

BAB 1

PENGENALAN

1.1 PENGENALAN

Audit pengurusan merupakan satu elemen yang amat penting sebagai petunjuk prestasi utama strategik Tentera Darat Malaysia (TDM) ke arah mencapai matlamat Tentera Darat yang moden, kredibel dan seimbang serta versatil. Dalam melaksanakan audit pengurusan, kecemerlangan prestasi sesuatu pasukan dapat dilihat melalui beberapa aspek seperti yang disarankan oleh Panglima Tentera Darat (PTD), Jen Tan Sri Muhammad Ismail bin Hj Jamaludin (Arahan Am Audit BITD, 2008).

Audit pengurusan adalah prosedur diagnostik yang bertujuan untuk mengenal pasti kekuatan dan kelemahan sesebuah organisasi. Perancangan adalah salah satu komponen di dalam audit pengurusan. Sebenarnya audit pengurusan boleh didefinisikan sebagai satu prosedur yang sistematik untuk menganalisa dan menilai prestasi pihak pangurusan secara keseluruhannya (Jackson, 1962). Secara keseluruhan ianya bermakna semua bahagian dalam organisasi tersebut akan dibuat pemeriksaan (Brown dan Cooper, 1988).

Dalam peringkat fundamental, audit pengurusan adalah alat untuk melihat sendiri keadaan dan perubahan organisasi. Apakah yang menyebabkan keputusan yang cepat diambil bagi mengadakan audit

pengurusan? Kadang-kala ianya disebabkan oleh petunjuk dalaman untuk menambah baik keberkesanan organisasi itu. Di dalam kes yang lain pula, ianya disebabkan perubahan kepimpinan di dalam organisasi. Faktor luaran seperti pertukaran teknologi, perubahan ekonomi dan perubahan pasaran akan menjadi penyumbang kepada dorongan untuk perubahan keadaan organisasi tersebut (Whitson dan Clark, 2002). Kajian ini dibuat adalah untuk mengkaji kepatuhan pasukan infantri terhadap audit pengurusan yang dilaksanakan oleh satu badan dalam TDM yang dinamakan Bahagian Inspektorat Tentera Darat (BITD). Bab ini akan menerangkan pengenalan tajuk kajian, latar belakang kajian yang dilaksanakan, kenyataan masalah kajian, objektif kajian, signifikan kajian dan susunan Bab Satu hingga Bab Lima dalam kajian ini.

1.2 LATAR BELAKANG KAJIAN

Audit pengurusan diadakan bertujuan untuk menilai serta mengenal pasti keadaan sebenar dalam sesuatu organisasi, mengenal pasti punca kelemahan, faktor-faktor yang menghalang kecekapan dan mengemukakan syor-syor untuk meningkatkan prestasi dan kecekapannya (Arahan Am Audit BITD, 2008). Sistem penilaian ini akan membolehkan PTD membuat penilaian ke atas mana-mana formasi dan pasukan dalam masa yang singkat. Untuk mencapai objektif ini, BITD sewajarnya mempunyai saluran dan laluan yang tidak disekat oleh mana-mana pihak untuk memperolehi maklumat-maklumat yang difikirkan perlu. BITD melaksanakan tugas dengan berlandaskan

arahan, garis panduan dan peraturan yang telah dikeluarkan oleh pihak atasan TDM.

Pendekatan ataupun cara pengauditan keseluruhannya adalah berorientasikan pelaksanaan *performance oriented*. Oleh yang demikian, ianya memerlukan BITD menguji pematuhan unit di dalam pelaksanaan bidang tugas utama (core business) pasukan berkenaan mengikut ukuran tahap pencapaian yang ditetapkan oleh TDM. Perlu diingatkan, BITD bukan bertujuan untuk mencari kesalahan, menekan atau memerangkap mana-mana formasi atau pasukan yang diperiksa tetapi audit pengurusan yang dilakukan oleh BITD bertujuan untuk mengukur pencapaian pasukan berdasarkan kepada pelaksanaan peranan, fungsi dan tugas pasukan berkenaan serta melihat pematuhan sesuatu pasukan terhadap polisi, dasar dan arahan yang telah dikeluarkan. Segala maklumat yang dilaporkan adalah disokong dengan fakta-fakta dan data-data lengkap yang diperolehi semasa pemeriksaan atau pelaksanaan audit tersebut. Pemerintah pasukan akan dimaklumkan hasil pengauditan di akhir lawatan supaya mereka dapat mengambil tindakan susulan yang sewajarnya bagi usaha penambah baikkan.

Pada setiap tahun BITD akan melaksanakan audit pengurusan ke atas pasukan-pasukan TDM. Walau bagaimanapun pengkaji hanya mendapat data bagi tahun 2007 dan 2008 sahaja. Pihak BITD tidak dapat menyediakan data untuk 5 tahun iaitu dari tahun 2004 sehingga tahun 2008 sebagaimana yang dikehendaki. Bagi tahun 2007 dan 2008, BITD telah melaksanakan

beberapa siri audit ke atas formasi, pasukan dan pusat latihan TDM. Senarai pasukan yang telah diaudit adalah seperti di **Jadual 1.1** dan **Jadual 1.2**.

Jadual 1.1
Senarai Audit Pengurusan Am Tahun 2007

Bil	Formasi/Pasukan	Tarikh Pelaksanaan	Keputusan
1.	MK 3 DIV	12 - 15 Feb 07	Sederhana
2.	73 BN KPD	13 - 14 Feb 07	Sederhana
3.	73 WKSP	15 -16 Feb 07	Memuaskan
4.	73 BOD	26 -27 Feb 07	Sederhana
5.	3 RSD	28 - 30 Feb 07	Sederhana
6.	MK 1 BGD	5 - 6 Mac 07	Memuaskan
7.	15 RAMD	6 -7 Mac 07	Kurang Memuaskan
8.	4 RRD	8 – 9 Mac 07	Sederhana
9.	1 SSD	18 -19 Mac 07	Memuaskan
10.	1 WKSP BGD	21 – 22 Mac 07	Memuaskan
11.	1 KPD	22 – 23 Mac 07	Sederhana
12.	MK 7 BGD	3 -4 Apr 07	Memuaskan
13.	7 SSD	4 -5 Apr 07	Memuaskan
14.	6 RAMD	5 – 6 Apr 07	Memuaskan
15.	MSS JB	16 -17 Apr 07	Memuaskan
16.	PL BEKALAN JB	17 – 18 Apr 07	Memuaskan
17.	7 WKSP BGD	18 – 19 Apr 07	Sederhana
18.	1 RRD	20 -21 Apr 07	Memuaskan
19.	MK GARISON JB	8 Mei 07	Sederhana
20.	KOMP KOMPOSIT	9 Mei 07	Kurang Memuaskan
21.	8 RAMD	10 – 11 Mei 07	Sederhana
22.	21 RAD	21 – 22 Mei 07	Sederhana
23.	94 DPP	23 Mei 07	Memuaskan
24.	51 RAD	24 -25 Mei 07	Sederhana
25.	301 BN INF AW	19 – 20 Jun 07	Sederhana
26.	302 BN INF AW	21 – 22 Jun 07	Memuaskan
27.	303 BN INF AW	3 -4 Jul 07	Sederhana
28.	304 BN INF AW	5 – 6 Jul 07	Memuaskan
29.	305 BN INF AW	6 – Jul 07	Kurang Memuaskan
30.	REJ 507 AW	17 – 21 Jul 07	Memuaskan
31.	REJ 511 AW	23 – 26 Jul 07	Memuaskan

Sumber: Laporan BITD (2008)

Jadual 1.2
Senarai Audit Pengurusan Am Tahun 2008

Bil	Formasi/Pasukan	Tarikh Pelaksanaan	Keputusan
1.	MK 21 GGK	17 – 19 Mac 08	Memuaskan
2.	11 RGK	24 – 25 Mac 08	Memuaskan
3.	21 KDO	26 – 28 Mac 08	Sederhana
4.	MK 4 DIV	07 Apr 08	Memuaskan
5.	4 Rej KPTDM	08 – 09 Apr 08	Sederhana
6.	74 BOD	10 – 11 Apr 08	Memuaskan
7.	74 WKSP	22 – 23 Apr 08	Memuaskan
8.	74 Bn KPD	24 – 25 Apr 08	Memuaskan
9.	4 RSD	05 – 07 Mei 08	Memuaskan
10.	Rej 502 AW	20 – 23 Mei 08	Sederhana
11.	22 RAMD	03 – 04 Sep 08	Sederhana
12.	MK 9 Bgd	16 Sep 08	Sederhana
13.	9 SSD	17 Sep 08	Sederhana
14.	9 Komp Angkut	18 Sep 08	Memuaskan
15.	MK Log TDM dan pasukan naungan	13 – 17 Okt 08	Sederhana
16.	3 RRD	01 – 05 Dis 08	Sederhana
17.	10 RAMD	10 – 13 Dis 08	Audit Khas

Sumber: Laporan BITD (2009)

1.3 KENYATAAN MASALAH

BITD telah melaksanakan audit pengurusan ke atas pasukan-pasukan TDM dan telah mengenal pasti berbagai masalah yang timbul dan berbagai syor-syor telah diberi untuk menambah baikkan pasukan tetapi masih tidak memberi kesan yang maksima kepada pasukan kerana setiap kali audit pengurusan am dilakukan oleh BITD, mereka akan menemui isu-isu yang sama dibangkitkan kembali seolah-olah audit pengurusan yang dilaksanakan oleh mereka kurang memberi kesan langsung kepada pasukan.

Audit pengurusan yang dilaksanakan oleh BITD ke atas pasukan-pasukan seharusnya memberi kesan kepada semua pihak sama ada pasukan itu sendiri atau markas formasi atasan. Ini disebabkan terdapat kaitan dan hubungan yang signifikan di antara pasukan dan formasi. Dalam keadaan di mana BITD akan melaksanakan tugas dan peranannya untuk menilai serta mengenal pasti kelemahan dan kekurangan di dalam penyediaan, pelaksanaan dan penguat kuasa perintah, tindakan yang dilakukan oleh pasukan atau organisasi itu akan memberi kesan samada positif atau negatif kepada pasukan tersebut.

Persoalannya di sini adakah audit pengurusan yang dilaksanakan oleh BITD itu berkesan atau tidak? Persoalan ini timbul kerana walaupun audit pengurusan dilaksanakan tetapi masih terdapat kelemahan yang sama berlaku di pasukan-pasukan. Ini dapat dibuktikan daripada laporan-laporan audit yang lepas di mana terdapat kelemahan, kesalahan dan kekurangan yang sama diulangi oleh pasukan. Daripada isu ini maka dicadangkan satu kajian tentang kepatuhan pasukan infantri terhadap audit pengurusan oleh BITD diadakan. Sebagai satu langkah permulaan, tidak kesemua kategori pasukan infantri akan dibuat kajian. Kajian ini akan menjurus kepada pasukan Batalion Infantri Standard (BIS) sahaja.

Dengan adanya kajian ini diharap akan dapat membantu TDM dalam menambah baik sistem audit pengurusan BITD dan juga memberi satu resolusi kepada pasukan-pasukan agar perkara yang menghalang kecekapan pasukan untuk menjadi lebih *competence* dapat diatasi. Di samping itu juga

syor-syor yang dikemukakan oleh BITD untuk meningkatkan prestasi dan kecekapan pasukan dapat diambil tindakan oleh pasukan-pasukan supaya audit pengurusan yang dijalankan dapat memberi kesan yang maksima kepada semua pihak dan segala usaha yang dibuat oleh BITD dan kos kewangan yang digunakan tidak dibazirkan begitu sahaja.

1.4 OBJEKTIF KAJIAN

Tujuan utama kajian ini dilaksanakan adalah untuk mengenal pasti adakah pasukan-pasukan BIS mematuhi arahan, dasar dan polisi yang dikeluarkan oleh pucuk pimpinan TDM di dalam mentadbir pasukan mereka. Di dalam menentukan kertas kajian ini mencapai objektifnya, maka hubungan di antara dua pemboleh ubah iaitu pemboleh ubah tidak bersandar (IV) seperti Pengurusan Pentadbiran dan Sumber Manusia, Pengurusan Latihan, Pengurusan Kewangan dan Pengurusan Logistik dengan pemboleh ubah bersandar (DV) iaitu pematuhan pasukan infantri terhadap polisi, dasar dan arahan yang dikeluarkan. Objektif kajian yang lebih spesifik adalah seperti berikut:

- a. Untuk menentukan adakah terdapat polisi, arahan dan dasar yang spesifik di pasukan BIS yang boleh digunakan untuk mentadbir pasukan mereka.
- b. Untuk menentukan samada pasukan BIS mematuhi polisi, arahan dan dasar yang dikeluarkan oleh pihak atasan.

c. Untuk menentukan samada terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap pengetahuan antara pegawai dan anggota LLP pasukan BIS terhadap audit pengurusan.

1.5 SIGNIFIKAN KAJIAN

Secara umumnya, setakat ini tiada kajian yang khusus tentang kepatuhan pasukan infantri terhadap audit pengurusan oleh BITD boleh dijadikan panduan. Walau bagaimanapun, terdapat beberapa kajian yang boleh dibuat panduan bagi memulakan kajian berkaitan topik ini. Kajian-kajian ini telah memfokuskan kepada Evaluasi Keberkesanan Sistem Praktis Pengurusan Logistik di pasukan-pasukan TDM (Nasir, Nordin dan Nasharuddin, 1997), *An Exploratory Study on Occupational Safety and Health Hazards in the Malaysian Army* (Nazrene, 1997), Kesan Perlaksanaan TQM dalam TDM: Kajian Kes di 2 Worksyop (Sidon, 2000), *A Study on the Effectiveness on the External Validation in the Malaysian Army Training System* (Radzi, 1999) dan *Occupational Safety and Health Act: The Relationship between Ocupants Perception on Building Safety and Health in the Army Camp and the Environmental Performance* (Rozlan, 2005).

Dari pemerhatian dan pengetahuan pengkaji, apa yang dikaji oleh pengkaji-pengkaji lepas tidak menyentuh secara spesifik tentang kepatuhan pasukan infantri terhadap audit pengurusan dalam bidang keberkesanan latihan, kecekapan pengurusan kewangan, kemantapan pentadbiran pasukan dan sumber manusia kecuali keberkesanan praktis pengurusan logistik di

pasukan-pasukan TDM. Adalah menjadi harapan agar hasil kajian ini akan dapat memberi sumbangan yang signifikan kepada BIS khususnya, TDM amnya dan Angkatan Tentera Malaysia (ATM) secara keseluruhannya.

1.6 SUSUNAN BAB

Kajian ini di kategorikan dalam beberapa fasa iaitu tinjauan literatur dan memilih kajian yang sesuai untuk menjawab soalan kajian, membuat pengutipan data dari segi sampel yang sesuai dengan tujuan kajian, uji instrumen untuk kesahan dan keboleh percayaannya melalui kajian perintis (pilot study), mengutip data, menganalisis data dan membincangkan hasil kajian dengan dapatan-dapatan kajian lepas. Fasa kajian ini di susun dalam lima bab seperti berikut:

- a. **Bab 1: Pengenalan.** Bab pertama menerangkan pengenalan kepada kajian yang akan dibuat. Ia juga menjelaskan tentang latar belakang kajian iaitu untuk mengkaji kepatuhan pasukan infantri terhadap audit pengurusan oleh BITD, objektif dan skop kajian dan juga signifikan kajian yang dilaksanakan. Bab ini diakhiri dengan kesimpulan keseluruhan bahagian kajian projek ini.

- b. **Bab 2: Tinjauan Literatur.** Bab ini pula menerangkan secara ringkas tentang Struktur Organisasi TDM dan BIS serta peranan dan tugasnya. Bab ini juga menerangkan peranan dan tugas BITD, pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar.

c. **Bab 3: Metodologi Kajian.** Bab ini menerangkan secara terperinci tentang metodologi kajian yang digunakan di dalam kajian ini di mana ianya akan menekankan kepada kajian filosofi seperti contoh pembentukan kerangka teori (theoretical framework) dan konsep (conceptual framework) serta kerangka kajian (research framework). Prosedur pengutipan data dari segi sampel yang sesuai dengan tujuan kajian, soal selidik, instrumen serta menguji instrumen untuk kesahan dan keboleh percayaannya melalui kajian perintis (pilot study). Seterusnya bab ini menerangkan bagaimana kajian ini dijalankan dengan cara mentadbir soal selidik, kutipan data, skor atau periksa data untuk mengelak kesilapan dan menganalisis data dengan statistik yang sesuai untuk menjawab objektif kajian.

d. **Bab 4: Hasil Kajian.** Bab ini menunjukkan hasil kajian kepatuhan pasukan infantri terhadap audit pengurusan oleh BITD. Bab ini merupakan komponen yang penting dalam laporan penyelidikan kerana bab inilah yang menunjukkan hubungan hasil kajian yang diperolehi melalui data primer dengan hasil analisa data sekunder dan kemudian membuat rumusan dan pandangan sendiri tentang hasil kajian tersebut.

e. **Bab 5: Rumusan dan Cadangan.** Bab ini adalah bab terakhir dalam laporan penyelidikan ini. Ianya akan membuat rumusan keseluruhan kajian dan akan memberikan cadangan serta menyatakan had-had kajian, implikasi kajian dan syor-syor untuk kajian berikutnya.

1.7 RINGKASAN DAN KESIMPULAN

Bab ini menerangkan secara ringkas pengenalan tentang audit pengurusan dalam TDM dan pengertiannya yang diperolehi daripada beberapa artikel dan dokumen tentang audit. Seterusnya bab ini menceritakan kenyataan masalah yang timbul daripada audit pengurusan oleh BITD terhadap pasukan TDM. Tiga objektif kajian dikenal pasti dalam kajian ilmiah ini dan ianya begitu signifikan dengan kajian-kajian lepas tetapi kajian ini lebih menjurus kepada kepatuhan pasukan infantri terhadap audit pengurusan. Akhir sekali bab ini membuat susunan Bab Satu hingga Bab Lima dalam kajian audit pengurusan dan di akhiri dengan kesimpulan atau ringkasan Bab Satu.