

## **BAB DUA**

### **TINJAUAN LITERATUR**

#### **2.1 PENGENALAN**

Pengkaji sebenarnya menghadapi kesukaran untuk mengkaji bahan-bahan literatur bagi tajuk ini. Kesukaran ini timbul disebabkan belum ada lagi kajian khusus yang boleh dijadikan panduan kecuali satu kajian ilmiah berkaitan Evaluasi Keberkesanan Praktis Pengurusan Logistik di Pasukan-Pasukan TDM (Nasir et al., 1997). Bab ini akan menerangkan secara umum tentang Struktur Organisasi TDM, tugas serta tanggungjawab TDM, penerangan berkenaan BIS dan fungsi serta peranan BITD iaitu satu pasukan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan audit pengurusan kepada pasukan-pasukan TDM. Di akhir Bab Dua ini akan dibuat kesimpulan dan bagaimana tinjauan literatur ini dilaksanakan dalam kajian. Penerangan dan tinjauan literatur terhadap pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar juga dibuat dalam bab ini.

#### **2.2 AUDIT PENGURUSAN**

Pengkaji telah menjalankan beberapa kajian literatur yang menunjukkan ilmu pengetahuan dan informasi penting akan membantu sesebuah organisasi itu berjaya. Di dalam mencapai sesuatu objektif, sesebuah organisasi mesti tahu bukan sahaja kehendak pelanggan malah samada sumber dan operasi organisasinya mencukupi dalam melaksanakan

tugas. Oleh itu, sesebuah organisasi boleh memanggil audit dalaman atau audit luaran bagi membantu dalam pelaksanaan sistem pengurusan organisasi (Karapetrovic dan Willborn, 2000). Mereka juga menyatakan audit pengurusan boleh dipecahkan kepada dua iaitu *single audit* dan *joint audit*. *Single audit* bermaksud gabungan beberapa orang pakar dalam satu kumpulan audit. Manakala *joint audit* bermaksud setiap kumpulan audit hanya mempunyai satu kepakaran. Kumpulan yang mempunyai berbagai kepakaran berbeza ini akhirnya akan bergabung bagi memberi satu resolusi berkaitan audit yang dilaksanakan terhadap organisasi tersebut. Audit hendaklah dirancang dengan baik dari segi kepakaran pegawai yang melaksanakan audit dan juga pasukan yang akan diaudit hendaklah bersedia.

Berpandukan kepada kajian oleh Whitaker (1995), mengumpul dan menganalisa maklumat sahaja tidak akan memberikan gambaran yang sebenarnya tentang keputusan sesuatu audit. Audit bergantung kepada maklumat yang berkualiti dan menyeluruh daripada organisasi tersebut. Kaedah yang dipilih oleh kumpulan audit hendaklah boleh menghasilkan idea, mengumpul, menilai dan menganalisa maklumat dan akhirnya menghasilkan keputusan dan kesimpulan yang terbaik.

Thompson (1986) menyatakan bahawa nilai eksekutif akan meningkat dengan keupayaan kita untuk bertanya kepada diri kita dengan soalan-soalan seperti “cara yang terbaik untuk melaksanakan sesuatu benda”, “bagaimana untuk meningkatkan jualan” dan lain-lain soalan yang boleh meningkatkan prestasi. Audit pengurusan adalah luas dan konstruktif bagi memeriksa dan

mengenal pasti polisi, organisasi dan operasi pada semua peringkat. Dua perkara penting yang ditekankan oleh Thompson ialah pihak pengurusan atasan hendaklah menilai objektif asas, polisi dan organisasi serta membetulkan secara intensif aktiviti-aktiviti organisasi tersebut. Dengan ini, keputusan sesuatu audit pengurusan adalah bergantung kepada pemahaman setiap peringkat staf terhadap objektif dan tanggung jawab organisasi bagi memberi tindakbalas yang secukupnya terhadap laporan-laporan prestasi operasi dan seterusnya mengenalpasti peluang untuk meningkatkan moral dan kerjasama.

Simons (2009) menyatakan bahawa setiap organisasi mestilah menimbangkan sesuatu polisi untuk merekodkan audit pengurusan yang telah dilakukan kerana rekod audit dalaman adalah perlu untuk memastikan organisasi mematuhi standard dalaman yang telah ditetapkan dan membolehkan organisasi luar melihat rekod organisasi tersebut. Rekod sesuatu audit membolehkan organisasi mengukur prestasi kerja mereka dan seterusnya membolehkan organisasi bersedia untuk menghadapi audit pengurusan yang akan datang. Audit dalaman ini akan menunjukkan polisi, amalan, sistem dan latihan yang dimiliki samada mencukupi ataupun tidak.

Henry (1986) menegaskan keperluan untuk mengekalkan tahap tinggi kecekapan operasi adalah konsep operasi yang tepat. Walau bagaimanapun manusia yang mengoperasikan atau melaksanakan sesuatu polisi dan sistem tidak dapat lari dari kesilapan. Justeru itu, juru audit hendaklah mengambil kira latihan yang diterima oleh staf yang mengendalikan perjalanan sesuatu

polisi dan sistem. Audit pengurusan adalah untuk menilai samada syarikat memenuhi matlamat yang telah digariskan iaitu segala aktiviti yang dilakukan telah dirancang secara sistematik, sesuatu yang dihasilkan adalah sebagaimana yang telah ditentukan dan segala prosedur dan pencapaian yang memuaskan hendaklah dikekalkan.

Menurut Adams (1994), peranan audit dalaman adalah untuk memastikan aktiviti yang dilakukan untuk mencapai matlamat sesuatu agensi hendaklah selari dengan arahan yang dikeluarkan. Audit dalaman boleh dibuat sendiri oleh pasukan audit agensi tersebut, dilakukan oleh pasukan audit luar ataupun gabungan kedua-duanya.

Yan dan Li (1997) menterjemahkan sistem kawalan dalaman bertujuan untuk mengenal pasti kesilapan, membetulkan kesilapan, menyelamatkan aset dan menambah baikkan prosedur yang sedia ada. Pasukan audit ini hendaklah tidak dihalang untuk melaksanakan tugas mereka di dalam menilai kecekapan pihak pengurusan, mendapatkan bukti, memberi cadangan yang sesuai dan memastikan teguran dan cadangan mereka diambil tindakan.

Sherwood (1986) menyatakan syarikat yang progresif akan mengadakan audit pengurusan setiap tahun untuk memastikan segala aktiviti yang dilaksanakan adalah bersesuaian dan betul. Teguran hendaklah dibuat untuk membetulkan kesilapan yang ditemui dan tindakan hendaklah diambil ke atas teguran tersebut. Kekerapan sesuatu audit pengurusan diadakan

akan membuatkan kaki tangan syarikat lebih berhati-hati di dalam melakukan sesuatu aktiviti.

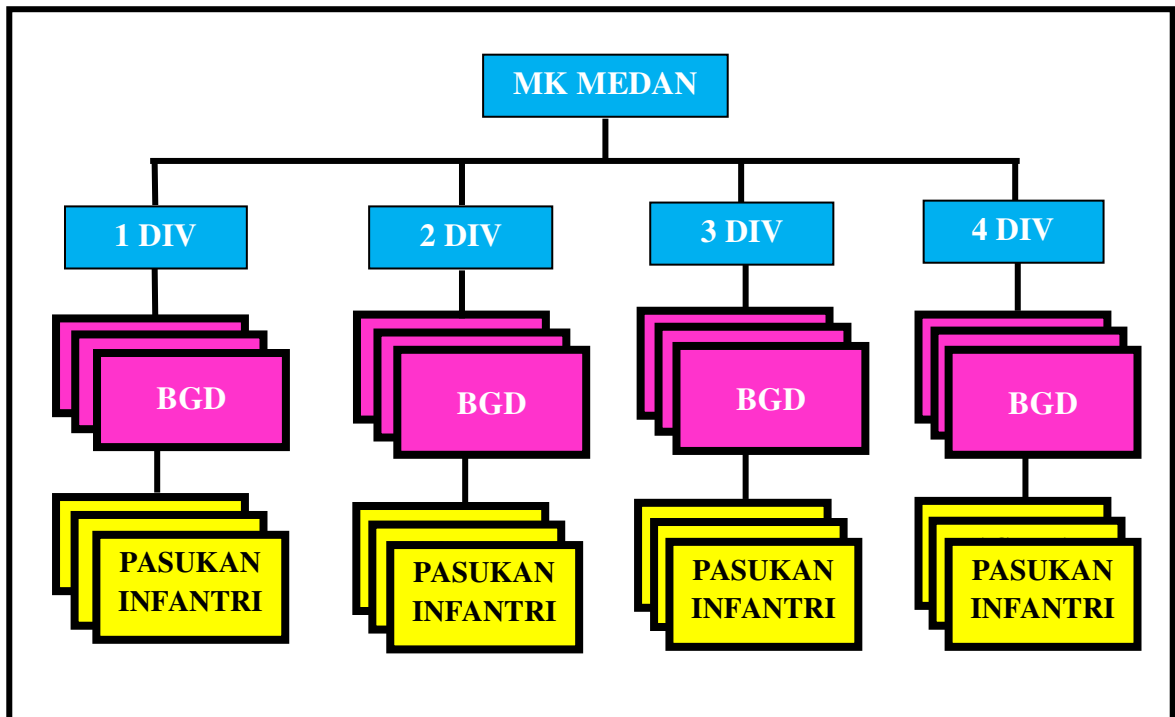
Pekeliling Perbendaharaan (2004) menerangkan audit dalaman adalah satu fungsi bebas yang memberi kepastian dan khidmat perundingan secara objektif untuk menambah nilai dan mempertingkatkan tahap operasi organisasi. Objektif unit audit dalaman adalah untuk membantu sesebuah organisasi mencapai matlamatnya melalui pendekatan yang sistematik dan berdisiplin untuk menilai dan menentukan keberkesanan semua proses kawalan dan tadbir urus.

Sariyah (2006) menerangkan pelaksanaan audit dalaman dimulakan dengan mesyuarat permulaan dan diikuti oleh menjalankan ujian/penyemakan berpandukan program audit. Selepas itu bukti dikumpulkan dan dianalisis. Audit akan membandingkan kriteria bukti dengan situasi sebenar. Unit ini juga akan mengenal pasti punca pencemaran dan implikasi yang akan dihadapi dan akan memberi pandangan dan cadangan terhadap tindakan yang perlu diambil.

### **2.3 STRUKTUR ORGANISASI TDM**

Pasukan yang terdapat di dalam TDM di bentuk dalam tiga markas pemerintahan (Affandi, 2008) iaitu Markas Medan Tentera Darat (Mk Medan TD), Markas Latihan Tentera Darat (Mk Latihan TD) dan Markas Logistik Tentera Darat (Mk Logistik TD). Mk Medan TD mempunyai beberapa

pemerintahan wilayah dan bertanggung jawab untuk melaksanakan operasi dan latihan kolektif. Mk Latihan TD bertanggung jawab mengadakan doktrin TDM, latihan individu dan menjadi pemerintah kepada pusat-pusat latihan yang terdapat dalam TDM. Mk Logistik TD adalah bertanggungjawab untuk membekal dan menyelenggarakan TDM dan menjadi pemerintah kepada pusat-pusat logistik yang terdapat dalam TDM. **Rajah 2.1** menerangkan Struktur Organisasi TDM bermula dari Mk Medan TD.



**Rajah 2.1**  
**Struktur Organisasi Tentera Darat Malaysia**  
**Sumber: TDM- Pengabdian, Perjuangan dan Pengorbanan (2008)**

TDM terdiri daripada tiga elemen utama (Nordin dan Razak, 1994) iaitu pasukan tempur, pasukan bantuan tempur dan pasukan bantuan perkhidmatan. Ketiga-tiga elemen ini mempunyai peranan dan tugas

tersendiri dan masing-masing saling memerlukan di antara satu sama lain yang mana tanpa kerjasama yang erat, sesuatu operasi yang dilaksanakan tidak dapat berjalan dengan lancar dan tidak mencapai kejayaan sepenuhnya.

Pasukan tempur TDM terdiri dari tiga Kor dan Rejimen iaitu Kor Infantri, Kor Armor Diraja (KAD) dan Rejimen Gerak Khas (RGK). Kor Infantri terdiri dari Batalion Infantri Standard, Batalion Infantri Mekanis dan Batalion Infantri Para. Bagi KAD terdapat Rejimen Tank dan Rejimen Kavalri yang bertindak membantu pasukan infantri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Manakala RGK pula berperanan melaksanakan tugas-tugas khusus. Pasukan bantuan tempur adalah berperanan membantu pasukan tempur semasa aman dan juga peperangan. Pasukan bantuan perkhidmatan berperanan memberi segala bantuan perkhidmatan yang diperlukan oleh pasukan tempur dan pasukan bantuan tempur.

## **2.4 TUGAS TENTERA DARAT MALAYSIA**

Tugas utama TDM adalah untuk menjaga kedaulatan negara dengan mempertahankan Malaysia daripada ancaman musuh. TDM akan menjalankan operasi bersama dengan lain-lain perkhidmatan dalam ATM sama ada secara pasukan persendirian atau pasukan gabungan dan juga berkerjasama dengan pasukan sahabat. Dalam konteks ini, tugas TDM boleh dibahagikan kepada tugas utama, tugas sekunder dan tugas tambahan (Nordin dan Razak, 1994) seperti berikut:

- a. **Tugas Utama.** Mempertahankan perbatasan dan sempadan negara daripada pencerobohan luar pada sebilang masa. Semasa perang atau darurat, TDM akan mengatasi atau *repe/* dan seterusnya memusnahkan semua pasukan musuh.
  
- b. **Tugas Bantuan.** Membantu Polis Diraja Malaysia (PDRM) dan Pihak Berkuasa Awam (PBA) di dalam memelihara Ketenteraman Awam. Semasa berlaku bencana alam, TDM akan memberi bantuan dalam membantu mangsa banjir dan sebagainya. TDM juga akan terus membantu PBA dalam pembangunan negara.
  
- c. **Tugas Tambahan.** TDM juga mengambil bahagian dalam tugas-tugas melaksanakan Operasi Pengaman sama ada sebagai Pasukan Gabungan Tentera Malaysia atau sebagai pasukan pemerhati di bawah naungan Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB).

## 2.5 BATALION INFANTRI STANDARD

BIS adalah antara pasukan tempur yang terdapat di dalam TDM. Pasukan BIS terdiri dari dua rejimen iaitu Rejimen Askar Melayu Diraja (RAMD) dan Rejimen Renjer Diraja (RRD). Pasukan infantri adalah tonggak kepada kekuatan tempur sebuah briged infantri dan berupaya untuk bertempur sebagai elemen utama dalam sebuah kumpulan gabungan tempur yang mungkin terdiri dari elemen-elemen lain dari pasukan bantuan tempur dan bantuan perkhidmatan.



## 2.6 SKOP KAJIAN

Kajian ini akan menjurus kepada empat perkara yang meliputi pengurusan pentadbiran dan sumber manusia, pengurusan latihan, pengurusan kewangan dan pengurusan logistik di pasukan BIS. Pengurusan keselamatan dan pengurusan keselamatan dan kesihatan pekerjaan tidak akan disentuh dalam kajian ini disebabkan memang telah menjadi tugas dan tanggung jawab setiap pasukan BIS untuk menentukan kedua-dua pengurusan ini sesuatu yang tidak boleh dikompromi dalam melaksanakan tugas.

Sekiranya kedua-dua pengurusan ini tidak dilaksanakan dengan berkesan dan serius maka kejutan sesuatu ketumbukan tentera yang bertujuan untuk menjaga keamanan dan kedaulatan negara adalah tidak relevan. Empat pengurusan yang akan disentuh dalam kajian ini adalah yang sering diberi perhatian oleh BITD dalam melaksanakan audit pengurusan di pasukan BIS. Ini amat bersesuaian dengan ungkapan yang dibuat oleh Jeneral Tan Sri Muhammad Ismail bin Hj Jamaluddin pada 1 April, 2009 (Dinners Club KSPPP, 2009) iaitu *“Lead your man and manage your asset”* yang memberi penekanan betapa pentingnya aspek pengurusan sumber manusia, latihan, perancangan kewangan dan logistik kepada TDM. Selain itu, pasukan infantri yang dibuat kajian hanyalah pasukan BIS.

### **2.6.1 PENGURUSAN PENTADBIRAN DAN SUMBER MANUSIA**

Bagi meningkatkan prestasi sesebuah pasukan BIS, pengurusan pentadbiran dan sumber manusia yang cekap amatlah penting. Dalam sesebuah organisasi ketenteraan, keberkesanan pengurusan pentadbiran dan sumber manusia akan boleh dicapai sekiranya diletakkan orang yang betul di tempat yang sesuai baginya (right person for the right job) kerana mereka akan melaksanakan kerja yang diberikan kepada mereka dengan cekap dan penuh minat.

Pengurusan sumber manusia adalah menggunakan sepenuhnya sumber-sumber manusia bagi mencapai matlamat dan objektif organisasi dengan cara melaksanakan aspek-aspek pengurusan sumber manusia yang meliputi pengambilan rekrut, latihan dan memberi ganjaran. Bagi memenuhi keperluan pentadbiran dan sumber manusia, perkara yang perlu diberi perhatian adalah pengurusan manusia itu sendiri, mengurus perubahan dalam persekitaran tempat kerja dan teknologi yang berlaku, perancangan kerjaya dan kursus serta meningkatkan dan mengekalkan moral anggota.

Dessler (2008) menerangkan pengurusan sumber manusia dengan berkesan akan membolehkan pekerja mahir dengan kerja mereka, teknologi dan seterusnya membantu untuk mencapai objektif syarikat. Majikan hendaklah mengenal pasti strategi sumber manusia dan seterusnya mengambil tindakan untuk menghantar pekerja berkursus atau menghadiri apa juga seminar yang boleh meningkatkan pengetahuan mereka. Strategi

sumber manusia yang berkesan akan menghasilkan keupayaan dan tingkah laku pekerja selari dengan keperluan dan polisi syarikat.

Pengurusan sumber manusia yang berkesan akan membolehkan pekerja sayang kepada organisasi, menghasilkan output yang diharapkan dan bertindak atau berkelakuan sebagaimana sepatutnya (Pables dan Lytres, 2008). Jika sumber manusia tidak diuruskan dengan betul, mereka tidak akan mempunyai pengetahuan yang mencukupi terhadap kerja mereka. Ini akan menyebabkan penghasilan mereka dari segi kualiti dan kuantiti tidak akan dapat memuaskan pihak majikan.

Linz (2003) menerangkan pengurusan sumber manusia yang cekap dan berkesan akan mengamalkan cara pentadbiran yang mementingkan sumber manusia sebagai satu aset penting organisasi. Sebagai satu aset penting, kepuasan pekerja akan dititik beratkan. Kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pencapaian, penghargaan, pertumbuhan dan perkembangan individu.

Azman, Sumiyati, Waty dan Mustafa (2008) menyarankan perancangan merekrut pekerja perlu diubah dari mengambil pekerja berdasarkan kelayakan akademik semata-mata kepada pemilihan mengikut kelulusan akademik yang bersesuaian, berpengetahuan dan berpengalaman. Pengetahuan boleh dicetus melalui seminar dan kursus selain dari pengalaman bekerja. Perancangan sumber manusia yang baik akan

mendorong pekerja meningkatkan prestasi, kepuasan, komitmen dan etika dalam organisasi.

## 2.6.2 PENGURUSAN LATIHAN

Pengurusan latihan TDM menggunakan aplikasi *Malaysian Army Training System (MATS)*. Jenis latihan yang dilaksanakan ialah latihan individu dan latihan kolektif (Direktif Latihan TD 2009-2010, 2008). Latihan ini memerlukan usaha yang bersungguh-sungguh bagi menggabungkan keseluruhan pasukan yang mempunyai peranan yang berbeza. Pelaksanaan MATS (The Malaysian Army Training System, 1987) boleh diringkaskan seperti ditunjukkan di **Rajah 2.2**.



**Rajah 2.2**  
**Perlaksanaan MATS**  
**Sumber: The Malaysian Army Training System (1987)**

Zulkifli (2000) menyatakan latihan yang kerap dan berterusan membolehkan anggota TDM lebih mahir dengan tugas mereka. Segala kelemahan yang dikenal pasti dalam latihan hendaklah dicari puncanya dan pembetulan hendaklah dibuat. Sebelum sesuatu latihan diadakan, anggota hendaklah tahu objektif latihan tersebut supaya mereka dapat membuat persiapan yang sewajarnya.

Latihan dan pendidikan adalah elemen utama dalam proses pembangunan pekerja (Walker, 1992). Latihan membantu pekerja mempelajari skil dan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan tugasnya yang akan membantu mereka meningkatkan prestasi. Latihan yang diberikan hendaklah dikenal pasti jenisnya dan pekerja yang terbabit. Berlainan jawatan dan cawangan memerlukan jenis dan bentuk latihan yang berbeza.

Zailani (2000) menekankan latihan yang berterusan perlu supaya pekerja mempunyai kemahiran ke atas kerjanya. Pihak pengurusan yang bertanggung jawab akan memastikan pekerja mereka mempunyai latihan yang berterusan dan berkesan untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku. Program latihan yang berkesan dapat membantu organisasi mencapai matlamatnya kerana organisasi akan mendapat keuntungan yang tinggi, produktiviti pekerja meningkat, imej organisasi terpelihara dan pembentukan budaya organisasi yang mantap dan berupaya menangani perubahan yang berlaku.

O'Bryan dan Pick (1995) menyatakan latihan merupakan sumber yang paling penting untuk menimbulkan rasa saling memerlukan antara pekerja dengan organisasi. Pekerja akan merasakan kepuasan berkerja, berpeluang merealisasikan potensi diri, meningkatkan kecekapan serta kelayakan dan mempunyai peluang kenaikan pangkat. Latihan merupakan komponen utama dalam usaha meningkatkan prestasi kerja (Nadler, 1970). Latihan yang berkesan akan memberikan perubahan positif kepada pekerja dalam aspek peningkatan pengetahuan, kompetensi dan tingkah laku.

### **2.6.3 PENGURUSAN KEWANGAN**

Terdapat dua tabung atau akaun yang wujud di BIS iaitu akaun panjar dan akaun perkhidmatan. Pemerintah BIS adalah bertanggungjawab untuk menentukan tabung–tabung ini diuruskan dengan baik dan sempurna mengikut peraturan dan polisi yang sedia ada. Pemerintah adalah pengurus di pasukan tersebut untuk menentukan tabung ini tidak disalah gunakan oleh pemegang akaun atau individu tertentu dengan cara memastikan pengendalian tabung ini mematuhi garis panduan yang telah dikeluarkan oleh formasi atasan (Nazari, Anas dan Joseph, 2001). Akaun panjar pasukan adalah satu akaun yang digunakan untuk membayar perbelanjaan yang dibenarkan dalam pasukan.

Terdapat tiga akaun perkhidmatan di BIS iaitu Tabung Kebajikan Rejimen (TKR), Akaun Wisma Perwira dan Akaun Wisma Bintara. Akaun ini diadakan bertujuan untuk memudahkan pentadbiran wisma-wisma mengikut

peringkat anggota iaitu Akaun Wisma Perwira untuk kemudahan pegawai, Akaun Wisma Bintara untuk kemudahan Pegawai Tidak Bertauliah Kanan dan TKR untuk kemudahan anggota LLP berpangkat koperal ke bawah.

Keown, Martin dan Petty (2008) berkehendakkan organisasi mempunyai dasar yang jelas tentang pengurusan akaun dan kewangan. Arahan yang spesifik ini membolehkan perjalanan akaun organisasi diuruskan dengan baik. Individu yang tidak mengendalikan urusan ini dengan baik ataupun menyalah gunakan sumber kewangan akan dikenakan tindakan membayar balik dan juga tindakan tatatertib. Nazari et al. (2001) menyarankan pengendali akaun hendaklah mempunyai kelayakan yang sepatutnya. Kursus perakaunan telah disediakan oleh TDM bagi membolehkan pengendali akaun mahir dengan tugas mereka samada mengendalikan akaun atau apa juga proses dan prosedur berkenaan pembelian dan pembayaran.

Audit pengurusan kewangan adalah pemeriksaan terhadap sistem kewangan, kawalan dalaman dan rekod kewangan untuk tentukan samada perbelanjaan, hasil, aset dan stor diuruskan mengikut undang-undang, peraturan dan arahan yang berkaitan (Pekeliling Perbendaharaan, 2004). Scott, Martin, Petty dan Keown (1999) menyatakan pengurusan kewangan adalah proses memperolehi dan menggunakan dana bagi mencapai objektif kewangan organisasi. Mereka menekankan pentingnya senggaraan dan pembentukan nilai ekonomi dan kekayaan sesebuah organisasi. Tingkah laku tidak beretika akan memusnahkan kepercayaan dan seterusnya

menyebabkan perniagaan tidak boleh berinteraksi. Perniagaan akan hilang kepercayaan di mata orang awam.

Allen (2006) menghuraikan 4 faktor kegagalan pengurusan kewangan. Faktor tersebut ialah masa yang panjang diambil oleh prosedur mendapatkan barangan, mengambil kesempatan terhadap faedah kepada diri sendiri semasa menguruskan kewangan, kaedah atau arahan yang tidak lengkap untuk mengagih aset yang diperolehi dan kegagalan pengurus untuk mengawal perjalanan urusan kewangan.

Kawalan terhadap pengurusan kewangan bertujuan untuk mengelakkan sumber disalah gunakan dan untuk memenuhi objektif organisasi (Larsson, 1999). Perkara asas yang perlu dititik beratkan ialah bahagian kewangan mesti mempunyai fungsi yang dijelaskan dengan terperinci, prosedur kewangan yang lengkap dan terdapat sistem untuk mengambil tindakan kepada penyalahgunaan dan penyelewengan dana.

#### **2.6.4 PENGURUSAN LOGISTIK**

Dalam konteks ketenteraan, secara umumnya logistik merupakan fungsi memberi bantuan material dan perkhidmatan yang diperlukan oleh anggota tentera. Bantuan material yang diperlukan seperti pakaian, kelengkapan pejabat, prasarana, persenjataan dan seumpamanya. Bantuan perkhidmatan adalah seperti pengangkutan dan makanan. Logistik yang diperuntukkan kepada sesebuah pasukan BIS secara amnya adalah tidak



mencukupi kerana sumber yang terhad yang dimiliki oleh kerajaan. Pasukan harus akur dan peka dengan pelbagai peraturan serta prosedur yang harus dipatuhi bagi menentukan pengurusan sumber logistik yang terhad dapat dilaksanakan dengan mantap dan efisien. Panglima Pemerintahan Logistik TDM, Mejar Jeneral Dato' Abd Rahman bin Daud semasa sesi syarahannya di Cawangan Pengurusan, Institut Pengurusan Tentera Darat (1997) mengatakan:

*You don't manage logistic during war because the national resources are available in abundance at your disposal. However, you need to manage well during peace time because you are governed by various rules and regulations which you are responsible and accountable for any mismanagement and misappropriation of the assets.*

Amalan pengurusan logistik di pasukan yang boleh diukur adalah menurut atau mematuhi arahan-arahan dan prosedur pengurusan logistik sedia ada supaya tiada pembaziran sumber, tiada *over-demand* atau *under-demand*. Data-data akan diperolehi dengan melihat laporan-laporan pemeriksaan logistik dan teknikal. Perkara ini boleh ditentukan secara pengumpulan data-data sekunder dan primer berdasarkan laporan-laporan, tingkat kesedaran (awareness), sikap dan fahaman terhadap arahan-arahan serta prosedur oleh pemerintah pasukan dan staf logistik (Nasir et al., 1997).

Praktik pengurusan logistik pula adalah mencakupi fungsi-fungsi merancang, mengarah, dan mengawal secara efisien termasuk penyetoran sumber-sumber logistik, bermula daripada pusat pembekalan sehinggalah ia

diguna pakai oleh pelanggan (Blanchard, 1992). Logistik dalam konteks ketenteraan mencakupi pelbagai aspek penyenggaraan dan bantuan bekalan semasa aman mahupun perang.

Secara umum, logistik sering dihubungkan dengan sistem bantuan atau sokongan yang mencakupi pembekalan peralatan, penyenggaraan, pengangkutan, kemudahan, sistem pengkomputeran dan lain-lain lagi. Definisi logistik dari kaca mata ketenteraan telah didefinisikan (Webster dan Lombard, 2004) sebagai perolehan, senggaraan dan pengangkutan peralatan ketenteraan, kemudahan dan warga tentera. Gambaran yang lebih jelas tentang definisi logistik telah dibuat oleh Blanchard (1992):

*The science of planning and carrying out the movement and maintenance of force. In its most comprehensive sense, logistics pertains to those aspects of military operations which deal with: (a) acquisition, storage, movement, distribution, maintenance, evacuation and disposition of material; (b) movement, evacuation, and hospitalisation of personnel; (c) acquisition or construction, maintenance operation, disposition of facilities; and (d) acquisition or furnishing of services.*

Bowersox (1978) pula menawarkan definisi ringkas logistik seperti berikut:

*The process of strategically managing the movement and storage of materials, parts and finished inventory from suppliers. Between enterprise facilities, and to customer.*

Pagonis (1991) iaitu Pemerintah Logistik Tentera Darat Amerika Syarikat mendefinisikan logistik seperti berikut:

*...is the careful integration of transportation, supply, warehousing, maintenance, procurement, contracting and automation into a coherent functional area; in a way that prevent suboptimization in any of these activities; and in away that permits and enhances the accomplishment of given goal, objective, or mission...*

Stoner et al. (1995) menerangkan pengendalian barangan dan harta adalah proses yang panjang dan mempunyai banyak cabaran. Proses mendapatkan barangan untuk organisasi dan mengagihkan kepada yang sepatutnya memerlukan prosedur yang panjang kerana kesukaran untuk mendapatkan bekalan dan bagi mengelakkan kesilapan semasa pengagihan samada dari segi dokumentasi ataupun kelayakan penerimanya. Penerima iaitu pekerja memerlukan barangan dengan cepat bagi membolehkan keperluan kerja mereka dipenuhi untuk melaksanakan sesuatu tugas.

Keberkesanan pengendalian barangan dan kelengkapan syarikat akan menjadikan hasil pengeluaran syarikat lebih berkualiti dan dapat memenuhi objektif syarikat (Michael dan James, 1993). Jika keberkesanan pengendalian barang dan kelengkapan ini tidak berlaku sebagaimana sepatutnya, syarikat akan menghadapi masalah samada masalah pengurusan ataupun masalah pengeluaran.

Woodside, Tinio dan Risto (1999) menegaskan keputusan untuk membuat pembelian hendaklah tidak mengambil masa yang terlalu lama dan dibuat tepat pada masanya tanpa melanggar prosedur yang telah digariskan bagi membolehkan pekerja tidak menghadapi masalah menjalankan tugas

mereka. Prosedur hendaklah dipatuhi supaya kehilangan barang, penyalahgunaan harta dan kesilapan dalam pengstoran dapat dielakkan.

## **2.7 BAHAGIAN INSPEKTORAT TENTERA DARAT**

Bagi memastikan BITD memainkan peranannya sebagai agensi audit dalaman kepada TDM, pucuk pimpinan TDM telah menggariskan peranan BITD (Arahan Am Audit BITD, 2008) seperti berikut:

- a. Melaksanakan pemeriksaan dan menganalisis kedudukan semasa pasukan bagi mengenal pasti kelemahan dan kekurangan di dalam penyediaan, pelaksanaan dan penguatkuasaan perintah-perintah, arahan-arahan, tindakan mengenai aspek-aspek operasi, latihan, pentadbiran, logistik, kewangan serta keselamatan dan kesihatan pekerjaan.
- b. Melaksanakan audit atau pemeriksaan serta melaporkan aktiviti-aktiviti yang bersangkutan dengan keselamatan.
- c. Mengesan punca-punca kelemahan dan kekurangan serta menilai keupayaan pasukan dalam melaksanakan segala tanggung jawab yang digariskan.
- d. Memeriksa dan meneliti sama ada perintah-perintah/arahan-arahan keluaran TDM telah dikuat kuasakan serta mengambil tindakan

penambah baikkan sistem, prosedur dan arahan yang didapati kurang sesuai.

Fungsi BITD (Arahan Am Audit BITD, 2008) yang telah digariskan oleh TDM bagi memastikan ianya dapat berfungsi sebagaimana dikehendaki ialah melakukan audit mengikut jadual atau audit tergepar untuk menilai taraf pencapaian pasukan, menganalisis dan menilai mutu dan paras kecekapan semasa pasukan secara menyeluruh, mengkaji dan mencadangkan langkah-langkah untuk membetulkan dan memperbaiki kekurangan dan kesilapan. Fungsi BITD yang lain adalah untuk mengatasi dan mengurangkan punca-punca kelemahan dan kekurangan yang didapati dan mengesan serta membuat penilaian ke atas tahap disiplin, kebajikan, moral, semangat setia kawan, perhubungan di kalangan anggota di pasukan dan seterusnya mencadangkan kaedah penambah baikkan.

## **2.8 PATUH/PEMATUHAN**

Maksud pematuhan adalah perbuatan mengikut perintah iaitu tidak membantah (Noresah, 2002). Dalam konteks kajian ini, BITD selaku pasukan audit dalaman TDM akan melakukan audit ke atas pasukan bagi memastikan pasukan mematuhi atau menuruti polisi, arahan dan dasar yang telah dikeluarkan oleh pihak atasannya untuk menguruskan atau mentadbir pasukan serta melaksanakan aktiviti mereka.

*Oxford Pocket Dictionary and Thesaurus* (1997) mendefinisikan patuh sebagai tingkah laku manusia yang mana tindakan mereka terhadap sesuatu arahan atau suruhan. Gershoff (2002) menyimpulkan pematuhan adalah bertujuan untuk mendisiplinkan, memperkenalkan atau menjuruskan kepada perkembangan yang positif dan pembangunan yang sihat.

## **2.9 RINGKASAN DAN KESIMPULAN**

Bab ini mempersembahkan secara menyeluruh tentang kajian literatur yang bertujuan menerangkan perkara yang dikaitkan dengan kajian audit pengurusan ke atas pasukan BIS. Kajian literatur ini memfokuskan kepada organisasi TDM yang meliputi pasukan tempur, pasukan bantuan tempur dan pasukan bantuan perkhidmatan dan pasukan BIS serta menerangkan peranannya. Seterusnya pengkaji telah menerangkan fungsi dan peranan BITD iaitu sebuah badan dalam TDM yang bertanggungjawab untuk menjalankan audit pengurusan kepada semua pasukan dalam TDM termasuklah BIS yang akan dikaji dalam kajian ini. Beberapa definisi berkaitan pengurusan pentadbiran dan sumber manusia, pengurusan latihan, pengurusan kewangan dan logistik diterangkan juga.