

## Autonomi Kolej Kediaman di Universiti Kebangsaan Malaysia: Skop, Faedah, Isu dan Cabaran

Nik Hairi Omar, Roslee Rajikan & Ahmad Sunawari Long  
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

### ABSTRAK

Pemberian status autonomi kepada universiti-universiti awam oleh kerajaan pada tahun 2012 adalah bertujuan menjadikan universiti awam lebih bebas dan cekap di dalam urus tadbir institusi, pengurusan kewangan, penjanaaan serta pengurusan kegiatan dan pembangunan pelajar. Selepas memperoleh status universiti autnomi pada tahun 2012, UKM turut melaksanakan perubahan dalam amalan pentadbirannya. Kertas ini bertujuan meneliti sejauhmana pemencaran kuasa berlaku kepada kolej kediaman selepas tahun 2012. Sehingga kini, tiada sebarang kenyataan rasmi dikeluarkan universiti yang mengiktiraf kolej-kolej kediaman UKM berstatus autonomi. Objektif utama kertas ini adalah untuk menganalisis bukti-bukti yang boleh menjustifikasikan kewujudan status autonomi kolej kediaman, meneliti skop autonomi yang wujud, faedah-faedah, isu-isu dan cabaran yang berbangkit. Berdasarkan pendekatan analisis sejarah berpandukan pekeliling, dokumen dan laporan mesyuarat, ciri-ciri kolej kediaman berstatus autonomi di UKM didapati telah wujud bermula Mac 2014, ditandai oleh keputusan penstrukturan HEPA dan pemansuhan UPP dan disusuli oleh pemencaran kuasa melulus kewangan kepada kolej, keperluan menghadapi audit, menyedia dan mengurus semua kontrak, menangani aduan pelajar, penilaian prestasi berasaskan penjanaaan dan penjimatan, penyerahan semula aset penjanaaan dari kawalan pihak lain dan kebebasan merencana masa depan kolej. Terdapat pelbagai faedah autonomi kepada kolej kediaman, antaranya punca kuasa membuat keputusan organisasi secara aindependen dalam aspek governans, kewangan, sumber manusia dan aktiviti pelajar. Beberapa isu dan cabaran yang dikenalpasti wujud dalam pelaksanaan autonomi kolej kediaman ialah masalah struktur perjawatan yang tidak mesra autonomi, kuasa melulus kewangan yang terhad dan sering dipengaruhi persepsi negatif integriti, dan wujudnya ketidaksediaan pelbagai pihak 'mengiktiraf' autonomi kolej kediaman.

**Kata kunci:** Autonomi, Kolej Kediaman, Integriti, Punca Kuasa, Audit

### PENGENALAN

Apakah autonomi dan mengapakah kebanyakan organisasi menghendaki autonomi? Berdasarkan takrifan Kamus Dewan (2017), autonomi merujuk kepada hak memerintah, hak mengurus sendiri atau bebas dari kawalan kuasa lain. Konsep autonomi boleh ditelusuri berdasarkan pemikiran Immanuel Kant (1724) yang menterjemahkannya sebagai hak moral individu berteraskan kebebasan membuat keputusan tanpa gangguan pihak lain dan berteraskan refleksi yang rasional dalam batas tertentu (Oliver 2013). Definisi yang mirip turut

dikemukakan oleh pemikir selepasnya seperti Piaget (1896) dan Kohlberg (1927) yang secara umumnya mengaitkan konsep autonomi dengan hak dan kebebasan membuat keputusan berteraskan prinsip moral dan sempadan perundangan (Susan, 1990). Pemakaian konsep autonomi dalam konteks individu dan organisasi adalah dua situasi yang berbeza. Bagi organisasi, autonomi diperlukan untuk menjalankan tanggungjawab dalam aspek governans, administratif, kewangan dan penjaan secara lebih independen iaitu tanpa sekatan atau terikat secara rigid dengan mana-mana pihak di dalam sesebuah entiti yang lebih besar. Misalnya pemberian autonomi kepada universiti-universiti awam oleh kerajaan pada tahun 2012 adalah untuk menjadikan universiti awam lebih bebas dan cekap dalam governan institusi, pengurusan kewangan, penjaan dan kewangan serta pengurusan kegiatan pelajar (KPTM, 2012). Pada masa kini, terdapat 20 buah universiti awam (UA) di Malaysia dan sehingga tahun 2018, sejumlah 12 UA telah diberi status autonomi oleh kerajaan. Pemberian status ini adalah berteraskan proses audit yang menggunakan instrumen Code of University Good Governance (CUGG) dan University Good Governance Index (UCGI) (KPT, 2016). Antara universiti yang menerima taraf 'universiti autonomi' adalah UTM, UM, UKM, UPM dan USM (masing-masing pada tahun 2012), UUM dan UIAM (2013), Unimas (2014), Universiti Teknologi MARA, UMT (2015) dan Universiti Teknikal Malaysia Melaka (2016).

Melalui pemberian autonomi ini, peranan dan campurtangan kerajaan dalam pelbagai perkara termasuk penyediaan peruntukkan kepada universiti awam dapat dikurangkan serta menjadikan universiti awam lebih independen dalam menentukan keputusan dan halatujunya. Pemberian autonomi ini walau bagaimanapun dibatasi dengan beberapa prinsip yang mengawal urus tadbir universiti, antaranya perlu berteraskan: (1) kebertanggungjawaban, ketelusan, akauntabiliti dan nilai serta kualiti yang dibelanjakan (*value for money*) dalam semua urusan; (2) pemantapan sistem dan struktur tadbir urus, pewujudan peraturan yang jelas bagi mendukung pelaksanaan autonomi dan memastikan wujudnya elemen *check and balance*; (3) Pemakaian semua Pekeliling Perbendaharaan sebagai asas peraturan berkaitan pengurusan kewangan dalaman; (4) Pemakaian semua Pekeliling Perkhidmatan Awam sebagai asas peraturan berkaitan pengurusan sumber manusia; (5) pengurangan bebanan serta pendedahan kewangan Kerajaan; (6) penekanan kepada penjaan pendapatan oleh IPTA dengan memastikan perlindungan kepentingan Universiti dan Kerajaan, serta beberapa lagi termasuklah dalam menangani tindakan disiplin dan tatacara kerja (KPTM, 2012).

Selepas memperoleh status universiti autnomi pada tahun 2012, UKM turut melaksanakan perubahan dalam amalan pentadbirannya. Dalam perkembangan ini, persoalan yang menarik diteliti ialah adakah kolej-kolej kediaman memerlukan autonomi dan telah diberi status autonomi semenjak era universiti autonomi bermula? Terdapat 12 buah kolej kediaman di UKM iaitu KDO, KTHO, KAB, KUO, KIY, KBH, KRK, KIZ, KPZ, KKM, KTSN dan KTDI. Pemberian autonomi kepada kolej-kolej kediaman di dalam apa juga bentuk, skop dan tahap dijangka memberi impak yang positif ke atas prestasi pengurusan kolej-kolej kediaman, terutama dalam aspek penjaan kewangan (*self-sustaining*), mengurus belanjawan yang terhad, perancangan pembangunan dan penyelenggaraan serta prestasi auditan dan rekod dalam aktiviti pengurusan dan penyelenggaraannya.

## LATARBELAKANG MASALAH

Pada prinsipnya, perlu terdapat sebab-musabab yang kukuh yang membolehkan pengurusan tertinggi universiti bersetuju menjalankan penurunan kuasa kepada PTJ yang lebih kecil seperti kolej kediaman. Perkara ini adalah pokok permasalahan yang dibincang di dalam artikel ini dan menjadi faktor kepada persoalan-persoalan selanjutnya iaitu apakah bukti-bukti pelaksanaan autonomi, faedah, isu dan cabarannya kepada kolej kediaman.

Secara amnya, terdapat pelbagai sebab yang munasabah kepada keperluan autonomi kolej kediaman di UKM. Antara faktor utama yang mendesak kepada keperluan ini adalah struktur pentadbiran di kolej kediaman yang terikat dan kurang berdaya maju dari aspek governans, administratif, sumber manusia, pengurusan kewangan dan pengurusan pelajar (Mesyuarat Pengetua, Bil. 1/2014). Dalam aspek governans, walaupun pengetua adalah ketua PTJ dan menduduki hirarki tertinggi, namun ia tidak mempunyai kuasa di dalam banyak perkara. Keseluruhan keputusan berkaitan pengurusan dan perancangan belanjawan, penajaan, perbelanjaan, penjimatan, kawalselia kontrak, kelulusan kewangan, menangani aduan pelajar, audit, pembangunan dan prasarana, pemilihan sumber manusia dan lain-lain amat ditentukan dan dijayakan oleh pentadbiran yang dipusatkan di Unit Perumahan Pelajar (UPP) serta unit lain khususnya Jabatan Bendahari, Jabatan Pendaftar dan Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan (JPP).

Peranan pengetua *visible* di dalam menghadiri mesyuarat penting pentadbiran walaupun tidak mempunyai banyak pengaruh di dalam membuat keputusan. Fokus peranan pengetua lebih kepada menjaga hal ehwal kebajikan dan pembangunan pelajar kolej masing-masing seperti pengembangan kemahiran generik dan sahsiah pelajar. Tanggungjawab ini adalah sangat sempit bagi seorang ketua PTJ yang seharusnya memainkan peranan dan buatputusan dalam pelbagai aspek perancangan, pelaksanaan, kepimpinan dan kawalselia organisasi yang dipimpin. Dalam konteks ini, kedudukan yang tinggi sebagai ketua PTJ tidak menjadikan seorang pengetua cekap di dalam mengendalikan organisasi yang dipimpinnya kerana ketiadaan kuasa menyelesaikan sesuatu masalah yang dihadapi organisasinya secara langsung. Misalnya seorang Pengetua tidak dapat memberi apa-apa jaminan penyelesaian kepada pengaduan kerosakan bilik, peralatan elektrik, kerosakan paip air, kebocoran atap dan lain-lain yang dilaporkan ke kaunter pejabat oleh pelajar di kolej kediamannya. Peranan kolej kediaman lebih tertumpu kepada membuat rekod serta melaporkan pengaduan ke dalam sistem untuk diakses oleh PTJ lain iaitu UPP, sementara UPP pula bergantung kepada maklumbalas JPP serta Jabatan Bendahari. Struktur sumber manusia di kolej kediaman telah direka sedemikian rupa sejak sekian lama menyebabkan perjawatan, kelayakan dan deskripsi kerja yang ada tidak berperanan melaksanakan fungsi penyelenggaraan dan kerosakan melalui proses yang cepat sebagaimana dikehendaki pelajar selaku pelanggan utama.

Pada peringkat PTJ, Pengetua juga tidak mempunyai sebarang kuasa melulus kewangan dan mengawal bajet organisasi untuk menyelesaikan aduan dan keperluan lain. Meskipun pengurus berpangkat pegawai diberikan kuasa meluluskan kewangan dengan had maksimum RM3000 sebelum ini, namun tidak kesemua kolej kediaman mempunyai Pengurus Kanan selain para Pengurus Kanan juga terpaksa berebut sumber kewangan terhad di UPP. Tingkahlaku 'politiking' juga boleh berlaku di antara Pengetua dan Pengurus di dalam prioriti perbelanjaan memandangkan Pengetua tidak mempunyai sebarang kuasa melulus peruntukkan tetapi kedudukannya perlu dihormati sebagai ketua PTJ. Kekananan seseorang Pengurus dan peranannya dalam pelbagai unit di peringkat HEPA juga secara tidak langsung

boleh mengakibatkan kesan reputasi diri ke atas kelulusan kewangan yang dipohon di UPP menjadikan agihan peruntukkan di antara kolej-kolej kediaman berpotensi tidak adil.

Situasi ini menunjukkan prosedur dan tata kelola kewangan melibatkan kepentingan kolej-kolej kediaman sebelum era autonomi universiti adalah tidak efektif untuk menangani pelbagai aduan menjadikan pengaduan pelajar lewat ditangani dan kadang-kadang tidak berpadanan dengan kos. Kelemahan urustadbir, peraturan dan dasar ini adalah kerana sturuktur pentadbiran sedia ada tidak memberikan sumber kewangan yang khusus kepada kolej kediaman serta punca kuasa kepada seseorang pengetua selaku ketua PTJ untuk menubuhkan jawatankuasa sebutarga, melantik dan meluluskan kewangan bagi menangani segala keperluan kolej terutama pengaduan infrastrukrur dan penyelenggaraan yang melibatkan kos. Selain itu, ketiadaan peranan pengetua di dalam pelbagai tanggungjawab kewangan, perbelanjaan, auditan, penyelenggaraan, lantikan dan kontrak menyebabkan kebanyakan pengetua kurang mengambil peduli mengenai kos operasional pengurusan kolej, keuntungan yang dijana tahunan, penjimatan, pengaduan pelajar dan sebagainya. Kebijaksanaan Pengetua selaku ahli akademik dan pentadbir tidak digunakan sepenuhnya bagi melonjakkan reputasi pengurusan kolej kediaman di bawah sistem terpusat sebelum ini.

Kesedaran mengenai pelbagai masalah pengurusan kolej kediaman telah diutarakan di dalam pelbagai mesyuarat dan pertemuan terutama di dalam mesyuarat HEPA, Mesyuarat Pengetua dan Majlis Pengetua UKM (Mesyuarat Pengetua, Bil 1/2014; Mesyuarat HEPA, 26 Mac 2014). Semenjak tahun 2012, wujud kesedaran dalam kalangan Pengetua dan HEPA UKM keseluruhannya untuk melaksanakan pemencaran kuasa kepada kolej kediaman. Pemencaran kuasa ini memberi maksud kolej-kolej kediaman seharusnya memperoleh hak mengurus dirinya sendiri selaku sebuah PTJ dan tidak lagi terikat kepada kawalan yang ketat pelbagai pihak seperti UPP, Bendahari dan JPP. Walau bagaimanapun ia bukanlah bermaksud kolej kediaman bergerak ke arah sebuah entiti swasta keseluruhannya tetapi sebagai sebuah PTJ penuh atau *Strategic Business Unit* (SBU).

Dalam artikel ini, beberapa persoalan dibangkitkan untuk dianalisis memandangkan semenjak tahun 2012 sehingga kini, tidak terdapat sebarang kenyataan rasmi daripada pengurusan universiti bahawa kolej-kolej kediaman UKM adalah berstatus autonomi sepenuhnya. Keadaan ini menimbulkan pertanyaan adakah autonomi kolej kediaman di UKM benar-benar telah wujud selepas tahun 2012? Jika kolej-kolej kediaman ini telah menerima autonomi, semenjak bilakah ianya berlaku dan apakah pula bukti-bukti serta skop autonomi yang dikecapi? Artikel ini juga mempersoalkan faedah, isu-isu serta cabaran-cabaran yang dihadapi kolej kediaman di dalam menjayakan autonomi yang diperolehi? Bagi menjawab persoalan ini, pelbagai perkembangan berkaitan urustadbir dan governans institusi di peringkat universiti, HEPA dan kependetaan yang berlaku semenjak 2012 sehingga kini telah dianalisis.

## OBJEKTIF

- a) Menganalisis bukti-bukti yang mendokong kewujudan autonomi kolej kediaman di UKM dan menerangkan skop autonomi yang wujud.
- b) Menghuraikan faedah-faedah, isu-isu dan cabaran yang berbangkit daripada pelaksanaan 'autonomi' kolej kediaman.

## METODOLOGI

Penulisan artikel ini adalah bersifat deskriptif dan sangat berpandukan maklumat dokumen, terutamanya laporan rasmi, pekeliling universiti dan petikan minit mesyuarat di pelbagai peringkat seperti Mesyuarat Ketua Bahagian (MKB), Mesyuarat Pengurusan Kolej, Mesyuarat Kepengetuaan, Mesyuarat Majlis Pengetua dan selainnya. Oleh kerana kebanyakan kandungan maklumat rasmi seperti laporan kewangan, petikan minit mesyuarat adalah bersifat rahsia jabatan, petikan asal dan sensitif tidak digunakan tetapi intisari maklumat diserap dan diolah bagi tujuan penulisan. Selain bergantung kepada maklumat dokumen, penulis juga menggunakan pengalaman peribadi sebagai Pengetua kerana telah berkhidmat dalam Kepengetuaan semenjak 2011 sehingga kini dan terlibat dengan rakan-rakan Pengetua lain yang lebih senior dan bersilih ganti. Penulisan yang terhad dalam bidang ini juga menyukarkan rujukan ilmiah selain pengalaman yang berbeza antara universiti. Pendekatan analisis sejarah dan rekod-rekod berteraskan maklumat dokumen digunakan dalam penulisan adalah untuk menghuraikan sebab musabab keperluan autonomi kolej kediaman serta menjustifikasi bukti-bukti pelaksanaan autonomi, faedah-faedah, isu dan cabaran yang dihadapi.

## PERBINCANGAN

### 1. Bukti-bukti dan skop autonomi kolej kediaman

Berdasarkan dokumen, rekod, fail dan pelbagai petikan minit mesyuarat selepas tahun 2012, terdapat banyak bukti yang mendokong terjadinya transformasi dalam corak governans, kewangan, sumber manusia dan lain-lain di peringkat kolej kediaman yang mengesahkan wujudnya amalan autonomi. Bukti-bukti perubahan ini dikesan bermula bulan Mac 2014 iaitu hampir dua tahun selepas status universiti autonomi di perolehi UKM. Antara bukti berkenaan adalah :

#### *i. Wujudnya penstrukturan semula HEPA dan pemencaran kuasa*

Penstrukturan semula HEPA UKM berlaku pada Mac 2014, didorong oleh objektif memperbaiki kelemahan struktur organisasi yang melibatkan kedudukan dan peranan unit-unit serta pusat di bawah HEPA (Petikan Minit 2.3, Mesyuarat HEPA, 26 Mac 2014). Terdapat banyak unit di bawah HEPA, merangkumi TNCEPA, UPP, JPPEL, Majlis Pengetua, Kolej kediaman, Unit Sukan, Unit kesihatan, Unit Kebudayaan, Unit Khidmat Siswa, Unit Kebajikan, Unit Kaunseling dan pelbagai lagi. Melalui penstrukturan semula HEPA, satu keputusan besar yang dibuat adalah pemencaran kuasa melalui pemansuhan UPP yang sebelum ini bertanggungjawab mengawalselia dan menyelaras semua fungsi pengurusan kolej kediaman. Pemansuhan UPP adalah berdasarkan keyakinan HEPA bahawa pemusatan kuasa mengakibatkan ketidakcekapan fungsi pengurusan kolej kediaman (Mesyuarat HEPA, 26 Mac 2014). Pemusatan kuasa di UPP wujud dalam pelbagai perkara seperti buatputusan kewangan (agihan belanjawan kolej-kolej), perolehan dan perbekalan, pengurusan penginapan, penyelenggaraan aset dan teknikal, naiktaraf, penyelesaian aduan, pengurusan kontrak dan sewaan, pengurusan sumber manusia, pembangunan dan latihan staff, rancangan

penjanaan, pengurusan rumah tetamu, auditan dan sebagainya (Dokumen Fungsi dan Tanggungjawab UPP, 2012). Pemusatan keseluruhan tanggungjawab berkenaan menjadikan kolej dan para Pengetua tidak memainkan peranan yang efektif dalam seluruh aktiviti perancangan, pelaksanaan, kepimpinan dan pengawalan organisasi sebaliknya lebih banyak kepada menerima pertanggungjawaban yang ditetapkan atau diarahkan oleh UPP. Ia mewujudkan keadaan dan persepsi dalam kalangan Pengetua bahawa kehendak dan keutamaan kolej kediaman sering bercanggah dan gagal dipenuhi secara berkesan oleh UPP.

Keputusan penstrukturan HEPA yang memansuhkan UPP dan memencarkan kuasa kepada kolej kediaman adalah bukti utama berlakunya pelaksanaan autonomi kolej kediaman dengan skop dan tanggungjawab kerja yang lebih berat. Selepas pemansuhan UPP, belanjawan yang sebelum ini terpusat telah dipindahkan terus ke kolej kediaman oleh Jabatan Bendahari. Pemindahan peruntukkan ini mewujudkan tanggungjawab dan pengetahuan baru kepada kolej kediaman, khususnya para Pengetua berkenaan jumlah perolehan kolej, sumber-sumber penjanaan, kos operasional dan seumpamanya. Para pengetua kolej dapat melihat dan membandingkan segala aspek kewangan dan prestasi kolej mereka dan kolej-kolej lain serta mengambil langkah-langkah pembetulan secara lebih proaktif dan progresif dalam menyeimbangkan akaun kewangan kolej supaya tidak mengalami defisit (Mesyuarat Penyelarasan Kewangan Kolej Kediaman UKM3.1/8.3-1210, 30 Jun 2014). Bermula Mac 2014, kolej-kolej kediaman mula bersedia menerima tanggungjawab yang sebelum ini dipikul oleh UPP seperti menghadapi audit dalaman dan luaran, mengurus pembangunan dan latihan pekerja, mengurus penempatan dan pembangunan pelajar serta lain-lain.

#### *ii. Penurunan kuasa melulus dan membatalkan kewangan*

Sebelum tahun 2012, pengurusan kewangan kolej-kolej kediaman dikendalikan sepenuhnya di UPP. Pengetua umumnya tidak mengambil tahu dan tidak mempunyai maklumat mengenai jumlah peruntukkan kolej masing-masing kerana tidak diberi sebarang kuasa merancang dan melulus kewangan. Namun selepas penstrukturan HEPA dan pemansuhan UPP pada Mac 2014, Jabatan Bendahari UKM telah mengeluarkan pekeliling rasmi yang menyebut persetujuan LPU memberikan kuasa melulus kewangan kepada ketua PTJ iaitu Pengetua dengan had maksimum RM10,000.00 tertakluk kepada syarat-syarat tertentu (Pekeliling UKM 3.1/6/5 bertarikh 31 Mac 2014; diperbaharui melalui UKM BEN/6/5, bertarikh 16 November 2015; UKM BEN/63/2/5/12 bertarikh 18 Disember 2017; dan Pekeliling UKM3.1/160/2). Berserta surat penurunan kuasa ini, terdapat empat perkara yang mengikat kuasa melulus dan membatalkan kewangan ditekankan Jabatan Bendahari, iaitu kewajipan mengelak pembelian secara pecah kecil, pembelian tidak hanya kepada pembekal tertentu, penubuhan jawatankluasa spesifikasi dan membuat kajian pasaran.

Penurunan kuasa melulus kewangan yang sebelum ini hanya boleh dijalankan oleh Pegawai di Jabatan Bendahari dan UPP serta beberapa pengurus berstatus kanan dari kolej kediaman kepada Pengetua membuktikan setiap kolej kediaman mula menikmati autonomi kewangan secara langsung. Penurunan kuasa melulus kewangan pada 31 Mac 2014 ini ialah pengiktirafan rasmi bahawa kolej kediaman mulai berfungsi sebagai sebuah PTJ penuh dan Pengetua sebagai pemilik punca kuasa. Pengurus kolej kediaman berstatus kanan juga tidak lagi diberikan kuasa melulus kewangan kolej bagi mengelakkan konflik punca kuasa PTJ. Pemberian punca kuasa melulus kewangan oleh Bendahari UKM kepada Pengetua ini adalah didorong oleh teguran Naib Canselor UKM Prof Datuk Dr. Noor Azlan Ghazali berserta

rombongan TNCHEPA dan seluruh pihak berkepentingan dengan kolej kediaman yang telah mengadakan lawatan kesemua kolej kediaman sejurus dilantik menjadi Naib Canselor baru pada awal tahun 2014. Dalam siri lawatannya, Naib Canselor merumuskan salah satu sebab utama kegagalan menangani aduan pelajar terutama berkaitan infrastruktur dan pembangunan di kolej kediaman adalah ketiadaan punca kuasa Pengetua serta prosedur bagi menyelesaikan masalah dengan pantas, telus dan ekonomikal (MJHEPA, 26 Mac 2014).

### *iii. Kebertanggungjawaban penuh terhadap audit*

Salah satu ciri penting dalam urustadbir institusi berautonomi adalah keperluan PTJ untuk memikul tanggungjawab penuh terhadap proses audit jabatan. Sebelum tahun 2014, seluruh tanggungjawab auditan kolej kediaman dipikul oleh UPP, namun selepas pemansuhannya, tanggungjawab auditan dipikul sepenuhnya oleh kolej kediaman. Perkembangan ini sekali lagi menandakan bahawa kolej-kolej kediaman di UKM sudah mula menjalankan tanggungjawab mentadbir sendiri kerana diaudit dan perlu bertanggungjawab penuh di atas apa yang mereka jalankan. Terdapat pelbagai jenis audit berlaku di peringkat kolej kediaman yang menjadi *term of reference* baru bagi seluruh kakitangan kolej termasuk Pengetua. Antaranya adalah audit dalaman universiti merangkumi Audit Pengurusan Kewangan dan Panjar Runcit, Audit Fail dan Rekod, Audit Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan, Audit Kafeteria, Audit Pematuhan Kontrak dan Audit Penggunaan Ruang. Selain itu kolej-kolej kediaman juga bertanggungjawab penuh kepada audit luar seperti Audit MQA dan Audit SIRIM-QAS di mana penemuan audit adalah mempengaruhi reputasi kolej kediaman dan universiti keseluruhannya.

Kebertanggungjawaban penuh terhadap audit bermaksud para pengetua perlu memastikan sumber manusia di kolej kediaman dilengkapi dengan ilmu pengetahuan yang tinggi dan terkini untuk menghadapi semua penugasan. Pengetua juga turut perlu berpengetahuan dan bertanggungjawab kerana kesemua laporan dan penemuan audit terutamanya hasil audit SIRIM perlu dijawab oleh ketua PTJ sendiri. Sebagai contoh, sekiranya penemuan audit SIRIM memberikan catatan keperluan penambahbaikan (OFI) atau rekod ketidakpatuhan (NCR), ianya perlu dijawab dan diperbetulkan dalam tempoh masa ditetapkan. Pengetua dan kolej kediaman juga perlu menanggung risiko dan tindakan pihak universiti jika memperoleh NCR terutama bagi kes-kes berkaitan kecuaiian, rasuah dan penyalahgunaan kuasa yang akan dilaporkan oleh SIRIM kepada Laporan Audit Negara. Kegagalan memberi sebab yang memuaskan semasa audit boleh menyebabkan kuasa kewangan yang diberi ditarik balik dan Pengetua dijatuhkan hukuman tatatertib. Peringatan penggunaan kuasa dan audit sering dikemukakan oleh Jabatan Bendahari kepada kolej kediaman, antaranya pekeliling berkaitan had membuat pembelian terus kepada semua PTJ (UKM BEN/63 Jilid 28, 1 Disember 2016).

### *iv. Tanggungjawab penyediaan dan pengurusan kontrak*

Pada tahun 2014, pihak Bendahari UKM telah mengeluarkan pekeliling kepada semua kolej kediaman mengenai tanggungjawab mengurus sendiri semua urusan penyewaan dan kontrak penyewaan premis seperti ruang niaga di kolej kediaman (Pekeliling UKM BEN/8/1-1213, 2 Disember 2013; diperbaharui UKM BEN/8/3-1213, 8 Mac 2016). Turut dibekalkan bersama pekeliling ini adalah tatacara atau prosedur pengurusan sewa premis yang mensyaratkan

keperluan pengiklanan tawaran, mengadakan sesi pemilihan dengan mewajibkan kehadiran pihak Pengetua, wakil bendahari, Wakil JPP, Wakil Pendaftar dan Jabatan Pendaftar, serta lain-lain syarat seperti mengeluarkan tawaran kepada pemohon berjaya, penyambungan dan penamatan kontrak, tuntutan hutang dan pemantauan hutang. Berdasarkan isi kandungan pekeliling ini adalah jelas kolej kediaman secara tersurat telah diberi autonomi di dalam mengurus ruang dan premis di kolej masing-masing berdasarkan ketetapan yang disyaratkan.

Selain itu, pada tahun 2015, JPP turut mengeluarkan surat rasmi kepada semua kolej kediaman menegaskan keperluan mengurus sendiri semua spesifikasi dan kontrak melibatkan kolej kediaman seperti kontrak pencucian dan landskap serta kontrak awam dan sivil yang kecil di bawah nilai RM10,000.00. Walau bagaimanapun bagi kontrak melebihi nilai berkenaan, JPP memainkan peranan membantu dan memudahkan urusan spesifikasi teknikal. Keputusan JPP melepaskan tanggungjawab yang selama ini dipegang oleh mereka memperlihatkan kesedaran dan pengiktirafan terhadap kuasa autonomi yang dipegang oleh kolej kediaman.

*v. Tanggungjawab penuh dalam penyelesaian aduan pelajar*

Pada 26 Ogos 2014, JPP telah mengeluarkan pekeliling rasmi kepada semua kolej kediaman untuk tidak lagi bertanggungjawab terhadap semua Sistem Maklumbalas Aduan Kerosakan (SAK) melibatkan kolej kediaman sejajar dengan 'autonomi' yang diperolehi kolej kediaman. Sebelum tahun 2014, seluruh kuasa menyediakan dan meluluskan spesifikasi teknikal bagi semua aktiviti selenggaraan awam dan elektrik adalah tanggungjawab JPP, tetapi pemencaran kuasa kepada kolej melalui pemberian bajet terus kepada kolej serta kuasa melulus dan membatalkan kewangan menjadikan tanggungjawab itu dipegang kolej kediaman. Surat JPP ini menegaskan supaya "...kolej kediaman tidak melaporkan kerosakan di Kolej Kediaman melalui Sistem Maklumbalas dan Aduan Kerosakan mulai 1 September 2014". Walau bagaimanapun, kandungan surat ini turut menegaskan "...sekiranya pihak kolej memerlukan bantuan JPP, pihak kolej boleh membuat permohonan supaya kerja-kerja dilaksanakan sepenuhnya oleh JPP" (UKM 3.5/111/49, 26 Ogos 2014). Dengan pengumuman surat ini, seluruh aduan pelajar dikendalikan sepenuhnya oleh kolej kediaman dan JPP turut menyerahkan semua aduan yang telah diterima di dalam SAK kepada kolej kediaman untuk diambil tindakan. Walaupun tanggungjawab ini, namun seluruh kolej perlu menghadapinya secara positif.

*vi. Penilaian prestasi kolej kediaman berasaskan penjanaan dan penjimatan*

Berkuatkuasa 2014, prestasi kewangan kolej-kolej kediaman menjadi agenda penting Bendahari UKM ke arah merealisasikan kolej berautonomi penuh. Secara amnya, terdapat keyakinan di pihak Bendahari UKM bahawa tidak semua kolej mampu mendapat hak autonomi sepenuhnya terutamanya kolej-kolej kecil seperti KDO, KTHO, KIZ dan KRK disebabkan faktor perolehan penjanaan yang rendah dan tidak setara dengan perbelanjaan. Selain faktor itu, pengurusan kolej berautonomi juga menghendaki keupayaan sumber manusia pada jumlah yang memadai, berkebolehan dan memenuhi semua spesifikasi dan deskripsi kerja sebuah badan autonomus. Namun, di sebalik isu ini, penetapan tanggungjawab penilaian prestasi berteraskan penjanaan dan penjimatan tetap diutamakan universiti. Perkara ini dijelaskan dalam beberapa siri pertemuan Bendahari dengan semua



Pengetua yang dipengerusikan sendiri oleh Naib Canselor seperti dalam Mesyuarat Penyelarasan Kewangan Kolej Kediaman (UKM3.1/8.3-1210, 30 Jun 2014).

Laporan prestasi penjaan dan perbelanjaan kolej-kolej kediaman turut dibenteng dihadapan semua pengetua dan PTJ lain semenjak tahun 2014 dan teguran serta cadangan dikemukakan pihak Bendahari dan Naib Canselor bagi memastikan rekod kewangan kolej tidak mengalami defisit seperti tahun-tahun sebelum era autonomi. Sebelum tahun 2014, prestasi penjaan keseluruhan 12 buah kolej kediaman UKM adalah bernilai di bawah RM14 Juta tetapi meningkat kepada RM14.8 juta (2014), 17.5 Juta (2015), RM19.4 juta (2016) dan RM20.1 juta (2017) (Laporan Penyata Pendapatan dan Perbelanjaan, Bendahari UKM, 2014; 2016; 2018). Dalam aspek penjimatan perolehan pula, satu pekeliling utama telah dikeluarkan Bendahari UKM pada 22 April 2014 yang menekankan perlunya 'langkah penjimatan dalam perolehan kerajaan' (Pekeliling Bendahari UKM 3.1/224/8 Jld XI, 22 April 2014). Antara aspek ditekankan dalam garis panduan adalah perbelanjaan yang menjimatkan berteraskan had-had dbenarkan, keperluan membuat tinjauan pasaran, keperluan membuat perancangan pembelian dan pengendalian semua urusan secara penuh akauntabiliti dan berintegriti. Turut ditekankan ialah peranan audit di dalam langkah penjimatan ini iaitu semakan audit terhadap perolehan secara pembelian terus, harga-harga, pembekal dan pecah kecil. Penjimatan utiliti turut menjadi keutamaan kolej selepas memperoleh tanggungjawab autonomi dan penubuhan unit khas JPP bagi memantau dan menguatkuasakan penjimatan.

vii. *Penyerahan semula aset-aset penjaan kolej dari kawalan unit lain dan Pengiktirafan SBU*

Pemerolehan hak mengurus sendiri kolej-kolej kediaman UKM turut ditandai oleh langkah-langkah penyerahan semula aset-aset penjaan kolej kediaman yang sebelum ini dipegang pihak lain. Penyerahan ini adalah disebabkan tuntutan yang dibuat oleh pihak pengurusan kolej kediaman terhadap pengurusan aset di bawah hak mereka semenjak kesedaran autonomi berlaku dalam kalangan pengetua kolej (MJHEPA, 26 Jun 2014). Antara contoh adalah kesediaan Bendahari dan Khazanah UKM menyerahkan semula aset bangunan dan kemudahan di rumah tamu di KUO berjumlah 13 buah bilik pada April 2015 (UKM JCN/154/3, 10 April 2015). Pengiktirafan autonomi juga disusuli kemudian oleh sikap berpuashati terhadap prestasi penjaan rumah tetamu KUO dan kesediaan pihak Bendahari UKM mengiktirafnya sebagai *Strategic Business Unit* (SBU). Bagi KUO, pemerolehan semula hak ke atas aset ini berupaya menambah hasil penjaan kolej sekitar RM140-150 ribu setahun. Contoh lain turut berlaku di KPZ di mana puluhan bilik pensyarah di kolej kediaman yang diserahkan kepada fakulti sebelum ini telah dipulangkan semula dan dijadikan bilik penginapan luar bagi tujuan penjaan KPZ.

viii. *Kebebasan merencana masa hadapan dan cabaran naiktaraf kolej sebagai penginapan premium.*

Satu lagi indikasi membuktikan berlakunya autonomi kolej kediaman UKM ialah wujudnya ruang dan kebebasan bagi kolej kediaman mengemukakan idea dan melaksanakan perubahan masa depan terutamanya dalam aspek naiktaraf dan prasarana kemudahan penginapan. Kebebasan ini disokong sepenuhnya oleh Naib Canselor UKM yang mengemukakan konsep

'mencabar kelaziman' dengan galakan pembangunan kolej berteraskan kreativiti dan inovasi kepada sumber dalaman dan luaran termasuk penajaan (endowmen) pihak industri, orang persendirian dan alumni. Antara contoh pengembangan organisasi ini adalah idea pembentukan kolej premier Ibu Zain yang dibangun semula secara naiktaraf dengan menggunakan modal luar secara pajakan untuk tempoh 10 tahun. Transformasi KIZ daripada kolej biasa kepada kolej premier meningkatkan kualiti kemudahan seluruh asramanya dan unit pentadbirannya serta memberi keuntungan penajaan berkali ganda di masa hadapan selepas tamatnya pajakan. Plan pembangunan kolej Premier Ibu Zain memberi penekanan kepada keperluan pelajar golongan berpendapatan tinggi dan pelajar antarabangsa menghuni sebuah kolej kediaman bertaraf premier yang dilengkapi pelbagai prasarana terbaik tanpa menjejaskan atau melibatkan kewangan universiti.

Sementara itu, KPZ turut berevolusi dengan drastik selepas era autonomi universiti dan dapat dilihat dari perubahan fizikal yang jelas. Antaranya pewujudan lebih banyak tempat letak kereta, kiosk niaga, pusat sehenti, dewan besar, bilik-bilik aktiviti pelajar dan penajaan bilik asnaf. Meskipun KPZ bukanlah kolej premier, namun perubahan yang berlaku di kolej kediaman ini amat banyak dan impresif. Pada masa yang sama KUO turut membenteng idea kolej primier menuruti model KIZ tetapi memberi fokus yang berbeza dengan saranan meruntuhkan kira-kira 20 peratus kawasan bangunan sedia ada dan membina semula bangunan baru setinggi 13 tingkat melalui modal swasta. Cadangan ini telah pun dibenteng kepada pro Naib Canselor (Penajaan) dan dibawa ke MPU untuk keputusan universiti (Kertas Cadangan Pembangunan Baru Kolej Primier Ungku Omar, 22 Mac 2018)

## 2. Faedah autonomi kepada kolej kediaman UKM

Tujuan utama kolej-kolej kediaman UKM memperjuangkan autonomi pada asasnya adalah bagi memperoleh punca kuasa untuk membuat keputusan dan mengurus organisasi secara lebih independen. Terdapat keyakinan dalam kalangan para pengetua bahawa selaku ketua PTJ, mereka lebih tahu keutamaan dan keperluan sebenar kolej kediaman. Kebanyakan objektif dan perkara yang ingin dicapai agak sukar berlaku disebabkan wujudnya hambatan dalam struktur organisasi sedia ada sebelum ini, misalnya penyelesaian aduan memerlukan kolej bergantung kepada banyak pihak terutama UPP, JPP dan Bendahari. Secara ringkas, terdapat empat faedah utama autonomi kepada kolej kediaman iaitu faedah governans, kewangan, sumber manusia dan pengurusan aktiviti pelajar.

Dari segi governans atau urus tadbir, autonomi kolej kediaman adalah untuk memudahkan amalan pengurusan kolej dan HEPA, mempercepat pentadbiran serta meringkankan beban unit-unit dan entiti lain dalam UKM. Melalui pengiktirafan punca kuasa kepada PTJ, ia membolehkan kolej mendefinisi halatuju dan menentukan aktiviti perancangan, pelaksanaan, kepimpinan dan pengawalan tanpa perlu terikat dengan ketat kepada prosedur tertentu. Antara bukti yang jelas kecekapan governans dalam tempoh 2014 sehingga kini adalah kecekapan menangani pengaduan pelajar yang menyusut dengan ketara antara tahun 2014 hingga kini. Sebagai contoh, hampir kesemua aduan kecil dan bersifat seharian yang dilaporkan di kaunter kolej diselesaikan dengan mudah melalui *retooling human resources* pada peringkat kolej untuk menjalankan tugas baikpulih kecil. Kuasa melulus kewangan dan kesediaan JPP membenarkan spesifikasi diuruskan sendiri oleh kolej kediaman membolehkan aduan diselesaikan dengan mudah. Keadaan ini menyebabkan amat jarang aduan disampaikan ke peringkat atas seperti di tahun-tahun sebelumnya. Misalnya,

sebelum tahun 2014, isu pengaduan pelajar dan keselamatan kolej kediaman sering dibincang dan menjadi agenda tetap dalam Mesyuarat Ketua Bahagian (MKB). Tidak kurang dari 30 minit masa MKB dihabiskan untuk membincangkan masalah berkaitan pengaduan di peringkat kolej, namun selepas tahun 2014, isu pengaduan diperingkat kolej sudah dikeluarkan daripada agenda mesyuarat MKB. Faedah-fadah besar lain dari aspek gvernans adalah kecekapan kawalselia audit dalaman dan luaran, kebolehan mengurus sendiri aset-aset penajaan seperti unit SBU dan peranan yang berkesan dalam jawatankuasa semakan dan lantikan kontrak.

Dalam aspek kewangan pula, faedah utama yang diperoleh kesan daripada pelaksanaan autonomi terhad ini adalah kecekapan mengurus kewangan terutama dalam aspek penajaan, perbelanjaan dan penjimatan. Meskipun pada masa kini pelaksanaan autonomi bukanlah sepenuhnya dan kolej kediaman masih bergantung kepada emolumen dari peruntukkan kerajaan, namun terdapat kolej yang boleh bergantung sepenuhnya kepada hasil penajaan dan penjimatan kolej bagi membiayai perbelanjaan emolumen, utiliti dan bukan emolumen. Terdapat sekurang-kurangnya empat daripada 12 buah kolej kediaman UKM pada masa kini memperlihatkan prestasi unggul kewangan khususnya penajaan dan penjimatan iaitu KPZ, KKM, KUO dan KBH. Tiga daripada kolej kediaman ini iaitu KPZ, KKM dan KUO masing-masing telah mencapai sepenuhnya keupayaan menjana dan menanggung perbelanjaan sendiri pada tahun 2017, termasuk mencatat lebih penajaan (Laporan Bendahari UKM, 2018). Sementara kolej lain sedang dalam potensi penambahbaikan penajaan terutama KBH, KTSN, KTDI dan KAB.

Dari aspek sumber manusia pula, faedah pemerolehan status autonomi setakat ini menyaksikan beberapa langkah penstrukturan tugas dalaman dijalankan oleh kolej terutamanya bagi tugas berkaitan Pembantu Am Rendah kepada tanggungjawab selenggaraan kecil. Proses *retooling human resources* boleh dilaksanakan oleh kolej kediaman, namun pengiktirafan masih menjadi isu kerana autonomi yang diperolehi tidak sepenuhnya dan masih tertakluk kepada kuasa bahagian sumber manusia. Namun demikian, terdapat kolej yang telah berjaya memperoleh kakitangan teknikal yang sepatutnya seperti jawatan Juruelektrik seperti di KPZ yang bukan sahaja memudahkan penyelesaian aduan elektrik tetapi juga menjimatkan perbelanjaan. Sekiranya autonomi penuh diberikan, keperluan dan penstrukturan sumber manusia boleh dijalankan oleh kolej dengan lebih bebas, justeru lebih banyak penjimatan boleh berlaku melalui pelbagai strategi inovatif, misalnya dengan penggunaan sumber tenaga sambilan pelajar atau pekerja teknikal yang diiktiraf secara sambilan. Satu lagi faedah yang dapat dilihat dari pelaksanaan autonomi yang terhad di kolej kediaman masa kini adalah kebebasan menentukan pemilihan pelajar. Walaupun pada masa kini ia masih diselaras oleh pusat khidmat siswa, namun kolej mempunyai kuasa dalam menetapkan jumlah dan nisbah pelajar menurut kategori pengambilan seperti pelajar prasiswazah dan siswazah serta pelajar tempatan dan antarabangsa. Di era autonomi terdapat tendensi penuh kolej-kolej kediaman memastikan keseluruhan bilik dihuni bagi tujuan meningkatkan penajaan dengan kebebasan menentukan nisbah pelajar yang diambil bagi maksud penajaan. Ini disebabkan kadar yuran prasiswazah dan siswazah adalah berbeza.

### 3. Isu-isu dan Cabaran Autonomi Kolej Kediaman

Pada amnya faedah autonomi kepada kolej kediaman adalah besar namun sehingga kini autonomi yang diperolehi adalah terhad dan membebankan. Beberapa isu dan cabaran yang dikenalpasti dalam pelaksanaan tanggungjawab autonomi adalah seperti berikut:

#### *i. Struktur perjawatan kolej kediaman tidak mesra autonomi*

Pemerolehan autonomi dengan skop atau bukti-bukti yang dihuraikan sebelum tidak disusuli dengan beberapa perubahan lain yang mendokong kelancaran fungsi sebuah badan autonomi penuh. Dari aspek sumber manusia, kolej-kolej kediaman masih terikat dengan ketat dalam pelantikan sumber manusia mahupun penamatan khidmat kerana semua penjawat awam tertakluk kepada pekeliling Jabatan Pendaftar dan menurut peraturan kerajaan persekutuan. Model autonomi kolej kediaman yang berlaku di UKM sangat terfokus kepada pemberian kuasa melulus kewangan RM10,000.00 dan pada masa sama dibebani dengan keperluan memikul pelbagai tanggungjawab mengurus perolehan, merancang penajaan, perbelanjaan, penjimatan, menghadapi audit, penyelesaian pengaduan pelajar dan selainnya. Kesemua tanggungjawab ini adalah tanggungjawab berat dan perlu dilaksanakan dengan akauntabiliti dan integriti. Isu dan cabaran besar yang dihadapi dari aspek sumber manusia ialah pertambahan tanggungjawab ini tidak disusuli oleh jumlah penempatan kakitangan yang mencukupi dan bersesuaian dari segi kelayakan dan deskripsi tugas baru (Mesyuarat Pengetua, Bil. 2/2016). Melalui pemberian autonomi, tanggungjawab ini sepatutnya boleh menjadi mudah untuk dijalankan sekiranya vot-vot jawatan yang disandang oleh kakitangan kolej kediaman memenuhi kelayakan atau spesifikasi kerja baru. Malangnya kakitangan sokongan yang ditempatkan di kolej-kolej kediaman sejak sekian lama tidak diisi berasaskan spesifikasi sebuah PTJ penuh yang berautonomi.

Bagi setiap kolej kediaman, terdapat jawatan seperti seorang pengurus atau penolong pengurus, seorang setiausaha pejabat, dua orang penyelia serta dua atau tiga orang pembantu am yang menjalankan tanggungjawab kaunter dan rekod. Dari segi kelayakan, pencapaian minimum bagi kelayakan jawatan pengurus atau penolong pengurus adalah SPM dan ke atas, begitu juga setiausaha dan penyelia sementara pembantu am adalah lebih rendah lagi seperti SRP dan ke bawah. Kelayakan kerja yang minimum ini agak tidak bersesuaian untuk memikul tanggungjawab besar. Struktur perjawatan ini adalah struktur lama, sementara di era autonomi kolej kediaman lebih memerlukan perjawatan seperti Tukang (Elektrik dan Awam), Jurutera atau Penolong Jurutera (JA41 / H19) dan Pembantu Tadbir Kewangan (W19). Ini adalah untuk memastikan pelbagai tanggungjawab seperti mengurus perolehan, kewangan, audit, penyelenggaraan dan sebagainya dapat dijayakan sebaiknya oleh kakitangan kolej tanpa perlu banyak bergantung kepada pihak lain terutamanya Prasarana UKM dan Bendahari. Vot perjawatan Pengurus atau Penolong Pengurus, Setiausaha, Penyelia dan Pembantu Am masih diperlukan tetapi bilangan dan kelayakan mereka mesti berubah mengikut keperluan kolej. Pada masa kini isu besar yang dihadapi kolej ialah tiada vot Tukang, Jurutera dan Pembantu Jurutera bagi menangani isu-isu berkaitan aduan pelajar yang melibatkan selenggaraan awam dan elektrik. Keadaan ini menyukarkan kolej dalam mengurus perolehan terutama dalam tanggungjawab menyediakan spesifikasi, menyediakan layout kerja, membantu proses melulus spesifikasi, memantau kerja-kerja dan mengesahkan kerja-kerja. Tanggungjawab ini tidak boleh dilaksanakan oleh

struktur sedia dan terpaksa bergantung kepada unit Prasarana UKM kerana tiada vot dan kakitangan berkaitan dalam sesebuah kolej kediaman. Situasi ini kerap menimbulkan kesusahan dan kelewatan. Terdapat juga keadaan di mana pihak Prasarana UKM enggan meluluskan spesifikasi teknikal atau mengesahkan kerja dan inbois tuntutan pihak kontraktor yang dilantik pihak kolej kediaman di atas alasan tidak memenuhi spesifikasi dan isu kelayakan kontraktor atau pembekal.

Ketiadaan vot Tukang atau Pembantu Jurutera juga merugikan kolej kerana banyak kerja-kerja kecil dan baikpulih elektrik dan awam yang sepatutnya dapat dilakukan kakitangan ini terpaksa diswastakan (outsourcing) atau diserahkan kepada kontraktor. Bagi sesetengah kolej kediaman, perbelanjaan bagi tujuan ini sahaja boleh mencecah puluhan ribu dan ratusan ribu dalam tempoh setahun. Tekanan sumber manusia agak sukar diselesaikan selagi autonomi penuh tidak dilaksanakan dan proses menaiktaraf kemahiran dan kelayakan sumber manusia sedia ada tidak dijalankan oleh Bahagian Sumber Manusia UKM. Pembantu Am Rendah misalnya boleh dinaiktaraf kepada Tukang atau Penolong Jurutera melalui skim latihan yang diiktiraf.

ii. *Kuasa melulus kewangan yang terbatas lwn. persepsi integriti dan kemampuan*

Penurunan kuasa melulus kewangan sebanyak RM10,000.00 kepada Pengetua kolej kediaman (Pekeliling Bendahari UKM, 26 Mac 2014) adalah tidak berpandukan had maksimum Kementerian Kewangan Malaysia iaitu RM20,000. Di pihak UKM, penentuan had maksimum adalah perkara *prerogative* Jabatan Bendahari sesuai dengan status universiti autonomi yang membolehkan pentadbiran tertinggi memutuskan had-had yang difikirkan dan dibenarkan. Terdapat permohonan Pengetua melalui Majlis Pengetua kepada Naib Canselor dan Bendahari memohon had ini dipertingkatkan kepada RM20,000.00 namun tidak diluluskan (Surat Setiausaha Majlis Pengetua, 25 Februari 2017). Antara faktor had ini tidak dipertingkatkan adalah kerana alasan belum tiba masa yang sesuai. Pada hakikatnya, wujud persepsi kebimbangan terhadap integriti serta kemampuan kolej kediaman mengurus perolehan universiti (kerajaan). Penemuan-penemuan audit dalaman yang agak negatif seperti teguran penambahbaikan (OFI) terhadap audit pemantauan kerja, isi kandungan kontrak, kelulusan inbois yang tidak cermat dan kelewatan mengurus inbois menyebabkan pihak Bendahari enggan bersetuju meningkatkan had kelulusan kewangan kepada Pengetua kolej kediaman (Mesyuarat Pengetua, Bil. 2/2017).

Keengganan Jabatan Bendahari bercanggah dengan hasrat kebanyakan pengetua yang berpendapat kelemahan urustadbir dapat diperbaiki dan dengan had kuasa RM10,000.00 yang diberi selama ini, ia telah banyak menyumbang kepada pengurusan berhemah serta penjimatan kepada perbelanjaan kolej dan kerajaan terutama pada era pengurangan peruntukkan kerajaan kepada UA semenjak 2014. Di pihak kolej kediaman, terdapat persepsi dan bukti-bukti bahawa had kewangan lebih tinggi dapat membantu proses penjimatan di dalam kerja-kerja yang diluluskan seperti dalam membuat pesanan bekalan yang besar serta rundingan sebutharga berasaskan perbandingan pasaran bagi kerja-kerja awam tertentu seperti mengecat bangunan dan naiktaraf kemudahan. Had kuasa lebih tinggi membolehkan pesanan dan kerja dilaksanakan lebih besar, mengelak pengulangan dan pecah kecil. Pesanan yang kecil kebiasannya menekan harga dan merugikan.

iii. *Ketidaksediaan pelbagai pihak 'mengiktiraf' autonomi kolej kediaman*

Satu lagi isu dan cabaran besar dihadapi kolej kediaman adalah wujudnya ketidaksediaan pelbagai pihak di dalam pentadbiran universiti untuk 'mengiktiraf' autonomi kolej kediaman. Pada zahirnya tidak semua pihak bersedia melepaskan peranan dan tanggungjawab yang dipegang sekian lama atau menanggung tugas baru sejajar dengan pemberian autonomi. Perubahan bukanlah suatu yang dapat diterima semua pihak dengan sepenuh hati.

Di pihak Jabatan Bendahari misalnya belum terdapat kesediaan sepenuhnya untuk membenarkan kelulusan kewangan dipertingkatkan ke had maksimum RM20,000.00. Reputasi penajaan sesetengah kolej yang kecil saiz populasi pelajarinya seperti KDO, KRK, KTHO dan KIZ dilihat tidak memungkinkan keupayaan kolej-kolej berkenaan untuk berdiri sendiri tanpa bantuan peruntukkan daripada universiti atau kerajaan. Tiga kos besar yang ditanggung kolej kediaman jika ingin bebas mengurus sepenuhnya adalah perbelanjaan emolument (penggajian), bukan emolument (pembangunan dan pengurusan) serta kos utiliti. Oleh itu ketidaksediaan jabatan ini mengiktiraf autonomi kolej kediaman secara menyeluruh mempunyai asas kukuh melainkan kolej-kolej secara keseluruhan dapat menyakinkan semua pihak. Pihak Bendahari UKM juga pernah membuat jemputan perbincangan kolej premier melibatkan tiga kolej iaitu KPZ, KKM dan KUO yang dilihat berpotensi menjadi kolej percubaan untuk pelaksanaan autonomi penuh, namun model yang dibentangkan Bendahari terlalu menyeluruh dan sukar dicapai kerana setiap kolej direncanakan perlu mempunyai keseluruhan staff yang diperlukan termasuk Jurutera dan pembantu jurutera, pelukis pelan, juruelektik, pegawai kewangan dan sebagainya (Mesyuarat Cadangan Menubuhkan Kolej Kediaman Berautonomi, Jabatan Bendahari 15 Februari 2018). Model yang dikemukakan ini meningkatkan kos dan sukar dipenuhi semua kolej secara *per se* dengan hasil penajaan yang diperolehi. Sementara itu, cadangan kolej-kolej berkenaan untuk menggabungkan beberapa jawatan keperluan utama seperti Jurutera, Pembantu Jurutera, pelukis pelan dan juruelektik menerusi konsep gunasama tidak diterima.

Selain di atas, jabatan lain seperti Prasarana UKM juga memperlihatkan sikap kurang bekerjasama dalam membantu pengurusan spesifikasi, pengesahan, pemantauan dan kelulusan kerja terutamanya kerja awam dan elektrik. Keadaan ini menyebabkan kolej-kolej kediaman terus bergantung kepada unit ini dan di dalam banyak keadaan menyerahkan sepenuhnya pengaduan infrastruktur untuk diselesaikan Prasarana UKM menggunakan bajet kolej kediaman itu sendiri. Unit ini juga telah menarik balik pasukan khidmat awam dan elektrik (USEHA) yang sebelum ini membantu spesifikasi, pemantauan dan kelulusan kontrak kecil baikpulih. Unit Prasarana UKM turut mengeluarkan surat pengagihan kerja yang dengan jelas menegaskan tanggungjawab kolej kediaman hanya meluluskan sebutharga yang disyorkan Prasarana dan mengurus e-perolehan sahaja.

Selain itu, ketidaksediaan memikul tanggungjawab kolej kediaman berautonomi juga wujud dalam kalangan Pengetua sendiri terutama Pengetua daripada kolej kecil dan mempunyai penajaan rendah. Dengan tahap penajaan yang kecil, pertambahan bebanan kerja, infrastruktur yang berusia, insentif yang kurang dan kos yang meningkat dalam semua perkara, tidak kesemua kolej bersedia memikul tanggungjawab autonomi.

## RUMUSAN DAN KESIMPULAN

Berdasarkan analisis, dapat dirumuskan bahawa ciri-ciri kolej-kolej kediaman berautonomi telah wujud di UKM sejak dua tahun selepas UKM berstatus universiti autonomi. Bukti-bukti pemerolehan autonomi dapat dilihat dari pemencaran kuasa menerusi penstrukturan HEPA dan pemansuhan UPP, pemberian kuasa mengurus kewangan (melulus kewangan, perolehan), dipertanggungjawab menangani audit, menyelesaikan pengaduan, prestasi berorientasikan penjana dan penjimatan, mengurus semua aset teknikal dan kebebasan dalam merancang masa depan. Autonomi yang dikecapi memberi pelbagai faedah kepada kolej kediaman terutama dari aspek governans, kewangan, sumber manusia dan pengurusan aktiviti pelajar. Meskipun terdapat banyak transformasi telah berlaku di kolej kediaman selepas tahun 2014 sebagai dampak langsung pemerolehan autonomi, namun skop autonomi yang dikecapi kolej-kolej kediaman masih sangat terhad. Beberapa isu besar dan cabaran yang dihadapi kolej semenjak 2014 sehingga kini adalah ketidakupayaan sumber manusia melaksanakan fungsi autonomi secara berkesan kerana halangan vot dan perjawatan serta masalah ketidaksesuaian jawatan sedia ada memikul tugas baru selaku kolej independen. Oleh itu dicadangkan elemen sumber manusia ini dipertingkatkan supaya kolej berhak melantik vot-vot jawatan yang kritikal atau menaktaraf vot jawatan sedia ada bagi melaksanakan fungsi kritikal seperti penyelenggaraan awam dan teknikal dengan kewangan sendiri. Selain itu, perlu terdapat sokongan terhadap autonomi dari Jabatan Bendahari dengan memberikan kelulusan kewangan yang lebih tinggi kepada kolej dengan kawalan integriti dan audit yang ketat. Unit Prasarana UKM juga seharusnya dapat membantu jawatankuasa sebutharga peringkat kolej dalam meluluskan spesifikasi kerja menurut pilihan kolej, membantu proses semakan, pemantauan kerja dan pengesahan kerja.

## RUJUKAN

- Kamus Dewan. 2005. Edisi keempat. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (KPTM). <http://www.mohe.gov.my>
- O'Hara, R. J. 2007. *The Collegiate Way: Residential Colleges and the Renewal of Campus Life*. The Collegiate Way website. Retrieved 2018-06-23.
- Oliver, S. 2013. *Kant on Moral Autonomy*. Cambridge University. Press. ISBN 9781107004863.
- Susan, S. 1990. Cambridge University Press. *Piaget's Construction of the Child's Reality*. SBN 9780521379670
- Dokumen Fungsi dan Tanggungjawab UPP, 2012
- Pekeliling Bendahari UKM 3.1/224/8 Jld XI, 22 April 2014
- Pekeliling UKM3.1/160/2
- Pekeliling UKM BEN/8/1-1213, 2 Disember 2013
- Pekeliling UKM 3.1/6/5 bertarikh 31 Mac 2014;
- Pekeliling UKM BEN/6/5, bertarikh 16 November 2015;
- UKM3.1/8.3-1210, 30 Jun 2014
- UKM 3.5/111/49, 26 Ogos 2014
- UKM BEN/63 Jilid 28, 1 Disember 2016
- UKM BEN/63/2/5/12 bertarikh 18 Disember 2017

Kertas Cadangan Pembangunan Baru Kolej Primier Ungku Omar. Dibentang kepada  
Khazanah UKM, 22 Mac 2018, 2-3.30 p.m. Bangi: UKM

Laporan Bendahari UKM, 2018. Laporan kewangan kolej kediaman. Dibentangkan di Everly  
Hotel, Putrajaya.

Mesyuarat Penyelarasan Kewangan Kolej Kediaman, UKM3.1/8.3-1210, 30 Jun 2014.

Mesyuarat Cadangan Menubuhkan Kolej Kediaman Berautonomi, Jabatan Bendahari UKM,  
15 Februari 2018.

Mesyuarat Pengetua, Bil 1/2014

Mesyuarat Pengetua, Bil. 2/2017

Mesyuarat HEPA, 26 Mac 2014

MJHEPA, 26 Jun 2014