

BAB 5

RUMUSAN DAN CADANGAN

5.1 PENGENALAN

Bab ini adalah bab terakhir dalam laporan penyelidikan ini dan pengkaji akan merumuskan keseluruhan kajian yang telah dilaksanakan. Pengkaji juga akan membuat rumusan kajian, implikasi kajian, limitasi kajian, cadangan kajian akan datang dan penutup.

5.2 RUMUSAN KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk melihat kepatuhan pasukan infantri terhadap audit pengurusan yang dilaksanakan oleh BITD ke atas pasukan mereka. Sampel diambil dari 7 buah pasukan BIS iaitu 4 batalion RAMD dan 3 batalion RRD. Selepas membuat analisa daripada hasil kajian, pengkaji telah membuat laporan berpandukan objektif kajian yang digariskan dalam Bab Satu.

Hasil kajian daripada data sekunder yang dilaksanakan menunjukkan jawapan yang berbeza dengan keputusan daripada analisa kajian menggunakan nilai purata dan sisihan piawai. Hanya 2 pasukan BIS sahaja iaitu 6 RAMD dan 1 RRD menunjukkan keputusan memuaskan bertepatan dengan keputusan analisa kajian yang skor purata melebihi 4.2 ke atas yang bermaksud pasukan ini mempunyai arahan dan mematuhi audit pengurusan

am yang dilakukan ke atas pasukan mereka. Manakala 4 pasukan lagi (4 RRD, 8 RAMD, 22 RAMD dan 3 RRD) menunjukkan keputusan sederhana semasa audit pengurusan am tahun 2007 dan 2008 dalam analisa sekunder di mana ianya berbeza dengan dapatan nilai skor purata daripada keputusan analisa kajian terhadap data primer yang mana skor purata melebihi 4.2. Satu pasukan sahaja iaitu 15 RAMD menunjukkan keputusan audit pengurusan am yang kurang memuaskan di mana terdapat perbezaan yang ketara dalam keputusan analisa kajian data primer yang menunjukkan pasukan tersebut mematuhi keperluan audit pengurusan.

Keputusan analisa kajian ini jika diinterpretasikan menggunakan skor purata yang dicadangkan oleh Sekaran (2005) menunjukkan responden telah memberi respon yang positif terhadap audit pengurusan yang dilaksanakan di pasukan mereka. Dalam perkataan lain, pegawai dan anggota LLP pasukan BIS beranggapan bahawa pasukan mereka mempunyai segala arahan, dasar dan peraturan serta mematuhi segala arahan, dasar dan peraturan yang telah digariskan oleh TDM dalam melaksanakan tugas seharian mereka. Ini menunjukkan bahawa anggota mempunyai pengetahuan dalam tugas masing-masing dan melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan sempurna sepertimana arahan dan dasar yang dikeluarkan.

Manakala hasil laporan audit BITD menunjukkan perbezaan, di mana masih terdapat pasukan yang mempunyai dasar, arahan dan sebagainya tetapi masih tidak mematuhi dan melaksanakan tugas seperti mana yang diarahkan. Banyak contoh yang diberikan oleh laporan audit BITD ke atas

pasukan seperti diterangkan dalam Bab Empat. Di sini pengkaji mendapati bahawa responden yang menjawab kaji selidik bersikap taat setia (loyal) kepada organisasi mereka sehingga mempengaruhi jawapan yang diberikan.

Responden pegawai mempunyai pengetahuan yang lebih baik daripada anggota LLP terhadap audit pengurusan. Walaupun begitu, perbezaan pengetahuan ini adalah tidak signifikan kepada kajian ini kerana perbezaannya terlalu kecil. Dengan kata lain, tahap pengetahuan mereka adalah sama. Menurut Karapetrovic dan Willborn (2000), ilmu pengetahuan dan informasi penting akan dapat membantu sesebuah organisasi itu menjadi lebih berjaya. Kesedaran (level of awareness) setiap peringkat pegawai dan anggota LLP pasukan BIS perlu berada ditahap yang tinggi bagi menentukan pasukan mereka sentiasa mematuhi setiap arahan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh TDM.

5.3 IMPLIKASI KAJIAN

Merujuk kepada Arahan Am Audit BITD (2008), 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 kecekapan. Menurut Yan dan Li (1997), sistem kawalan dalaman bertujuan untuk mengenalpasti kesilapan, membetulkan kesilapan, menyelamatkan aset dan menambah baik prosedur yang sedia ada. Oleh itu, laporan dan saranan oleh BITD terhadap pasukan yang telah

diaudit hendaklah diambil secara positif demi meningkatkan prestasi pasukan tersebut.

Kegagalan pasukan infantri mematuhi audit pengurusan yang telah ditetapkan oleh TDM akan menjejaskan prestasi dan kemampuan pasukan tersebut. Pasukan yang kurang atau tidak mematuhi audit pengurusan akan membawa kesan seperti berikut:

a. **Kesan Kepada Pasukan**. Audit pengurusan yang dijalankan adalah berorientasikan pelaksanaan '*performance oriented*'. Oleh itu jika pasukan infantri yang diuji tetapi tidak menunjukkan kecekapan di dalam pelaksanaan bidang tugas utama (*core business*) sepertimana yang ditetapkan oleh TDM maka pasukan tersebut akan gagal melaksanakan misi atau tugas yang telah diberikan dengan berkesan sebagaimana saranan Henry (1986). Apabila tahap keupayaan dan tahap pencapaian pasukan rendah maka ia akan menjejaskan pasukan semasa diatur gerakkan

b. **Kesan Kepada TDM**. Audit pengurusan merupakan satu elemen yang amat penting sebagai petunjuk prestasi utama strategik TDM ke arah mencapai matlamat TDM yang moden, kredibel dan seimbang serta versatil. Jika pasukan infantri dalam TDM mencapai keputusan yang memuaskan dan mematuhi audit yang telah dilaksanakan maka TDM akan mencapai matlamat dan objektifnya. Tetapi jika sebaliknya, objektif dan matlamat TDM tidak akan tercapai

sepenuhnya. Ini akan membuatkan TDM akan ketinggalan berbanding dengan Tentera Laut Diraja Malaysia (TLDM) dan Tentera Udara Diraja Malaysia (TUDM).

c. **Kesan Kepada ATM.** Sesuatu pasukan dalam ATM tidak berkerja secara bersendirian dan ianya amat berhubung kait di antara satu pasukan dengan pasukan yang lain. Sekiranya terdapat pasukan yang prestasinya sederhana dan kurang memuaskan maka ia akan menjejaskan prestasi keseluruhan ATM. Oleh itu tahap kesedaran sikap (awareness) dan fahaman terhadap arahan-arahan serta prosedur dalam memerintah pasukan infantri amat penting.

5.4 LIMITASI KAJIAN

a. **Masa.** Oleh kerana kekangan masa, kajian ini hanya ditumpukan kepada 7 buah pasukan BIS sahaja yang mana telah diaudit oleh BITD sepanjang tahun 2007 dan 2008. BITD sebenarnya membuat audit terhadap semua pasukan TDM. Oleh itu jika masa mencukupi selain daripada pasukan BIS, pasukan infantri para dan infantri mekanis, pasukan bantuan tempur dan bantuan perkhidmatan juga boleh dikaji bagi mendapat jawapan yang lebih menyeluruh terhadap TDM.

b. **Data Sekunder.** Pada setiap tahun BITD akan melaksanakan audit pengurusan ke atas pasukan-pasukan TDM.

Walaupun bagaimanapun pengkaji hanya mendapat data untuk tahun 2007 dan 2008. Pihak BITD tidak dapat menyediakan data untuk 5 tahun iaitu dari tahun 2004 hingga 2008 sebagaimana yang dikehendaki. Menurut Simons (2009), setiap organisasi mestilah menimbangkan sesuatu polisi untuk merekodkan audit pengurusan yang telah dilakukan. Ini kerana rekod audit dalaman adalah perlu untuk memastikan organisasi mematuhi standard dalaman yang telah ditetapkan. Ia juga membolehkan organisasi luar melihat rekod pasukan di mana rekod sesuatu audit membolehkan organisasi meningkatkan prestasi kerja mereka dan yang terakhirnya membolehkan organisasi bersedia untuk menghadapi audit pengurusan yang akan datang.

5.5 CADANGAN

Kajian berkaitan audit pengurusan yang dilakukan hanya melibatkan sebahagian kecil pasukan TDM. Pengkaji mencadangkan kajian terhadap lain-lain pasukan di dalam TDM diadakan juga. Selain itu, kajian terhadap TLDM dan TUDM juga perlu diadakan pada masa akan datang bagi membolehkan pucuk pimpinan ATM menilai secara keseluruhannya benteng utama kedaulatan negara ini.

Kumpulan audit dalaman memerlukan staf yang mempunyai kefahaman yang mendalam terhadap prosedur audit dalaman dan tidak memihak kepada mana-mana pihak samada kepada pasukan yang akan

diaudit ataupun kepada kumpulan auditnya sendiri. Mereka hendaklah berkecuali demi mendapatkan keputusan audit yang betul-betul telus dan tepat. Kajian terhadap keberkesanan audit pengurusan oleh BITD perlu diadakan pada masa akan datang bagi melihat keupayaan pasukan audit tersebut.

Kesukaran pengkaji mendapatkan data sekunder dari pihak BITD menunjukkan BITD tidak mempunyai sistem menyimpan dokumen yang baik. Penambah baikkan sistem pendokumentasian di BITD hendaklah dibuat bagi membolehkan TDM melihat rekod sesuatu pasukan yang telah diaudit. Ini penting bagi menilai apakah sumbangan sesuatu audit dalaman ke atas pasukan-pasukan TDM. Selain itu, pucuk pimpinan dapat mencari jalan penyelesaian jika terdapat sesebuah pasukan melakukan kesalahan ataupun kesilapan yang sama berulang kali.

Perbezaan hasil kajian antara data primer dan data sekunder sepatutnya tidak berlaku. Adakah pasukan audit BITD tidak menyukai sesebuah pasukan dengan memberi keputusan sederhana dan kurang memuaskan apabila rumusan audit dibuat sedangkan persepsi anggota pasukan tersebut menyatakan pasukan mereka memuaskan. Dua hasil kajian yang berbeza ini menyukarkan pihak atasan mendapat gambaran sebenar prestasi sesebuah pasukan. Pengkaji mencadangkan BITD atau pasukan audit dari luar organisasi melaksanakan suatu kajian mengapa perbezaan ini terhasil.

Kelemahan-kelemahan yang dikenal pasti oleh BITD semasa melakukan audit pengurusan hendaklah diambil tindakan yang sewajarnya. BITD seharusnya mempunyai satu bahagian khusus yang ditugaskan untuk melihat dan menilai tindakan susulan yang diambil oleh pasukan. Satu pasukan lain juga boleh ditugaskan untuk memantau perkara ini diambil tindakan. Kesan audit pengurusan am yang dilakukan oleh BITD tidak akan dapat dilihat sekiranya komen dan cadangan yang diberikan tidak diberi perhatian serius.

Pemerintah bawahan yang tidak diberikan garis panduan yang khusus bagaimana untuk mencapai wawasan, misi dan halatuju pasukan menyebabkan mereka tidak dapat mengambil tindakan yang tepat dan selari dengan keperluan wawasan, misi dan halatuju pasukan. Pegawai Memerintah seharusnya memberikan garis panduan yang khusus kepada semua pemerintah bawahannya bagi memastikan setiap peringkat pemerintahan memahaminya demi memastikan perjalanan aktiviti pasukan adalah sejajar dengan haluan TDM. Semua peringkat pemerintah dan anggota juga hendaklah sentiasa diingatkan tentang perkara ini, prosedur, polisi dan arahan semasa yang digunakan dengan cara mempamerkannya di papan kenyataan (Perintah Bahagian Pertama Pasukan) dan semasa 'baris pagi' diadakan.

Pemeriksaan terhadap polisi, dasar dan arahan yang digunakan hendaklah diadakan. Pemeriksaan ini dapat memastikan pasukan mempunyai polisi, dasar dan arahan semasa yang terbaru (kemaskini) dan ianya

didokumenkan dengan betul. Perhubungan yang baik dengan markas formasi atasan juga dapat membantu pasukan memperolehi dasar semasa yang sepatutnya digunakan dengan cepat.

Apabila pasukan menerima sesuatu arahan (contohnya arahan latihan), ianya hendaklah diagihkan atau dimaklumkan kepada anggota dengan segera. Sistem merekod latihan individu hendaklah dibuat dengan teratur. Penolong Pegawai Memerintah sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap latihan dapat mengenal pasti anggota yang masih belum melaksanakan sesuatu latihan dengan cepat melalui semakan kepada rekod tersebut dan seterusnya mengambil tindakan susulan.

Pemeriksaan akaun perkhidmatan oleh pegawai yang mahir secara mengejut dapat meningkatkan tahap kesedaran pemegang akaun supaya tidak menangguhkan transaksi akaun. Pemeriksaan mengejut juga perlu dilakukan terhadap stor-stor supaya penjaga stor sentiasa mengemaskinikan data kemasukan dan pengeluaran barang. Selain itu, tahap pengetahuan pegawai dan pengendali logistik dan kewangan terhadap *Modified Budgetting System* hendaklah ditingkatkan. Proses perolehan barang-barang dan kemudahan (melalui rancangan perbelanjaan) dapat dirancang dan dilakukan dengan teratur dan dipatuhi sepenuhnya apabila mereka mempunyai pengetahuan yang mendalam terhadap proses, keutamaan dan implikasinya sekiranya ia tidak dipatuhi.

5.6 PENUTUP

Objektif utama audit pengurusan am yang dilaksanakan ke atas pasukan adalah untuk menentukan bahawa pasukan mempunyai arahan, dasar dan peraturan dan pasukan menggunakan dan mematuhi perkara-perkara tersebut dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Pemerintah pasukan harus peka kepada perkara-perkara ini kerana ianya akan memberikan kesan yang serius sekiranya pasukan mengabaikan langsung tentang audit pengurusan.

Baik buruk sesuatu pasukan itu adalah bergantung kepada pelaksanaan sesuatu arahan, polisi dan dasar yang dikeluarkan. Pematuhan kepada sesuatu arahan, polisi dan dasar yang dikeluarkan membolehkan sesuatu pasukan tersebut diuruskan berlandaskan kehendak pucuk pimpinan tertinggi dengan sebaik mungkin demi untuk kejayaan organisasi. Pemahaman anggota terhadap sesuatu perkara adalah penting sebelum mereka mematuhi dan melaksanakannya.

Kemungkinan kajian yang dijalankan ini mempunyai kekurangan dan kelemahan, tetapi pengkaji amat berharap bahawa hasil kajian ini sedikit sebanyak akan dapat membantu dan menjadi rujukan kepada Tentera Darat Malaysia dan kepada sesiapa sahaja yang ingin mengkaji subjek yang sama dengan tajuk ini.