

## **BAB 5**

### **RUMUSAN DAN CADANGAN**

#### **5.1 PENDAHULUAN**

Bab ini akan membincangkan hasil penemuan daripada ujian yang telah dilaksanakan ke atas pembolehubah bebas dan pembolehubah tetap dari Bab 4. Dalam bab ini juga akan mengemukakan rumusan mengenai hasil kajian, implikasi kajian dan beberapa cadangan untuk kajian akan datang. Seterusnya pengkaji akan memberikan keseluruhan kesimpulan tentang kajian yang telah dilaksanakan sama ada telah dapat mencapai objektif kajian seperti yang dinyatakan di dalam Bab 1.

#### **5.2 PERBINCANGAN**

Kajian ini mempunyai objektif untuk menentukan tahap kefahaman ke atas sistem kawalan dalaman dalam pengurusan Tabung Perkhidmatan di kalangan pegawai TD. Ianya juga adalah untuk mengenalpasti samada terdapat perbezaan di dalam keupayaan untuk mengenalpasti sistem kawalan dalaman yang baik oleh individu berdasarkan kepada faktor tempoh pegawai tersebut berkhidmat, pangkat yang disandang, kelayakan akademik dan penyertaan dalam kursus perakaunan. Objektif seterusnya adalah untuk mengemukakan beberapa cadangan bagi mempertingkatkan tahap

kefahaman dan pengetahuan pegawai-pegawai TD dalam aspek kawalan dalaman.

Bagi memenuhi objektif di atas, lima persoalan kajian telah dikemukakan untuk dijawab melalui kajian ini. Persoalan dan penemuan kajian dibincangkan di bawah.

### **5.2.1 Apakah tahap pengetahuan pegawai Tentera Darat mengenai aspek kawalan dalaman bagi Tabung Perkhidmatan?**

Secara keseluruhannya, hasil kajian menunjukkan tahap kefahaman ke atas sistem kawalan dalaman dalam pengurusan Tabung Perkhidmatan di kalangan pegawai TD adalah baik. Daripada 150 saiz sampel, statistik deskriptif kajian menunjukkan jumlah min yang diperolehi bagi setiap kategori adalah melebihi dari mata purata pertengahan dan skor min untuk jumlah keseluruhan kategori aktiviti kawalan dalaman (107.07) adalah melebihi dari mata pertengahan (80) bagi semua jumlah kategori. Ini membuktikan bahawa bagi semua kategori aspek kawalan dalaman yang diajukan kepada responden, sebilangan besar pegawai memahami dan berkeupayaan untuk mengenalpasti dan membezakan antara sistem kawalan dalaman yang baik dan yang lemah.

Kesimpulan yang boleh dibuat adalah majoriti pegawai-pegawai TD mempunyai tahap kefahaman yang baik dalam aspek kawalan dalaman.

Walaupun begitu keputusan ini juga menunjukkan terdapat segelintir pegawai yang kurang berupaya untuk menilai antara kelemahan dan kekuatan aspek kawalan dalaman. Ini menunjukkan tahap kefahaman mereka ini hanyalah meliputi perkara-perkara asas dalam kawalan dalaman sahaja dan keupayaan ini boleh dipertingkatkan lagi.

### **5.2.2 Adakah terdapat perbezaan di dalam tahap kefahaman kawalan dalaman berdasarkan kepada tempoh perkhidmatan seseorang pegawai?**

Tahap kefahaman ke atas aspek kawalan dalaman adalah berbeza mengikut tempoh berkhidmat di kalangan pegawai-pegawai TD. Kumpulan pegawai yang telah berkhidmat melebihi daripada 21 tahun ke atas mempunyai tahap kefahaman yang paling tinggi. Pegawai yang berkhidmat dalam lingkungan 11 hingga 20 tahun mempunyai pengetahuan yang sederhana manakala mereka yang berkhidmat kurang dari 10 tahun dilihat mempunyai tahap kefahaman lebih rendah. Berdasarkan kepada keputusan ini, apa yang dapat dirumuskan adalah faktor pengalaman di dalam perkhidmatan memainkan peranan penting dalam menentukan kefahaman seseorang pegawai terhadap kawalan dalaman. Dalam erti kata lain lebih lama seseorang itu berkhidmat maka pengetahuan dan pengalaman mengurus akan meningkat dan secara langsung juga akan memberi kesan positif ke atas kefahaman di dalam aspek kawalan dalaman. Menurut Williams (1984), pengalaman mengurus dapat menghindari masalah kawalan dalaman dan perakaunan dalam sesuatu organisasi.

### **5.2.3 Adakah terdapat perbezaan di dalam tahap kefahaman kawalan dalaman berdasarkan kepada pangkat seseorang pegawai?**

Perbezaan pangkat yang disandang juga mempunyai kesan ke atas kefahaman seseorang pegawai dalam aspek kawalan dalaman. Hasil dapatan kajian menunjukkan mereka yang berpangkat Leftenen Kolonel dan Kolonel mempunyai tahap kefahaman yang paling tinggi diikuti dengan pangkat Mejar. Pegawai berpangkat Leftenan Muda dan Leftenan pula mempunyai tahap kefahaman yang paling rendah. Rumusan kepada perbezaan ini adalah kemungkinan ianya disebabkan oleh tanggungjawab dan beban tugas yang dipikul oleh seseorang individu semasa menyandang dan memegang sesuatu jawatan dalam sesuatu pangkat. Bagi pegawai yang berpangkat Mejar, Leftenen Kolonel dan Kolonel lazimnya mereka pernah menjadi Pegawai Pemerintah atau Pegawai Memerintah dalam sesuatu pasukan. Sebahagian daripada tanggungjawab mereka di pasukan adalah untuk mengurus Tabung Perkhidmatan. Oleh itu mereka sedar akan kepentingan untuk mengadakan sistem kawalan dalaman yang baik dalam pengurusan Tabung Perkhidmatan walaupun sebahagian mereka tidak pernah mengikuti kursus dalam bidang perakaunan. *“A manager should be alert to the potential meaning of unusual items that come to his attention.”* (Hobbs dan Hussein, 1985).

Pegawai berpangkat Leftenan dan Leftenan Muda mempunyai kefahaman yang paling rendah dalam keempat-empat kategori aspek kawalan dalaman. Kebanyakkan pegawai ini merupakan mereka yang baru berkhidmat iaitu dalam lingkungan 5 tahun dan ke bawah. Ini menunjukkan mereka kurang berpengetahuan dalam perkara-perkara asas kawalan dalaman dan hanya mempunyai keupayaan minimum untuk mengenalpasti aspek kawalan dalaman yang baik.

#### **5.2.4 Adakah terdapat perbezaan di dalam tahap kefahaman kawalan dalaman berdasarkan kepada kelayakan akademik seseorang pegawai?**

Tahap kelulusan atau kelayakan akademik seseorang pegawai juga menunjukkan perbezaan dalam penilaian aspek kawalan dalaman. Mereka yang berkelulusan di peringkat yang lebih tinggi mempunyai lebih keupayaan untuk menilai kekuatan dan kelemahan sistem kawalan dalaman dalam Tabung Perkhidmatan berbanding mereka yang berkelulusan lebih rendah. Apa yang dapat dirumuskan, secara umumnya mereka yang berkelulusan tinggi mempunyai keupayaan untuk membuat pertimbangan dan menilai sesuatu perkara dengan mendalam dan bersistematik atau melihat sesuatu perkara dalam sudut yang lebih meluas. Oleh itu mereka dapat membuat penilaian akan kesan, akibat dan implikasi sesuatu perkara termasuk aspek kawalan dalaman.

### **5.2.5 Adakah terdapat perbezaan di dalam tahap kefahaman kawalan dalaman berdasarkan kepada kursus perakaunan yang pernah seseorang pegawai hadiri?**

Hasil kajian menunjukkan perbezaan yang ketara bagi pegawai yang pernah mengikuti kursus dalam bidang perakaunan dalam menilai aspek kawalan dalaman berbanding mereka yang belum menghadiri kursus. Pegawai yang pernah mengikuti kursus perakaunan dapat menilai kekuatan dan kelemahan kawalan dalaman dengan lebih baik. Banyak literatur yang menyokong pendapat yang mengatakan bahawa kelemahan untuk mengenalpasti tahap kawalan dalaman adalah kerana tiadanya latihan secara formal dalam bidang perakaunan (Leitch et al, 1981; Williams, 1984; Hobbs dan Hussein, 1985; Anderson dan Wolfe, 2002; Duncan dan Stocks, 2003)

## **5.3 IMPLIKASI KAJIAN DAN CADANGAN**

Keputusan kajian menunjukkan pegawai TD mempunyai kefahaman di dalam aspek-aspek kawalan dalaman walaupun sebahagian mereka mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang terhad terutamanya pengetahuan dalam bidang perakaunan. Faktor pengalaman dan pengetahuan memainkan peranan penting dalam menentukan keupayaan

seseorang itu untuk menilai kekuatan dan kelemahan sistem kawalan dalaman yang diamalkan di dalam sesuatu pasukan.

Pegawai-pegawai yang baru dalam perkhidmatan seharusnya diberikan pendedahan dalam aspek kawalan dalaman dan perakaunan. Mereka ini hendaklah diberikan tanggungjawab atau tugas dengan memegang jawatan dalam organisasi Tabung Perkhidmatan seperti tugas yang berkaitan dengan pengurusan aset dan kawalan inventori. Dengan cara ini kefahaman ke atas aspek kawalan dalaman akan mereka perolehi secara langsung daripada pengalaman semasa menjawat jawatan tersebut. Walau bagaimanapun penyeliaan dan pengawasan yang berterusan serta bimbingan hendaklah dilaksanakan oleh mereka yang lebih berpengalaman dan mahir dalam perakaunan.

Antara bentuk penyeliaan dan pengawasan adalah menerusi laporan dan pemeriksaan dan mengadakan mesyuarat berkala di pasukan. Pemeriksaan ke atas urusan yang dijalankan boleh memberi suatu jaminan atau kepastian yang munasabah bahawa wujudnya kawalan dalaman di dalam pasukan. Penglibatan pegawai-pegawai baru dan yang belum mengikuti kursus perakaunan semasa pemeriksaan dijalankan amat penting sebagai pendedahan untuk mereka kepada perkara-perkara asas dalam kawalan dalaman. Pasukan boleh memantau aktiviti Tabung Perkhidmatan melalui mesyuarat pengurusan bulanan pasukan. Perkins (1982) dalam saranannya, menegaskan penyampaian maklumat dan komunikasi berkaitan kawalan dalaman seharusnya dibuat melalui

mesyuarat. Forum sebegini juga berguna untuk membentuk dan menyampaikan hasrat pengurusan serta memberi panduan kepada pegawai-pegawai yang baru. Penyaluran maklumat dan penerimaan maklumbalas adalah amat penting dalam kawalan dalaman (COSO, 1992).

Perlantikan Lembaga Audit bagi mengaudit Tabung Perkhidmatan di pasukan juga hendaklah merangkumi kombinasi antara pegawai yang lama berkhidmat dan yang baru serta antara mereka yang telah menghadiri kursus perakaunan dan yang belum hadir. Ini adalah sebagai cara agar pengetahuan mengenai aspek kawalan dalaman dan perakaunan dapat disampaikan dan kongsi bersama.

Pengetahuan dalam bidang perakaunan juga menjadi salah satu faktor kelemahan untuk mengenalpasti kekuatan dan kelemahan aspek kawalan dalaman dalam pengurusan tabung ini. Sungguhpun kursus-kursus Akaun Perkhidmatan telah diadakan, namun ianya merupakan suatu kursus sampingan yang tidak diwajibkan kepada semua pegawai dan anggota LLP. Selain itu bilangan anggota yang dapat hadir kursus juga mempunyai limitasi tertentu disebabkan oleh sesi pengambilan yang terhad sama ada di pusat latihan atau di formasi-formasi melalui kursus *decentralize*. Oleh itu tidak ramai pegawai mengetahui dan memahami tatacara perakaunan yang betul.

Bagi mempertingkatkan pengetahuan dan kefahaman dalam aspek kawalan dalaman ini, pembelajaran mengenainya harus diberikan dan ditekankan pada peringkat awal lagi iaitu semasa mereka yang baru



menyertai perkhidmatan ATM. Subjek asas perakaunan dan kawalan dalaman harus dijadikan silibus tetap semasa mereka mengikuti latihan kadet.

Selain itu langkah yang boleh diambil di peringkat pasukan dalam mempertingkatkan kefahaman anggota adalah dengan menganjur kursus pendek, seminar atau Hari Pegawai. Subjek yang sesuai bagi sesi pengajian ini selain dari asas perakaunan dan kawalan dalaman adalah merangkumi perkara berkaitan asas dan perancangan kewangan, bajet serta pengurusan aset. Pengetahuan yang diperolehi dari sesi pengajian ini bukan sahaja bermanfaat bagi pengurusan Tabung Perkhidmatan malah dapat diaplikasikan dalam pengurusan aset dan sumber-sumber TD yang lain.

#### **5.4 SARANAN KAJIAN MASA HADAPAN**

Kajian yang dilaksanakan ini hanya tertumpu kepada pegawai-pegawai TD yang berkhidmat di kawasan Lembah Klang sahaja. Kajian masa hadapan boleh dibuat dengan skala yang lebih besar iaitu dengan meliputi pegawai-pegawai TD daripada lain-lain kawasan atau negeri. Selain itu kajian ini juga boleh dibuat ke atas anggota-anggota LLP yang terlibat secara langsung dengan pengurusan Tabung Perkhidmatan. Ini kerana tanggungjawab bagi mengadakan kawalan dalaman adalah tanggungjawab semua peringkat atau lapisan pekerja.

Kajian masa hadapan juga boleh mengambil kira kaedah penilaian yang lebih kompleks. Dalam kajian yang dibuat oleh pengkaji ini hanya aspek aktiviti kawalan dalaman sahaja yang diukur bagi menentukan tahap kefahaman seseorang anggota. Kajian masa hadapan boleh mengambil kira komponen-komponen kawalan dalaman yang lain seperti keupayaan pihak pengurusan untuk membuat taksiran mengenai risiko, menilai persekitaran kawalan serta komponen komunikasi dan maklumat dalam kawalan dalaman.

Kajian seumpama ini juga boleh digunakan untuk mengetahui tahap kefahaman ke atas sistem kawalan dalaman bagi anggota-anggota dalam perkhidmatan ATM yang lain iaitu TLDM dan TUDM. Secara tidak langsung suatu perbandingan dapat dibuat untuk mengenalpasti sistem kawalan dalaman yang terbaik yang boleh diterapkan dalam perkhidmatan Tentera Darat.

Cadangan terakhir bagi kajian masa hadapan adalah mengenai faktor-faktor penyumbang ke atas kelemahan dalam sistem kawalan dalaman Tabung Perkhidmatan. Kajian boleh menjurus kepada saiz dan usia tabung, kedudukan kewangan dan struktur organisasi tabung. Kajian juga boleh dibuat dengan menyentuh isu-isu etika dan integriti pihak pengurusan Tabung Perkhidmatan. Selain itu, perkara-perkara berkaitan perilaku atau sikap individu terhadap pengurusan Tabung Perkhidmatan juga boleh dimasukkan untuk kajian pada masa hadapan.

## 5.5 PENUTUP

Kajian kefahaman ke atas kawalan dalaman bagi Tabung Perkhidmatan di kalangan anggota Tentera Darat ini adalah kajian yang pertama kali dilakukan. Proses kemasukan data, ujian analisa serta hasil dapatan juga telah dapat dilakukan mengikut proses yang dikehendaki dan keputusan yang diperolehi dilihat menepati persoalan yang dibentuk. Malah hasil dapatan juga telah berupaya memberikan jawapan kepada semua persoalan kajian dan memenuhi objektif yang ditetapkan dalam kajian ini.

Hasil dari kajian dan perbincangan yang telah dibentangkan dalam laporan ini jelas menunjukkan bahawa tahap kefahaman ke atas kawalan dalaman bagi Tabung Perkhidmatan di kalangan pegawai TD adalah baik, walaupun terdapat perbezaan tahap kefahaman antara faktor tempoh perkhidmatan, pangkat, kelayakan akademik dan pengetahuan perakaunan. Latihan dan pendedahan kepada aspek kawalan dapat mempertingkatkan tahap kefahaman dan pengetahuan seseorang individu. Hasil daripada rumusan yang dikemukakan serta cadangan yang disarankan dapat memberikan gambaran akan kepentingan aspek kawalan dalaman pengurusan Tabung Perkhidmatan dalam menentukan Tabung Perkhidmatan diuruskan dengan berkesan dan efisien.