkan kes fraud dari awal lagi dengan memberi penekanan kepada strategi pencegahan. Teori ini akan digunakan bagi menjelaskan peranan empat elemen fraud dalam setiap kes salah guna aset. Sebagai contoh, salah guna aset bagi penyelewengan wang tunai jabatan seperti Rajah 1.



Rajah 1: Hubungkait antara empat elemen fraud dan salah guna aset

Menurut CGMA (2012), tekanan yang dialami oleh pelaku fraud pekerjaan lazimnya berdasarkan kepada sikap tamak atau keperluan mendesak (yang disebabkan oleh masalah kewangan) dan elemen peluang pula timbul apabila wujud sistem kawalan dalaman yang lemah. Bagi rasionalisasi, sebahagian pelaku fraud cuba merasionalkan tindakan fraud seperti mengambil wang tunai hanya sekadar meminjam dan akan memulangkan semula atau pelaku tidak berpuas hati dengan pihak pengurusan organisasi, atau pelaku yakin tiada sebarang tindakan akan dikenakan jika berbuat demikian. Wolfe and Hermanson (2004) menjelaskan bahawa kewujudan elemen kemampuan adalah elemen tambahan kepada teori *The Fraud Triangle* yang dicipta oleh R Donald Cressey pada tahun 1950. Mereka juga menghuraikan elemen kemampuan sebagai satu keadaan yang mempunyai ciri-ciri yang perlu atau kemahiran dan kebolehan bagi seseorang untuk melakukan fraud pekerjaan. Mackevicius dan Giriunas (2013), menyatakan bahawa seseorang tidak akan mampu melakukan fraud pekerjaan dengan hanya mempunyai motivasi/tekanan, peluang, dan kesedaran/rasionalisasi tanpa wujudnya keupayaan/kemampuan untuk melaksanakan perbuatan tersebut.

MEKANISME PENCEGAHAN FRAUD

Pencegahan fraud merupakan tanggungjawab semua staf dalam sesebuah organisasi dari peringkat pengurusan atasan hinggalah kepada pegawai yang paling rendah jawatannya. Namun begitu, Bishop (2004) menjelaskan bahawa berdasarkan kepada kajian lepas, kebanyakan organisasi hanya memberi tumpuan kepada aktiviti pengesanan fraud (*detection fraud*) berbanding pencegahan fraud (*prevention fraud*) dengan anggaran peratusan kekerapan aktiviti pengesanan fraud sebanyak 80% manakala aktiviti pencegahan hanya 20%. Pada masa kini, aktiviti pencegahan dilihat masih kurang dan banyak organisasi tidak memberi tumpuan kepada aspek pencegahan. KPMG (2014) melaporkan bahawa antara punca tertinggi yang menyebabkan berlakunya fraud pekerjaan ialah kurangnya latihan kesedaran terhadap pencegahan fraud.

Banyak kajian telah dijalankan bagi mengenal pasti langkah-langkah pencegahan yang berkesan dalam menangani isu salah guna aset. Di Malaysia, kajian yang dijalankan oleh Omar, Maria, dan Bakar (2012) menjelaskan bahawa terdapat 11 mekanisme pencegahan fraud paling berkesan dalam kalangan syarikat berkaitan kerajaan (GLC) khususnya di bawah struktur pegangan pelaburan Khazanah Nasional Berhad iaitu *surprise audits, fraud hotline, fraud prevention program and training, anti-fraud policy, fraud vulnerability reviews, operational audits, whistle-blowing policy, internal audit or fraud examination department, and, imposing penalty and disciplinary action*. Tambahan lagi, Rezaee (2005) menyatakan setiap syarikat perlu mempunyai program pencegahan fraud dan pelaksanaan program ini diketuai oleh sekumpulan yang terdiri daripada profesion perakaunan, pentadbir dan staf sumber manusia. Beliau mencadangkan dasar dan prosedur yang sesuai harus dibangunkan dan disebar dengan jelas kepada semua staf dalam organisasi.

PERANAN PENTADBIR

Prinsip “Mencegah lebih baik daripada mengubati” sangat relevan dalam usaha mengawal penularan salah guna aset dalam organisasi. Melalui prinsip ini, para pentadbir memainkan peranan penting dalam mencegah kemungkaran yang semakin berleluasa dalam kalangan penjawat awam khususnya. Kepentingan pencegahan kemungkaran sangat diutamakan dalam Islam seperti yang diperintahkan Allah dalam Surah Al-Imran ayat 110 yang bermaksud,

“Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma`ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah.”

Oleh yang demikian, berdasarkan kepada pelaksanaan amar makruf dan nahi mungkar, pelbagai kaedah dan pendekatan boleh dilaksanakan oleh para pentadbir. Antara pendekatan yang mudah dan sangat praktikal bagi menangani isu salah guna aset adalah seperti berikut:

Pemeriksaan Mengejut

Menurut tafsiran Kamus Dewan Edisi Keempat, perkataan pemeriksaan yang berasal dari kata dasar periksa membawa maksud mengamat-amati untuk mengetahui sesuatu keadaan. Manakala definisi mengejut pula ialah dengan tiba-tiba atau dengan tidak disangka-sangka. Pemeriksaan mengejut bukanlah perkara yang hanya sinonim dalam bidang tugas dan tanggungjawab audit sahaja. Namun ianya turut penting dalam badan-badan penguatkuasa. Pemeriksaan badan-badan penguatkuasa di Malaysia kebiasaannya dijalankan tanpa makluman kepada umum. Contohnya operasi yang dijalankan pihak Polis DiRaja Malaysia, Jabatan Kastam Diraja Malaysia, Jabatan Pengangkutan Jalan Malaysia dan Jabatan Imgresen Malaysia.

Dalam konteks pengurusan aset, pemeriksaan mengejut dilihat sebagai satu kaedah terbaik bagi memastikan pengurusan terhadap aset sentiasa dalam keadaan baik. Sebelum tu, aset boleh dibahagikan kepada 2 iaitu aset ketara dan aset tidak ketara. Aset ketara terdiri daripada aset semasa dan aset tetap, manakala, aset semasa termasuklah tunai, manakala aset tetap ialah seperti bangunan dan peralatan (Downes dan Goodman, 2003). Dalam pengurusan tunai, integriti seseorang amat diperlukan dalam pengurusannya. Integriti ditakrifkan dalam Kamus Dewan bahasa adalah kejujuran. Berdasarkan kepada kajian yang dilakukan oleh Omar, Awang dan Manaf (2012) menyatakan bahawa isu integriti kerap ditujukan kepada isu-isu rasuah, penyelewengan dan penyalahgunaan kuasa. Oleh yang demikian bagi membendung masalah-masalah yang dikenalpasti perlu ada satu medium pemantauan yang efektif antaranya pemeriksaan mengejut.

Objektif utama pemeriksaan mengejut adalah bagi memastikan prosedur atau peraturan-peraturan yang telah ditetapkan diikuti semua pihak. Oleh yang demikian, bagi memastikan objektif

tercapai pemeriksaan ini perlu dirahsiakan supaya pihak-pihak yang terlibat tidak mengambil kesempatan sekiranya mereka mengetahuinya. Sebagai contoh, individu bertanggungjawab tidak menghadiri kerja ketika pemeriksaan dijalankan.

Di dalam sektor awam, terdapat kemudahan Panjar Wang Runcit dalam menguruskan perbelanjaan. Merujuk kepada Arahan Perbendaharaan, Panjar Wang Runcit adalah sejumlah wang yang diberi kepada pegawai perakaunan untuk membolehkannya membuat pembayaran kecil yang segera dan perbelanjaan runcit tanpa mempertanggungkannya terlebih dahulu kepada sesuatu maksud perbelanjaan. Bagi memastikan pengurusan Panjar Wang Runcit adalah baik, prosedur kerja berkaitan telah disediakan. Keperluan pemeriksaan mengejut terhadap pengurusan Panjar Wang Runcit adalah perlu bagi memastikan pengurusan adalah mengikut prosedur yang ditetapkan. Selain itu, apabila tunai diuruskan oleh manusia dan manusia tidak lari dalam melakukan kesilapan. Sabda Nabi Muhammad S.W.T berkaitan kesilapan manusia adalah seperti berikut:

"Setiap keturunan anak Adam melakukan kesalahan, dan sebaik-baik orang yang melakukan kesalahan adalah orang yang bertaubat". (AT-Tirmidzi)

Sesetengah individu berpendapat pemeriksaan mengejut hanya dilakukan bagi mencari kesalahan. Ini kerana mereka tidak diberikan tempoh masa untuk melakukan persediaan. Namun begitu, kefahaman terhadap pelaksanaan kerja yang cemerlang perlu ada sepanjang perkhidmatan dan bukannya bertempoh seperti ketika pemeriksaan dilakukan. Oleh yang demikian, ini merupakan faktor kedua pemeriksaan mengejut perlu dilakukan oleh pihak pengurusan iaitu bagi memastikan kecemerlangan adalah berterusan di dalam organisasi.

Seiring dengan perubahan teknologi semasa, terdapat agensi yang menjalankan pengurusan Panjar Wang Runcit secara elektronik iaitu melalui sistem. Proses yang terlibat adalah daripada proses permohonan sehingga proses kelulusan. Oleh yang demikian, Jabatan Kewangan sesuatu agensi boleh mengawal secara dalam talian baki tunai seterusnya menyemak keadaan tunai di tangan individu yang dilaksanakan melalui pemeriksaan mengejut. Ini bagi mengesan sebarang kejadian salah laku atau pecah amanah wujud. Selain melihat keadaan fizikal tunai, pemeriksaan mengejut Panjar Wang Runcit turut melihat rekod dan juga bukti-bukti perbelanjaan yang dilakukan seperti resit. Keadaan tempat penyimpanan Wang Panjar turut diperiksa bagi memastikan keselamatan diutamakan. Jika perkara-perkara di atas tidak mengikut prosedur ditetapkan, amaran dan nasihat diberikan bagi memastikan perkara tidak berulang. Seperti yang diriwayatkan oleh Abu Sa'id Al Khudri ra.

"Saya mendengar Rasulullah saw bersabda, "Barangsiapa melihat kemungkarannya, maka ubahlah dengan tangannya, jika tidak mampu maka ubahlah dengan lisannya, jika tidak mampu maka (tolaklah) dengan hatinya, dan hal tersebut adalah selemah-lemahnya iman" (HR. Muslim)

Seterusnya adalah pengurusan aset tetap seperti peralatan, kenderaan, perabot dan lain-lain lagi. Pihak Kementerian Kewangan Malaysia telah mengeluarkan satu Tatacara Pengurusan Aset sebagai panduan kepada organisasi kerajaan mengurus aset dari barang tersebut diterima sehingga proses pelupusan dan hapus kira. Berdasarkan Tatacara Pengurusan Aset, terdapat tiga perkara yang disemak iaitu fizikal, rekod dan penempatan. Tujuan pemeriksaan adalah untuk mengetahui keadaan dan prestasinya, memastikan setiap aset alih mempunyai daftar/ rekod yang lengkap, tepat dan kemas kini dan memastikan setiap aset alih berada di lokasi sama seperti yang tercatat dalam daftar.

Proses pengurusan aset adalah dari mula aset tersebut diterima sehingga proses hapus kira aset. Walau bagaimanapun, untuk pemeriksaan mengejut keadaan fizikal aset tersebut diutamakan bagi memastikan aset tersebut berada di lokasi seperti yang ditetapkan dan berfungsi mengikut objektif perolehannya. Sebagaimana pengurusan Panjar Runcit yang dijelaskan di atas, kebanyakan agensi merekodkan daftar aset secara elektronik melalui sistem yang dibangunkan. Oleh yang demikian rekod-rekod yang ada perlu dilakukan semakan silang dengan fizikal aset yang berada pada individu yang bertanggungjawab atau lokasi-lokasi yang telah ditetapkan.

Selain itu, perkara yang penting dalam pemeriksaan mengejut aset adalah dari aspek perlabelan. Berdasarkan kepada Tatacara Pengurusan Aset, setiap asset kerajaan perlu diberikan tanda pengenalan dengan cara melabel atau mengecat atau mencetak timbul bagi menunjukkan tanda Hak Kerajaan Malaysia dan nama agensi. Bagi agensi yang telah menggunakan Sistem Pengurusan Aset (SPA) label hendaklah dijana melalui sistem dan dilekatkan pada aset berkenaan. Pelabelan aset adalah penting bagi perekodan kerana nombor siri tersebut digunakan untuk sebarang tindakan berkaitan aset seperti proses pembaikan, penyelenggaraan termasuk proses hapus kira.

Dalam pengurusan aset, apabila sesuatu peralatan tersebut merupakan barang menarik ia seakan-akan memberi pertunjuk kepada pemeriksa supaya memastikan perolehannya adalah mencapai objektif dan tidak disalah guna oleh individu-individu yang tidak bertanggungjawab. Sebagai contoh penggunaan kenderaan agensi yang digunakan untuk tujuan peribadi akibat kurangnya pemantauan daripada pengurusan. Selain itu, peralatan teknologi maklumat (ICT) turut perlu diberi perhatian seperti komputer riba, telefon pintar, kamera dan sebagainya. Tempat penyimpanan juga perlu dititikberatkan untuk barang menarik bagi memastikan risiko kecurian dapat dielakkan.

Oleh yang demikian, pemeriksaan mengejut ini merupakan kawalan dalaman supaya semua peraturan yang telah digariskan diikuti dan setiap kesilapan yang ada dalam pengurusan aset dibetulkan dengan kadar segera. Tanggungjawab membuat pemeriksaan mengejut ini bukan sahaja boleh dilaksanakan oleh Unit Audit Dalam namun boleh dilaksanakan oleh Ketua Jabatan itu sendiri. Jika perkara ini terjadi, ianya menggambarkan Ketua Jabatan atau Pihak Pengurusan amat cakna mengenai pematuhan aset atau lain-lain prosedur agensi yang perlu diikuti. Nor (1993) menyatakan bahawa seseorang pemimpin merupakan nadi dan jantung sesebuah organisasi kerana beliau menjadi penggerak utama dalam mewujudkan organisasi yang cemerlang dan pemimpin juga boleh mencorak prestasi organisasi dengan kuasa yang ada dalam organisasi.

Secara keseluruhannya, pemeriksaan mengejut dilihat sebagai salah satu kawalan dalaman bagi memastikan kesilapan yang dilakukan segera dapat dikenal pasti sama ada kesilapan tersebut dilakukan secara sengaja dan tidak sengaja. Kesan daripada pemeriksaan mengejut ini, kakitangan akan lebih berhati-hati dalam menguruskan aset supaya apabila pemeriksaan dilakukan, pematuhan yang ditetapkan telah diikuti.

Self-Auditing

Pendekatan *self-auditing* atau audit sendiri dilihat sebagai salah satu cara penambahbaikan berterusan yang sewajarnya dipandang dari sudut positif dalam mengelakkan berlakunya fraud dalam pekerjaan khususnya di kalangan penjawat awam. Fryer, Antony dan Douglas (2007) memperjelaskan betapa pentingnya penjawat awam menyediakan nilai terbaik dalam aspek tanggungjawab dan ketelusan menguruskan kewangan awam. Ini adalah kerana agensi kerajaan mempunyai tuntutan-tuntutan yang lebih besar dalam memenuhi kehendak masyarakat berbanding keuntungan. Faedah penambahbaikan berterusan bukan sahaja terhad kepada memberi kepuasan kepada kakitangan, malah memberi kepuasan kepada pelanggan dan seterusnya memberi nilai tambah kepada agensi. Kepentingan melaksanakan penambahbaikan berterusan atau istiqomah dalam membuat amalan yang baik diperjelaskan dalam sabda Rasulullah SAW seperti berikut :

“Daripada Aisyah r.ha., Nabi Muhammad SAW bersabda: “Wahai manusia lakukanlah amalan mengikut keupayaan kamu. Sesungguhnya Allah tidak jemu sehinggalah kamu jemu. Amalan yang paling Allah sukai ialah amalan yang berterusan walaupun sedikit” (Riwayat al-Bukhari dan Muslim)

Self-auditing atau boleh juga dikaitkan dengan pemantauan sendiri (*self-monitor*) dilihat sangat relevan pada hari ini kerana dengan adanya panduan dan pemantauan secara berterusan ini mampu menerapkan nilai-nilai murni dalam diri seseorang individu. Menurut kajian oleh Day dan Schleicher (2006), pekerja yang kurang mempraktikkan pemantauan sendiri akan cenderung bertindak secara tidak beretika berbanding individu yang seringkali melaksanakan pemantauan sendiri selaras dengan kelaziman budaya korporat di organisasinya.

Atas sebab itu, organisasi disarankan untuk menerapkan *self-auditing* sebagai salah satu budaya korporatnya termasuk mewujudkan garis panduan khusus dan kriteria-kriteria pematuhan terhadap pengurusan kewangan. Jabatan Audit Negara Malaysia misalnya, telah mengeluarkan Garis Panduan Indeks Akauntabiliti Pengurusan Kewangan Kementerian/ Jabatan dan Agensi Kerajaan Persekutuan dan Negeri pada tahun 2007 yang boleh dijadikan panduan dalam memulakan budaya *self-auditing* di agensi-agensi awam. Selain mempermudah pengukuran kualiti secara objektif bagi pengurusan kewangan, garis panduan ini yang menyenaraikan juga kriteria kewangan dilihat mampu membantu mewujudkan budaya kerja berasaskan amalan terbaik untuk meningkatkan

kecekapan pengurusan kewangan dan mempertingkatkan integriti, keutuhan dan akauntabiliti termasuk meminimalkan berlakunya salah guna aset.

Membangunkan senarai semak juga merupakan salah satu pendekatan *self-auditing*. Menurut, Seoane (2001), senarai semak membolehkan pengesahan terhadap pematuhan kepada peraturan dibuat dengan cara yang lebih teratur, selain dapat mencegah terlepas pandang perkara-perkara utama yang memerlukan perhatian. Dalam membangunkan komponen dalam senarai semak pula, Seoane menyatakan bahawa asas penyediaannya adalah peraturan dan garis panduan yang sedang berkuatkuasa. Dengan asas yang kukuh ini, maka senarai semak khususnya berkaitan pengurusan kewangan merupakan pendekatan *self-auditing* yang mampu menyumbang kepada penurunan salah laku aset jika dipraktikkan. Sebagai contoh, Bahagian Audit Dalam Universiti Putra Malaysia dalam portalnya berkongsi Senarai Semak Audit Kendiri Perolehan Bekalan dengan objektif agar ia digunapakai oleh pihak pengurusan dan para pentadbir jabatan-jabatan di agensi tersebut bagi memberi kesedaran dalam memastikan proses perolehan yang lebih teratur dan mematuhi peraturan dalam usahanya mengekang penularan budaya toksik dalam pekerjaan. Membudayakan *self-auditing* adalah satu cabaran, namun sekiranya dikuatkuasakan dan menjadi amalan di agensi, pelaksanaannya mampu membasmi gejala fraud dan salah guna aset bak kata pepatah “*alah bisa tegal biasa*”.

Professional Skepticism

Professional Skepticism merupakan satu terma yang digunakan secara meluas dalam bidang pengauditan atau penyiasatan. Terma ini merujuk kepada sikap yang memerlukan soal siasat yang berterusan dan penilaian kritikal beserta bukti. Dalam konteks pengauditan, Hussin (2013) menjelaskan bahawa seseorang juruaudit perlu mempunyai sikap *professional skepticism* untuk mendapatkan bukti audit yang mencukupi dan sesuai untuk menentukan sama ada penyata kewangan tersebut bebas daripada salah nyata yang ketara disebabkan oleh kesilapan atau penipuan. Berdasarkan definasi yang mudah seperti dalam Kamus Inggeris Oxford, *professional scepticism* ditakrifkan sebagai sikap ragu-ragu berhubung dengan beberapa perkara; keraguan atau tidak percaya tentang kebenaran beberapa kenyataan atau fakta sepatutnya.

Berdasarkan kajian literatur, terdapat enam ciri-ciri sikap *professional skepticism* iaitu (1) Soal Siasat (*Questioning Mind*) (2) Pertimbangan yang terperinci (*Suspension of Judgement*) (3) Pencarian Maklumat (*Search for Knowledge*) (4) Pemahaman Interpersonal (*Interpersonal Understanding*) (5) Keupayaan Diri (*Self-Determining*), dan (6) Keyakinan Diri (*Confidence*). Semua ciri tersebut diperlukan bagi mendapatkan bukti yang mencukupi sebelum membuat keputusan. Berdasarkan kepada ciri-ciri tersebut, para pentadbir Universiti adalah disarankan untuk mempunyai sikap *professional skepticism* terutamanya dalam melaksanakan aktiviti pencegahan salah guna aset di organisasi masing-masing.

Dalam menangani isu salah guna aset, pentadbir perlu mengadakan soal siasat sekiranya terdapat keraguan maklumat. Hurtt (2010) menjelaskan bahawa aspek soal siasat adalah berkait rapat dengan sikap *professional skepticism* yang akan membentuk semakan yang lebih komprehensif. Ciri kedua *professional skepticism* iaitu pertimbangan yang terperinci adalah satu bentuk penghakiman yang munasabah terhadap bukti yang diperolehi untuk dijadikan asas dalam membuat kesimpulan. Sebagai contoh, dalam menguruskan kenderaan rasmi pejabat, pentadbir perlu melakukan soal siasat dan pertimbangan yang terperinci apabila maklumat penggunaan kenderaan tidak direkod atau dikemas kini. Berdasarkan kepada ciri-ciri ini, pentadbir akan melakukan semakan yang lebih komprehensif dan pemantauan yang rapi terhadap sesuatu aktiviti.

Seterusnya, pentadbir perlu membuat pencarian maklumat yang berkaitan bagi menyokong bukti yang diperolehi. Hurtt (2010) menjelaskan bahawa pencarian maklumat berbeza dengan ciri soal siasat kerana soal siasat dilakukan sekiranya wujud rasa tidak percaya atau ragu-ragu, manakala pencarian maklumat adalah lebih daripada rasa ingin tahu secara umum atau kepentingan tertentu. Tambahan lagi, ciri-ciri pemahaman interpersonal adalah merujuk kepada pemahaman sebab atau punca yang mendorong seseorang individu terlibat dalam salah guna aset. Ciri ini penting bagi memberi panduan kepada pentadbir dalam mengenal pasti strategi pencegahan yang sesuai dan berkesan supaya masalah ini dapat diatasi.

Selain itu, pentadbir perlu mempunyai keupayaan diri untuk membuat keputusan berdasarkan kepada semakan yang komprehensif dan bukti-bukti yang dikumpulkan. Maka, pentadbir tidak terlalu bergantung kepada orang lain dalam membuat sebarang keputusan khususnya dalam menangani isu salah guna aset. Ini kerana mereka secara peribadi telah berpuas hati dan yakin untuk membentuk keputusan sendiri. Disamping itu, para pentadbir perlu mempunyai keyakinan diri. Ciri ini merujuk kepada perasaan harga diri dan kepercayaan dengan kebolehan sendiri seperti lebih yakin untuk melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan dengan cekap dan mampu membuat penilaian serta keputusan. Pentadbir yang mempunyai keyakinan diri dapat mempertahankan diri mereka daripada tekanan orang lain dan kemudiannya dapat mengurangkan risiko salah guna aset. Keyakinan diri merupakan ciri-ciri penting dalam sikap *professional skepticism* dan perlu dikekalkan semasa menjalankan tanggungjawab (Hurtt, 2010).

Professional skepticism merupakan sikap yang sangat penting dan perlu dimiliki oleh setiap pentadbir terutamanya dalam melaksanakan tugas. Sikap ini dikatakan mampu mencegah berlakunya gejala salah guna aset dalam kalangan penjawat awam. Dalam bidang pengauditan, Castro (2013) menyatakan bahawa Juruaudit mesti memiliki sikap *professional skepticism* apabila berhadapan dengan gejala penipuan kerana mereka berada dalam kedudukan yang lebih baik untuk mengesan aktiviti penipuan dalam persekitaran korporat menerusi *red flags* yang dikenal pasti.

Qudwah Hasanah

Prosa Tradisional Melayu “Kepimpinan melalui tauladan” merujuk kepada amalan dan gaya kepimpinan yang hebat akan menjadi ikutan dan contoh kepada orang-orang yang dipimpin. Prinsip kepimpinan ini perlu disemat dalam kalangan para pentadbir Universiti. Menurut kajian oleh Eden (1993), beliau telah menggunakan model kepimpinan yang dikenali sebagai *the Pygmalion effect* bagi menjelaskan hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. Model ini menjelaskan bahawa, apabila pemimpin mengharapkan para pengikutnya untuk mencapai prestasi yang cemerlang, maka secara tidak langsung pemimpin itu juga akan berusaha sedaya upaya untuk mencapai matlamat itu sehingga mendorong pengikutnya untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik. Sejalan dengan model kepimpinan ini, Islam juga telah menyarankan agar pemimpin menjadi contoh ikutan yang baik (*qudwah hasanah*) kepada pengikutnya dengan memastikan dirinya mentaati segala perintah Allah dan meninggalkan segala laranganNya. Firman Allah dalam Surah Al-An’am ayat 153 bermaksud:

“Dan bahawa sesungguhnya inilah jalanKu (agama Islam) yang betul lurus, maka hendaklah kamu menurutnya; dan janganlah kamu menurut menurut jalan-jalan (yang lain dari Islam), kerana jalan-jalan (yang lain itu) mencerai-beraikan kamu dari jalan Allah, Dengan yang demikian itulah Allah perintahkan kamu, supaya kamu bertaqwa.”

Namun begitu, jika jiwa pentadbir itu tidak dididik dengan unsur-unsur kebaikan, maka akan lahirlah kepimpinan yang buruk. Saeed (2014) mengkaji definisi kepimpinan yang buruk melalui perspektif Islam dan Barat. Beliau menyenaraikan beberapa jenis kepimpinan yang buruk menurut Al-Quran seperti keterlaluan, korup, jahat dan sebagainya. Selain itu, Seago (2016) menghuraikan kesan kepimpinan yang buruk (*toxic leaders*) kepada dunia korporat. Beliau menjelaskan *“Leaders whose negative practices sustain an unhealthy, even toxic, culture in their organization foment distrust, behave unethically, disempower employees, play favorites, and put their own needs and objectives first.”* Secara jelasnya, kepimpinan yang buruk sudah pasti akan merosakkan organisasi yang dipimpin dan seterusnya membentuk satu budaya yang beracun (*toxic culture*) dalam kalangan pengikutnya.

Oleh itu, para pentadbir hendaklah memiliki budi dan akhlak yang tinggi agar menjadi pemimpin yang cemerlang. Dengan itu, mereka dapat memikul amanah yang diberi dengan penuh ikhlas, jujur dan berintegriti dalam usaha menjaga keamanan dan kesejahteraan organisasi. Al-Bakri (2014) telah menghuraikan kitab *Tanbih al-Ghafilin* karangan Abu Laith al-Samarqandi berkaitan lima pra syarat yang perlu dimiliki oleh orang yang ingin melaksanakan amar makruf dan nahi mungkar menurut syariat Islam iaitu 1) berilmu 2) ikhlas 3) berkasih sayang kepada orang yang dinasihati 4) beriman kepada Allah 5) beramal soleh.

Dalam konteks pencegahan salah guna aset, pentadbir perlu mempunyai kefahaman yang jelas berkaitan perbuatan salah guna aset dalam kalangan staf. Pesanan dan peringatan perlu sentiasa diberikan kepada staf agar tidak terjebak dengan salah laku ini. Mesyuarat jabatan perlu dijadikan medium utama dalam menyampaikan pesanan dan peringatan kepada staf. Medium dan kaedah komunikasi yang berkesan antara pentadbir dan pengikutnya mampu mewujudkan ekosistem kerja yang sejahtera dalam sesebuah organisasi. Pentadbir yang dicontohi perlu ikhlas dalam menjalankan tugas dan tidak mementingkan diri sendiri. Melalui bidang kuasa yang diberi kepada para pentadbir, mereka perlu memantau dan memastikan aset-aset organisasi dilindungi dan digunakan untuk tujuan yang betul. Jika salah guna aset dikesan, pentadbir perlu tegas, sabar dan bijak dalam menangani permasalahan ini. Teguran dan tindakan kepada pelaku hendaklah secara berhikmah supaya prinsip kasih sayang sesama insan dapat dikekalkan. Firman Allah dalam Surah al-Nahl ayat 125 yang bermaksud:

“Serulah ke jalan Tuhanmu (wahai Muhammad) dengan hikmat kebijaksanaan dan nasihat pengajaran yang baik, dan berbahaslah dengan mereka (yang engkau serukan itu) dengan cara yang lebih baik; sesungguhnya Tuhanmu Dia lah jua yang lebih mengetahui akan orang yang sesat dari jalanNya, dan Dia lah jua yang lebih mengetahui akan orang-orang yang mendapat hidayah petunjuk.”

Organisasi yang sejahtera memerlukan pemimpin dalam kalangan pentadbir yang mempunyai keimanan yang tinggi kepada Allah. Pentadbir yang beriman sentiasa sedar wujudnya pengawasan daripada Allah dan bergantung harap sepenuhnya kepada rahmat dan kasih sayang Allah. Berbekalkan kepada keimanan yang tinggi, para pentadbir akan terus memperbaiki diri mereka, menyuruh kepada kebaikan dan melarang sebarang kemungkaran. Sebagai seorang pemimpin dalam sesebuah organisasi sudah pastinya orang yang dipimpin akan mengikut segala arahan yang diberikan. Manakala arahan-arahan tersebut bukan sahaja tertumpu kepada hal ehwal pejabat namun hendaklah meliputi seruan amal soleh seperti solat berjemaah, tolong-menolong, menjaga kebersihan, berkata yang baik-baik dan sebagainya.

Pantun Melayu “Orang gagah pergi berperang, Terlalu berani lagi perkasa, Gajah mati meninggalkan tulang, Manusia mati meninggalkan jasa”. Begitulah tinggi darjat bagi seorang pemimpin yang berakhlak mulia. Sesungguhnya Nabi Muhammad s.a.w merupakan tokoh kepimpinan ulung dalam peradaban manusia yang disanjung tinggi oleh seluruh hidupan langit dan bumi. Baginda s.a.w memiliki peribadi agung dan menjadi contoh tauladan unggul sepanjang zaman. Allah s.w.t memuji keperibadian nabi-Nya kerana memiliki akhlak yang tinggi. Firman Allah dalam Surah Al-Qalam ayat 4 bermaksud:

“Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung.”

KESIMPULAN

Salah guna aset adalah masalah yang semakin membimbangkan dalam kalangan penjawat awam khususnya di Universiti Awam. Kebanyakan kes yang berlaku tidak disebarikan kepada umum bagi menjaga reputasi organisasi. Berdasarkan kepada teori fraud, punca berlakunya salah guna asset adalah disebabkan wujudnya empat elemen fraud iaitu peluang, tekanan, kemampuan dan rasionalisasi. Bagi mengatasi masalah salah guna aset dalam kalangan penjawat awam, semua pihak perlu bekerjasama dan memainkan peranan dalam aktiviti pengesanan dan pencegahan fraud. Oleh itu, kertas kerja ini telah memberi fokus kepada peranan Pentadbir Universiti dalam menangani permasalahan ini. Seiring dengan konsep “*Amal Ma’ruf dan Nahi Mungkar*”, maka amat wajarlah untuk setiap Pentadbir Universiti melaksanakan strategi yang berkesan bagi membendung isu salah guna aset seperti melaksanakan pemeriksaan mengejut dan penilaian sendiri (*self auditing*) secara berkala, mempunyai sikap *professional scepticism* serta menjadi contoh tauladan yang baik (*qudwah hasanah*) kepada pengikut. Firman Allah dalam Surah Ar-Ra’d ayat 11 bermaksud:

“...*Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*”

RUJUKAN

Al-Quran dan Hadis

- Abd Karim Md Nor. (1993). Ke Arah Kecemerlangan: Implikasi Dari Kajian Sekolah Efektif. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*. Kementerian Pelajaran Malaysia. 3 (1), 38-41.
- ACFE. (2014). Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2014 Global Fraud Survey. Association of Certified Fraud Examiners, 1–80.
- Bishop, T. J. F. (2004). Preventing, Deterring, and Detecting Fraud: What works and what doesn't. *Journal of Investment Compliance*, 5(2), 120–127.
- Castro, G. S. (2013). Internal Auditors Skepticism in Detecting Fraud: A Quantitative Study, *PhD Thesis*.
- Chartered Global Management Accountant (CGMA), (2012), “Fraud Risk Management - A Guide to Good Practice”.

- David V. Day, Deidra J. Schleicher (2006). Self-Monitoring At Work : A Motive-Based Perspective. *Journal of Personality*, 686-709.
- Diar Mahmood Saeed (2016). Bad Leadership: An Examination of Skill, Desire, and Adaptability in the Quran. *Journal of Islamic Social Sciences and Humanities*, 8, 95 - 119
- F. Zimbelman, M., Albrecht, C. C., Albrecht, W. S., & Albrecht, C. O. (2012). Forensic Accounting
Garis Panduan Indeks Akauntabiliti Pengurusan Kewangan Kementerian/ Jabatan dan Agensi Kerajaan Persekutuan dan Negeri. Jabatan Audit Negara.
- Hurt, R. K. (2010). Development of a Scale to Measure Professional Skepticism, 29(1), 149–171.
- J. Downes, J.E. Goodman (2003). Dictionary of Finance & Investment Terms, Baron's Financial Guides.
- Jane Seago (2016). Toxic Leaders Toxic Culture. *Internal Auditor*, June, LXXIII: III
- Karen J. Fryer, Jiju Antony, Alex Douglas (2007). Critical Success Factors of Continuous Improvement In The Public Sector. *The TQM Magazine*, 497-517.
- KPMG. (2014). KPMG Malaysia Fraud, Bribery and Corruption Survey 2013. Kuala Lumpur: Klynveld Peat Marwick Goerdele.
- Mackevicius, J., & Giriunas, L. (2013). Transformational Research of the Fraud Triangle. *EKONOMICA*, 92(4), 150-163.
- Nik Hairi Omar, Azmi Awang, Azmi Abdul Manaf (2012). “Integriti dari Perspektif Pengaduan Awam: Kajian Kes di Jabatan Pengangkutan Jalan (JPJ) Malaysia”. *Jurnal Sains Sosial dan Kemanusiaan*, 7 (1) (special), 144.
- Omar, N., Maria, K., & Bakar, A. (2012). Fraud Prevention Mechanisms of Malaysian Government-Linked Companies: An Assessment of Existence and Effectiveness. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(1), 15–30.
- PwC. (2014). What You Don't Know Can Hurt You. Pwc's 2014 Global Economic Crime Survey – A Threat to Malaysian Business. PricewaterhouseCoopers, 1–32.
- Pekeliling Perbendaharaan Malaysia (1PP). Pengurusan Aset Kerajaan.
- Pedro J. Gris Seoane (2001). Use and Limitations of Checklist. Other Strategies for Audit and Inspections. (133-136)
- Rezaee, Z. (2005). Causes, Consequences, and Deterrence Of FFR. *Critical Perspective on Accounting*, 16, 277–298.

Senarai Semak Audit Kendiri Perolehan Bekalan PTJ. Laman Portal Bahagian Audit Dalam Universiti Putra Malaysia.

Sayed Alwee Hussnie Sayed Hussin, T. M. (2013). Exploratory Factor Analysis on Hurtt's Professional Skepticism Scale: A Malaysian Perspective, 19, 11–19.

Wolfe, D. T. and Hermanson, D. R. (2004). "The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud". *The CPA Journal*, December, pp.1-5.

Zulkifli Mohamad Al-Bakri (2014). Pencegahan Jenayah Syariah. Nilai: Pustaka Cahaya Kasturi Sdn Bhd