

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN CADANGAN

#### 5.0 PENDAHULUAN

Kajian ini dijalankan dalam usaha untuk mengkaji faedah-faedah Pengajian Sarjana Pengurusan (PSP) terhadap pengurusan pasukan dalam ATM. Soal selidik adalah bagi menguji dua objektif kajian; objektif pertama, sumbangan/faedah PSP dalam mempertingkatkan taraf intelektual dan profesionalisme graduan dan objektif kedua, peningkatan tahap pengurusan di pasukan-pasukan ATM. Hasil kajian ini diharapkan memberi sumbangan kepada ATM di dalam membuat penilaian berkaitan keberkesanan rancangan pendidikan tinggi demi pembangunan pegawai pada masa akan datang. Susulan dari itu satu perancangan yang jitu dan komprehensif dapat disediakan dalam usaha untuk melengkapkan pegawai-pegawai ATM dengan tahap intelektual yang diperlukan, pengetahuan ilmiah, serta keupayaan berfikir secara konsepsual dan kritis. Disamping itu usaha untuk mempertingkatkan daya analitikal pegawai-pegawai ATM dalam melaksanakan tugas dengan lebih efektif, efisien dan berkualiti perlu berterusan.

Sejumlah 113 responden terdiri dari graduan-graduan lulusan PSP dan pegawai-pegawai ATM berpangkat Mejuri hingga Kolonel telah memberikan maklumbalas. Ini kerana golongan ini terlibat secara terus di dalam aplikasi pengurusan peringkat pertengahan (middle management) dan peringkat tinggi (top management) di dalam ATM. Soalan kajian telah dibentuk untuk menilai sumbangan PSP terhadap pembinaan keyakinan diri, kualiti pengurusan pasukan dan organisasi ATM, produktiviti dan profesionalisme serta kerjaya. Kajian ini juga telah juga meneliti perbezaan pendapat diantara pegawai graduan PSP dan bukan graduan PSP mengenai keberkesanan sumbangan pengajian PSP terhadap pembangunan pengurusan dalam ATM.

PSP yang dikendalikan di Cawangan Pengurusan TD, Port Dickson dengan usahasama Universiti Malaya (UM) sehingga kini telah berjaya melahirkan seramai 116 orang pegawai tentera yang mempunyai kelayakan akademik di peringkat Ijazah Sarjana Pengurusan. Program ini telah berjaya mencapai objektifnya berdasarkan kepada tahap pencapaian kelulusan yang diperolehi serta keterampilan pegawai yang berkualiti. Program ini telah berjaya melahirkan satu golongan pegawai ATM yang mempunyai cara berfikir dan bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Pengetahuan yang diperolehi telah

dapat dimanfaatkan dalam pengurusan dan mempertingkatkan mutu kerja secara keseluruhan.

## 5.1 INTEPRITASI PENEMUAN KAJIAN

Kajian yang dilaksanakan ini telah menjawab keperluan dua objektif kajian. Bagi objektif pertama, penemuan kajian mendapati terdapat hubungkait yang positif dimana PSP telah memberi faedah kepada individu melalui faktor keyakinan diri dan peningkatan kerjaya pegawai di dalam ATM. Penemuan objektif kedua mendapati hubungkait yang negetif diantara PSP dengan kualiti pengurusan dan peningkatan produktiviti organisasi.

PSP telah menyumbang dan membantu dalam meningkatkan keyakinan diri pegawai-pegawai yang telah menghadiri kursus. Ini dapat dilihat melalui kebolehan membuat sesuatu keputusan dengan lebih rasional, matang dan waras, boleh menyampaikan idea, memberi nasihat, serta dapat merangsang orang lain melakukan perkara yang dikehendaki. Kebolehan-kebolehan tersebut sangat penting kerana ia mencerminkan keunggulan, kesempurnaan, kewibawaan dan kematangan berfikir seseorang tentang sesuatu perkara, wawasannya tentang masa hadapan serta pendapatnya mengenai persoalan dan masalah yang dihadapi.

Kenyataan pendapat boleh mengurangkan banyak risiko melalui pengujian penyelesaian yang mungkin berbanding dengan cara penyelesaian yang lain. Di samping itu membolehkan mereka melaksanakan dasar-dasar dan strategi pertahanan negara dan juga hubungan dengan agensi-agensi di dalam dan di luar negara.

**5.1.1 Keyakinan Diri Dalam Pengurusan.** PSP telah berjaya membentuk satu dimensi baru di dalam melahirkan pegawai-pegawai ATM yang lebih berilmu pengetahuan dan lebih berkeyakinan di dalam bidang pengurusan. Sesuai dengan fungsi utama para pegawai sebagai pengurus organisasi di setiap peringkat pemerintahan, program telah memberi penekanan khusus secara formal, profesional dan bersistematik dalam bidang pengurusan ini telah berjaya melahirkan pegawai yang mempunyai tahap intelektual serta keupayaan berfikir secara kritis lagi mendalam serta mampu mengembangkan daya analitikal bagi membolehkan mereka melaksanakan tugas dengan lebih efektif, efisien dan berkualiti. Kajian telah membuktikan kejayaan program ini terutamanya sebagai faktor pembinaan keyakinan diri pegawai-pegawai dalam menguruskan organisasi dengan lebih efisyen dan efektif. Tahap kelulusan akademik yang lebih tinggi telah memberikan mereka lebih berkeyakinan, kompeten, efisyen dan efektif dalam pengurusan. Kelulusan akademik yang

dimiliki oleh lulusan PSP di samping pengetahuan sedia ada yang diperolehi melalui kursus-kursus kerjaya tentera yang mereka hadiri sepanjang perkhidmatan dilihat sebagai kelebihan (advantage).

**5.1.2 Kerjaya Pegawai.** Dari pada kajian yang telah dijalankan ini, jelas membuktikan bahawa PSP mempunyai signifikannya yang tersendiri sebagai penyumbang kepada peningkatan kerjaya seseorang pegawai. Walaupun secara umumnya peningkatan kerjaya warga ATM adalah bersandarkan kepada pencapaian mereka di dalam kursus-kursus kerjaya yang mereka hadiri. Kelayakan akademik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas kerjaya mereka tetapi pandangan sebegini telah secara beransur-ansur berubah. Hasil kajian telah membuktikan bahawa majoriti responden bersetuju bahawa pegawai yang memiliki kelayakan PSP mempunyai peluang lebih cerah untuk dinaikkan pangkat. Ini juga dapat dilihat daripada statistik yang menunjukkan bahawa seramai 35 pegawai graduan PSP telah dinaikkan pangkat. Asas utama yang dapat dilihat daripada peluang kenaikan pangkat adalah berdasarkan kepada jawatan yang disandang itu memerlukan seorang pegawai yang mempunyai pengetahuan luas dalam perkara pengurusan dan graduan PSP adalah calun yang paling sesuai kerana di samping mempunyai kelayakan dari perspektif

tentera iaitu kursus-kursus kerjaya tentera, mereka memiliki kelulusan akademik yang bertepatan dengan bidang pengurusan.

**5.1.3 Kualiti pengurusan.** Hasil kajian menunjukkan 51.3% respondent menyatakan bahawa PSP tidak menyumbang kepada kualiti pengurusan pasukan berbanding 48.7% yang bersetuju. Keputusan kajian ini adalah dipengaruhi oleh faktor tempat penugasan responden iaitu 73.5% adalah terdiri daripada pegawai staf di markas formasi, 17.7% adalah terdiri daripada jurulatih dan 8.8% adalah terdiri daripada pemerintah. Sekiranya nisbah respon yang diberikan oleh responden pemerintah meningkat, adalah dipercayai bahawa hasil kajian akan menjadi sebaliknya. Ini kerana pegawai-pegawai yang memegang jawatan pemerintah pasukan lebih mengetahui permasalahan dan hubungkait PSP dengan keperluan pengurusan. Walau bagaimanapun pegawai-pegawai staf dan jurulatih yang telah mengikuti PSP mengakui bahawa program ini telah banyak memberi faedah kepada mereka dari segi ilmiah dan praktikal di dalam melaksanakan pengurusan pasukan yang lebih berkualiti. Program PSP adalah amat bersesuaian dengan objektif pengajian tinggi ATM untuk melahirkan warga berilmiah dan intelek yang berupaya menguruskan organisasi ATM dengan lebih efisyen dalam era globalisasi yang lebih canggih dan moden ini.

**5.1.4 Produktiviti Dalam Pengurusan.** Hasil kajian menunjukkan 54.9% respondent tidak bersetuju bahawa PSP mempunyai peranan di dalam memberikan sumbangan terhadap produktiviti dalam pengurusan pasukan berbanding 45.1% yang bersetuju. Keputusan ini juga dilihat sebagai telah dipengaruhi oleh faktor sampel yang sama seperti di para 5.1.3 dimana peratusan responden yang tinggi terdiri dari pegawai staf. Pegawai-pegawai yang memegang jawatan pemerintah pasukan adalah segmen lebih tepat untuk dinilai dari segi produktiviti pengurusan pasukan berbanding dengan pegawai staf dan jurulatih. Ini kerana Pegawai Memerintah adalah pemimpin dan pengurus sebenar sesebuah pasukan. Produktiviti pasukan adalah dinilai pada setiap tahun melalui laporan-laporan yang dimajukan kepada pihak atasan yang meliputi pencapaian, kecemerlangan, kejayaan maupun kepincangannya. Walau bagaimanapun pegawai-pegawai staf dan jurulatih yang telah mengikuti PSP mengakui bahawa program PSP telah memberi banyak pengetahuan kepada mereka untuk menghasilkan pengurusan yang produktif. Mereka telah dapat mengupas permasalahan pengurusan secara lebih kritis dan bersistematik serta mengembangkan daya analitikal mereka bagi membolehkan mereka melaksanakan tugas dengan lebih efektif, efisien dan berkualiti.

## **5.2 SUMBANGAN KAJIAN.**

Kajian untuk membuktikan sumbangan PSP ke atas graduan dan pengurusan pasukan dalam ATM ini telah dilakukan dengan menggunakan 4 hipotesis berkaitan keyakinan diri, perkembangan kerjaya pegawai, kualiti pengurusan dan produktiviti pengurusan. Hasilnya jelas menunjukkan bahawa PSP terbukti memberikan faedah kepada graduan dalam membentuk keyakinan diri dan memberi kelebihan dalam peningkatan kerjaya mereka.

Segala tindakan yang dilakukan mestilah bermula dengan perasaan yakin diri apatah lagi bagi anggota tentera kerana dengan keyakinan diri dapat membentuk peribadi insan yang berjiwa pahlawan, pakar, berilmu, taat setia, berakhhlak mulia, bertanggungjawab, berani dan sedia berkorban demi keselamatan, keharmonian dan kemakmuran negara, agama, bangsa dan masyarakat. Ini bermakna program PSP ini telah berjaya mencapai objektifnya sejajar dengan dasar pendidikan ATM yang ingin melahirkan warga tentera yang mempunyai keyakinan diri seperti berikut:

- a. Menetapkan matlamat dan sentiasa berusaha meningkatkan diri.
- b. Kritis, kreatif dan berinovasi.

- c. Tenang dalam menangani sebarang krisis.
- d. Sanggup menghadapi cabaran dan mempunyai inisiatif.
- e. Menerima kesulitan dan masalah sebagai satu cabaran.
- f. Penyebar maklumat dan memberi motivasi.
- g. Meyakinkan dari segi kejujuran dan kebolehan.
- h. Mempunyai keberanian (fizikal dan moral).
- i. Kecergasan (fizikal dan mental).

5.2.1 Dasar Pengajian ATM. Memandangkan MOU yang dimeterai antara ATM dengan UM bagi program PSP ini adalah selama 5 tahun dan pengajian terakhir adalah pada sesi pengajian 2002/2003, adalah diharapkan kajian ini dapat memberikan sumbangan positif serta dapat digunakan oleh pembuat-pembuat dasar terutamanya yang berkaitan dengan dasar usahasama pengajian pendidikan tinggi. Program PSP telah dapat memenuhi objektifnya dan hendaklah diteruskan dan dijadikan kriteria untuk perlantikan pegawai kepada jawatan pengurusan. Kemudahan dan infrastruktur yang telah dibina dan tersedia untuk menjayakan PSP seharusnya dioptimumkan bagi meneruskan sesi pengajian tinggi ini nanti.

**5.2.2 Jawatan Yang Bersesuaian.** Adalah dicadangkan agar graduan PSP diberikan penugasan yang bersesuaian dengan kelulusan yang telah mereka perolehi semasa kursus. Ini memberi peluang kepada mereka untuk mengaplikasi dan menyumbang segala ilmu yang mereka perolehi secara optima untuk kebaikan organisasi. Di samping itu sebagai pengiktirafan kepada tahap kelulusan yang diperolehi, lulusan PSP seharusnya diberikan imbuhan berbentuk 'insentif' atas kepentingan mereka dalam bidang pengurusan profesional. Ini akan menjadi galakan kepada pegawai-pegawai lain untuk berusaha bagi mengikuti program PSP atau pengajian tinggi yang setaraf. Ia juga dapat dilihat sebagai langkah untuk menimbulkan minat mereka untuk terus kekal berkhidmat dalam ATM kerana sekiranya mereka memilih untuk berhenti daripada perkhidmatan atas sebab kurang insentif berbanding sektor swasta, ianya adalah suatu kerugian besar kepada ATM yang telah membuat pelaburan besar untuk mereka menghadiri program ini.

**5.2.3 Pembangunan Pendidikan Tinggi Pegawai ATM.** Hasil kajian ini boleh dijadikan sebagai panduan oleh penggubal dasar ATM mengenai konsep dan arah tuju pembangunan pendidikan dan latihan pegawai yang sedang berkhidmat di dalam ATM masa kini terutamanya dalam merangka rancangan-rancangan pembangunan pendidikan tinggi pegawai ATM. Sejajar dengan proses

pembangunan dan pemodenan ATM dalam menghadapi kebangkitan era teknologi maklumat, cabaran globalisasi dunia tanpa sempadan serta senario peperangan masa hadapan yang dijangka sangat sofistikated dan lebih mencabar, ATM perlu diuruskan secara bijak, profesional dan bersistematik oleh pegawai-pegawai yang mempunyai kemahiran, kepakaran, berteknologi, berinformasi, kompeten serta kelayakan akademik yang tinggi. Sebagai faktor penting kepada agenda perubahan dan pengwujudan perkhidmatan yang efisien dan anjal, ATM perlu mengstrukturkan semula sistem pembangunan pendidikan dan latihan pegawai-pegawaiannya kepada suatu cara yang lebih baik dan berterusan. Perkara ini telah mula diimplementasikan kepada bakal pegawai iaitu di peringkat permulaan semasa mereka menjalani latihan bakal pegawai di Kolej Tentera Darat (KTD) mulai awal tahun 2001 tetapi pembangunan pendidikan kepada pegawai-pegawai yang sedang berkhidmat di dalam ATM perlu dikaji semula untuk merangka suatu arah yang lebih jelas dan tersusun.

**5.2.4 Sumbangan PSP.** Keberkesanan dan sumbangan kursus PSP terhadap pengurusan pasukan dalam organisasi ATM pastinya akan lebih terserlah dan bermanfaat sekiranya graduan PSP diberikan keutamaan tanggungjawab dan penugasan sebenar sebagai pemerintah selepas mereka menamatkan pengajian. Ini juga sejajar dengan tujuan utama program ini yang

telah ditingkatkan taraf dari Kursus Pengurusan Pemerintah Pasukan (KPPP) ke taraf Sarjana Pengurusan. Pengetahuan di bidang pengurusan pasukan yang diperolehi di dalam kursus ini pastinya telah dikenalpasti dapat diaplikasikan oleh para graduan dengan lebih efektif sebaik sahaja mereka menamatkan pengajian. Dengan kata lain, calun-calun yang akan menghadiri PSP seharusnya terdiri daripada mereka yang dikenalpasti untuk menyandang jawatan sebagai pemerintah pasukan setelah menamatkan pengajian. Tidak dinafikan bahawa pengetahuan yang diperolehi dari PSP boleh digunakan oleh seorang pegawai yang melaksanakan tugas sebagai pegawai turus namun impaknya adalah kurang jika dibandingkan sebagai pegawai pemerintah yang pastinya akan mentadbir pasukan dan segala sumber yang terdapat di dalamnya meliputi pengurusan sumber manusia dan material.

### 5.3 LIMITASI KAJIAN

5.3.1 Kawasan Kajian. Masa adalah faktor yang penting dalam menjalankan kajian ini. Tumpuan kajian di kawasan Lembah Klang adalah bagi menyesuaikan dengan peruntukan masa yang diberi bagi dijalankan kajian. Sekiranya masa mengizinkan kawasan kajian dapat diperluaskan kepada pasukan-pasukan di luar Lembah Klang.

**5.3.2 Pangkat dan Jawatan.** Kouta responden yang digunakan mencerminkan perimbangan kekuatan pangkat pegawai yang disasarkan dalam ATM masakini. Ia juga adalah kerana peserta-peserta Pengajian Sarjana Pengurusan terdiri dari pegawai-pegawai yang berpangkat Mejor dan Leftenan Kolonel sahaja. Kajian selanjutnya perlu ditumpukan kepada pemerintah pasukan dalam ATM.

**5.3.3 Sampel Kajian.** Sampel kajian yang terdiri dari kebanyakannya Pegawai Turus dan bukannya Pegawai Memerintah telah menyebabkan hipotesis kedua kajian ini iaitu sumbangan PSP terhadap peningkatan pengurusan tidak mencapai keputusan yang dijangkakan oleh pengkaji. Oleh itu kajian seterusnya perlu menganbil kira kelemahan yang telah dikenalpasti dalam pemilihan sampel dalam kajian ini.

**5.3.4 Masa.** Masa adalah limitasi dalam menjalankan kajian ini dimana peruntukan masa yang telah diberikan adalah selama lebih kurang empat bulan untuk disiapkan. Peruntukan masa ini adalah dikira munasabah untuk kawasan kajian dan persempelan dalam kawasan Port Dickson dan Lembah Klang sahaja disebabkan jarak yang bersesuaian. Sekiranya peruntukan masa yang diberi pada kadar yang lebih panjang, kajian ini boleh dipanjangkan ke kawasan yang lebih luas malah hingga mencakupi kawasan Sabah dan Sarawak.

## **5.4 CADANGAN UNTUK KAJIAN LANJUTAN**

Sebagaimana yang telah dijelaskan di para Intepritasi Penemuan Kajian, nisbah respon yang diterima adalah sebanyak 69% terdiri daripada pegawai staf di markas-markas formasi, 21.2% terdiri daripada jurulatih dan 9.7% terdiri daripada pemerintah pasukan. Nisbah ini dilihat sebagai tidak mengimbangi peratusan bagi mengkaji secara tepat sumbangan PSP terhadap kualiti pengurusan dan produktiviti dalam pengurusan pasukan. Walaupun nisbah ini agak berat sebelah tetapi keputusan yang diperolehi tidak menunjukkan perbezaan yang begitu ketara di mana 54.9% memberikan respon tidak bersetuju dan 45.1% memberikan respon bersetuju bahawa PSP menyumbang kepada kualiti pengurusan dan produktiviti dalam pengurusan pasukan. Untuk mendapatkan keputusan yang lebih tepat, satu kajian lanjut perlu diadakan pada masa akan datang dengan menjadikan pemerintah pasukan sebagai sampel kajian.

## **5.5 RUMUSAN**

PSP mempunyai hubungkait yang sinonim dengan pengurusan pasukan dalam ATM kerana PSP atau dengan nama lain Kursus Sarjana Pengurusan Pemerintah Pasukan (KSPPP) lahir daripada usaha meningkatkan taraf Kursus

Pengurusan Pemerintah Pasukan (KPPP) ke taraf Sarjana Pengurusan. Jangka masa program ijazah sarjana selama 12 bulan adalah agak pendek jika dibandingkan dengan penuntut yang mengambil Ijazah Sarjana secara persendirian. Walaupun demikian, kekurangan ini telah dibantu dengan penilaian program secara tugasan, ujian dan peperiksaan bagi memperolehi jam kredit yang diwajibkan. Ini juga dipengaruhi dengan kebolehan tenaga pengajar dari pensyarah yang berkelayakan di dalam bidang masing-masing.

Keberkesanan program ini telah berjaya melahirkan pegawai-pegawai yang dapat mengkaji dan membuat tugas pengurusan dengan lebih baik. Modul ketenteraan yang diselitkan semasa cuti antara semester telah memberi banyak pendedahan kepada prosedur kerja mengenai isu dan permasalahan serta tindakan susulan yang perlu diambil bagi menanganinya. Pengetahuan yang didapati membolehkan graduan kursus bertindak lebih yakin untuk berinteraksi dan membincangkan isu-isu yang dibangkitkan. Pegawai atasan hendaklah memberikan keyakinan dan kepercayaan kepada graduan PSP dalam melaksanakan kerja dan tugasan.