

**KAJIAN KES:
IMPAK PROGRAM PERTUKARAN KERJA (*CROSS FERTILIZATION PROGRAMME*) ANTARA
PEGAWAI AWAM DENGAN PEGAWAI TENTERA**

**OLEH: NORRUL AIKMA BT MOHAMED
CAWANGAN PENGURUSAN PSIKOLOGI, BAHAGIAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA
KEMENTERIAN PERTAHANAN MALAYSIA**

1.0 PENGENALAN

1.1 PENDAHULUAN

Istilah Cross-fertilization merujuk kepada pertukaran budaya yang berbeza atau cara pemikiran yang berbeza yang produktif dan berfaedah (Hartas, 2004; Watts et. Al.,1994). Ianya juga ditakrifkan sebagai interaksi atau pertukaran budaya yang berbeza dalam organisasi yang mana ianya memberi keuntungan yang produktif. Heylighen et al. (2006) telah mengkaji silang antara kehidupan dan ahli akademik yang bekerja melalui amalan secara tidak langsung melalui bercerita dan pemerhatian. Budaya organisasi boleh diterjemahkan sebagai peraturan dan adat dalam satu pertubuhan organisasi. Menurut Shrader & Self (2003), mereka memberikan definisi budaya organisasi ini sebagai satu perkara yang subjektif kerana ia melihat kepada perkongsian kepercayaan dan nilai, juga objektif apabila ciri-ciri fizikal seperti tempat dan undang-undang. Menurut definisi ini, kita boleh memahami bahawa budaya dalam satu organisasi itu berbeza mengikut persekitaran walaupun berada dibawah satu kelompok organisasi yang sama. Keberkesanan organisasi mungkin akan terjejas disebabkan oleh budaya kerja yang berbeza. Perkara ini perlu dipertimbangkan sewaktu penstukturan semula sebuah organisasi itu.

1.2 PERMASALAHAN KAJIAN

Kementerian Pertahanan mempunyai pekerja yang terdiri daripada penjawat awam dan tentera dalam semua posisi jawatan. Kedua-dua kakitangan kerajaan ini mempunyai kemahiran yang unik dan memberikan impak yang positif terhadap kejayaan Kementerian Pertahanan. Kementerian Pertahanan mempunyai pendekatan berbeza bagi penyesuaian diri di tempat kerja bagi setiap golongan pekerja. Oleh yang demikian, aktiviti-aktiviti yang bersesuaian perlu

dilakukan untuk membina satu persekitaran kerja memberikan kebebasan untuk berinteraksi lebih fleksibel antara kakitangan awam dan tentera.

1.3 OBJEKTIF KAJIAN

Tujuan kajian ini secara umumnya dijalankan adalah untuk meneroka pandangan dan pengalaman para pegawai tentera dan awam yang terlibat dalam program *cross fertilization* antara pekerja tentera dan penjawat awam melalui persepsi diri mereka khususnya terhadap impak program ini. Pengukuran persepsi, kesedaran dan kepuasan orang ramai merupakan elemen penting dalam mengintrepetasikan keberkesanan bagi menyediakan perkhidmatan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif kepada stake holders atau pelanggan. Selain itu, Nonaka et al. (2000) menyatakan pengetahuan tersirat boleh diperolehi hanya melalui pengalaman yang dikongsi bersama. Ini bermakna segala pengalaman yang dikongsi bersama di antara pekerja tentera dan penjawat awam ini membantu untuk memahami impak keberkesanan kefungsi pertukaran budaya kerja. Istilah silang merujuk kepada pertukaran budaya kerja yang berbeza dan cara pemikiran berbeza yang produktif dan berfaedah (Hartas, 2004; Watts et. al., 1994).

1.4 PERSOALAN KAJIAN

Berdasarkan objektif seperti yang dinyatakan pada sub topik 1.3, beberapa soalan kajian utama telah dibentuk agar ianya dapat memberi jawapan pada permasalahan kajian. Soalan-soalan kajian adalah meliputi:

- i. Apakah persepsi / pandangan pegawai terhadap program *cross fertilization*?
- ii. Apakah impak program *cross fertilization* ini?

1.5 SIGNIFIKAN KAJIAN

Kajian ini akan membantu Kementerian Pertahanan secara khususnya dalam mempertingkatkan lagi mutu kualiti perkhidmatan apabila terdapat kesefahaman yang eksklusif (*mutually exclusive*) antara dua golongan pekerja yang berbeza iaitu antara tentera dengan orang awam dalam dalam memacu kejayaan Kementerian Pertahanan sebagai sebuah organisasi. Kajian terhadap perbezaan aspek kerja dilihat sangat kritikal kerana analisis persekitaran kerja, cara kerja serta diri individu pegawai yang berlainan golongan dilakukan untuk melihat kefungisian individu serta cara kerja secara menyeluruh agar dapat membawa kesefahaman yang sama dalam perbezaan cara kerja di antara pekerja tentera dan penjawat awam. Ini disebabkan kedua-duanya mempunyai cara kerja dan persekitaran kerja yang berbeza.

Selain itu, pengkaji juga ingin mengetahui apakah impak yang dapat diperolehi daripada pertukaran budaya kerja ini untuk membantu mewujudkan hubungan dua hala antara pihak pengurusan tentera dengan pihak pengurusan awam. Kerjasama dalam sesebuah organisasi adalah sebagai fundamental dalam meningkatkan kualiti, produktiviti dan mentaliti dalam sesuatu pekerjaan. Oleh yang demikian, kerjasama antara tentera dan penjawat awam amat diperlukan supaya kedua-duanya dapat membina sikap tolong-menolong di antara satu sama lain serta membina persefahaman bersama demi kemajuan Kementerian Pertahanan sebagai sebuah organisasi. Tambahan pula, diharapkan program ini dapat meningkatkan kemajuan Kementerian Pertahanan sebagai sebuah organisasi yang dapat melahirkan sumber tenaga yang fleksibel dan berdaya saing untuk melakukan bidang kerja yang berbeza. Justeru itu, kajian ini dilihat menjadi satu keperluan sebagai inisiatif kepada Kementerian Pertahanan untuk melihat keberhasilan program *cross fertilization* yang dilaksanakan.

2.0 KAJIAN KESUSASTERAAN

2.1 LATAR BELAKANG

Setiap individu bekerja di dalam kumpulan dan organisasi yang berbeza sepanjang kehidupan mereka disebabkan beberapa faktor yang mendorong mereka untuk membuat pilihan dan keputusan tersebut dan antara pilihan yang penting ialah dimana tempat untuk mereka bekerja. Pemilihan tempat kerja juga dipengaruhi oleh budaya kerja, gaji, bidang tugas, jarak dan lokasi. Dalam kebanyakan keadaan, kita dapat perhatikan dari sudut budaya kerja di mana budaya kerja di dalam organisasi dapat menyumbang kepada faktor bukan sahaja dari segi membuat keputusan awal akan tetapi secara berterusan selepas itu di mana setiap pekerja akan membuat pilihan sama ada mereka mahu kekal bekerja di tempat tersebut atau tidak.

Individu yang mempunyai latar belakang yang berbeza budaya mempunyai perbezaan dari segi jangkaan yang berbeza, norma dan nilai-nilai serta seterusnya mempunyai potensi untuk mempengaruhi pertimbangan dan keputusan mereka kelak. Budaya organisasi merangkumi nilai-nilai dan tingkah laku yang dapat menyumbang kepada persekitaran sosial dan psikologi yang unik di sesebuah organisasi. Sekiranya wujud terlalu banyak budaya di dalam sesuatu organisasi itu, ianya dapat menyebabkan ketidakharmonian di antara pekerja di dalam organisasi.

Kementerian Pertahanan Malaysia mempunyai dua golongan pekerja yang berbeza iaitu tentera dan pekerja awam. Kedua-dua golongan ini terdiri daripada pelbagai peringkat lapisan kakitangan awam dan juga tentera dalam semua jenis jawatan. Kedua-dua jenis bidang kerja membawa peranan yang berbeza-beza tetapi mempunyai kemahiran yang penting dalam menetapkan sesuatu dan kedua-duanya adalah amat penting kepada kejayaan Kementerian Pertahanan Malaysia. Dari sudut pandangan negatif, mempunyai dua budaya yang unik, berasingan dan berbeza boleh menyebabkan kesan yang tidak diingini kepada potensi kejayaan organisasi dan juga boleh menjejaskan moral serta kerja berpasukan di dalam Kementerian Pertahanan Malaysia.

Ringkasan kajian lepas menyediakan asas bagi mengkaji keperluan untuk membangunkan budaya yang menggabungkan anggota tentera dan penjawat awam dalam agensi yang sama. Penerangan tentang apa yang merupakan keberkesanan organisasi dan kesan wujudnya pelbagai budaya yang mendorong kepada prestasi organisasi dibincangkan. Disamping

itu, cadangan strategi untuk meningkatkan kejayaan pelaksanaan budaya organisasi yang baru dibangunkan turut dibincangkan.

2.2 KEBERKESANAN ORGANISASI

Keberkesanan organisasi boleh ditakrifkan sebagai sekumpulan individu yang melakukan apa yang mereka tetapkan yang terbaik mengikut kemampuan mereka dengan menggunakan sinergi ahli-ahli kumpulan untuk mencapai matlamat yang mana mereka tidak dapat lakukan sebagai seorang individu. Menurut Aydin & Ceylan (2009), "Keberkesanan organisasi diukur mengikut kesesuaian di antara matlamat organisasi dan kesan atau hasil disebaliknya. Ini bermakna kejayaan dan juga pencapaian di dalam suatu organisasi itu adalah bergantung kepada keberkesanan organisasi itu sendiri dalam menguruskan dan merancang perjalanan organisasi tersebut. Aydin & Ceylan (2009), percaya bahawa tujuh tindakan asas dapat mewujudkan keberkesanan organisasi apabila diuruskan dengan sebaiknya iaitu kecekapan, arahan, inovasi, kemahiran, kerjasama atau budaya, tumpuan, dan persaingan atau politik. Keberkesanan organisasi merupakan konsep di mana ianya melihat sejauh mana keberkesanan sesuatu organisasi itu dalam mencapai hasil atau matlamat yang ingin dicapai. Keberkesanan organisasi secara langsung melibatkan diri mereka sendiri dalam beberapa bidang utama.

2.3 BUDAYA ORGANISASI

Budaya kerja adalah persekitaran yang mengelilingi seseorang individu di tempat kerja sepanjang masa. Budaya kerja di dalam organisasi merupakan elemen yang kuat bagi membentuk keseronokan seseorang individu itu bekerja, hubungan dengan pekerja, dan proses kerja seseorang itu akan tetapi budaya kerja ini bukanlah sesuatu yang dapat dilihat melainkan melalui manifestasi fizikal di tempat kerja. Sejak ahli-ahli dalam organisasi bekerjasama dalam melaksanakan bidang kerja, budaya yang diwujudkan membolehkan ahli-ahli organisasi untuk memahami antara satu sama lain dan bekerja dengan lebih efektif. Deshpande dan Webster (1989) seperti yang dinyatakan dalam Aydin & Ceylan (2009) menyatakan bahawa, definisi budaya adalah corak, nilai dan kepercayaan yang membantu ahli-ahli organisasi memahami fungsi organisasi dan dengan itu mengajar mereka norma-norma tingkah laku dalam organisasi.

Ia diterima secara meluas dalam kesusasteraan bahawa budaya organisasi adalah satu konsep yang kompleks.

Sifat pelbagai dimensi budaya organisasi akan dikaji dari segi penglibatan, kerjasama, penghantaran, pembelajaran, mengambil berat tentang klien, hala tuju strategik, sistem ganjaran dan insentif, sistem kawalan, komunikasi, penyelarasan dan integrasi. Ia juga boleh dianggap sebagai perspektif di mana seseorang individu melihat organisasi mereka dan persekitarannya. Menurut Fakhir Shahzad, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan dan Lalarukh Shabbir (2012), budaya organisasi adalah berdasarkan sistem kognitif yang membantu untuk menerangkan bagaimana pekerja berfikir dan membuat keputusan. Budaya kerja yang berbeza bergantung kepada pelbagai kepercayaan, nilai dan anggapan yang menentukan cara untuk sesuatu organisasi itu berfungsi. Menurut Susan M. Heathfield (2016), budaya organisasi wujud melalui pengalaman hidup setiap pekerja yang dibawa masuk ke dalam sesebuah organisasi. Budaya ini dipengaruhi oleh pengasas sesuatu pertubuhan itu, eksekutif dan kakitangan pengurusan yang lain disebabkan peranan mereka dalam membuat keputusan dan hala tuju strategik.

2.4 STRATEGI PELAKSANAAN

Tugas menggabungkan budaya bukanlah satu tugas yang mudah dalam penggabungan antara tentera dan awam. "Kita akan berjuang dengan bersungguh-sungguh untuk menyimpan atau melindungi tingkah laku mereka dan menyokong nilai-nilai yang dipercayai merupakan aspek yang paling utama," (Larson, 2003). Mana-mana budaya yang telah bertahan dalam tempoh masa yang panjang itu adalah kejayaan budaya itu sendiri. Berbalik kepada tradisi ketenteraan, berapa lama tempoh ia telah bertahan, dan apakah maknanya untuk berkhidmat. Sebelum seseorang telah mula untuk membangunkan budaya organisasi baru, bahagian kritikal untuk memulakannya adalah dengan mengetahui jangkakan budaya di setiap segmen yang berasingan tenaga kerja, dan persamaan budaya antara tentera dan kakitangan awam menjadi fokus utama dalam kajian ini.

Apabila seorang ketua telah membuat keputusan bahawa budaya baru perlu dibangunkan, perkara tersebut sangat penting untuk diingatkan bahawa fokus budaya baru lebih kepada penyusunan dan pengubahsuaian berurutan dan ianya bermakna insentif baru kepada pekerja,

struktur, dan tingkah laku profesional (Smith, 1998). Proses penggabungan budaya yang telah dikenal pasti sebelum ini boleh membantu pemimpin dalam menjayakan usaha yang kritikal ini. Menurut Walker (1998), terdapat lapan langkah-langkah yang perlu diambil untuk memastikan penggabungan ini berjaya iaitu meraikan kejayaan kecil, menyatakan merit amalan dari masa lalu, mengukur kemajuan, memastikan pekerja dari semua bahagian dalam organisasi terlibat dalam asimilasi ini, mengenalpasti permulaan tingkah laku mendalam yang boleh menyebabkan masalah, proses integrasi budaya berkomunikasi, dan jelaskan mengapa proses ini perlu dilakukan (Schraeder & Self, 2003). Matthews (2000) percaya bahawa untuk mengubah budaya, perancangan yang perlu dibangunkan secara meluas meliputi proses perubahan termasuklah pembentukan konsep, kelulusan kepimpinan, pekerja yang mempunyai matlamat, sokongan pihak berkepentingan, pelaksanaan, dan memelihara kelestarian. Dengan kata lain, budaya baru perlu disosialisasikan menerusi seluruh tenaga kerja.

Pablo (1994) dan Schraeder & Self (2003) menunjukkan bahawa integrasi itu sendiri tumpuan kepada tugas sebagai contoh prosedur dan standard prestasi, budaya, politik dan ciri-ciri demografi. Perhatian yang teliti perlu diberikan kepada pekerja sedia ada untuk mengekalkan dan memastikan semangat serta produktiviti tidak terjejas. Begitu juga dengan ketua serta semua ahli lembaga pengurusan mesti menyokong sepenuhnya pembangunan budaya yang bukan sahaja dengan kata-kata tetapi juga melalui tindakan untuk menjayakan proses penggabungan ini walaupun mempunyai peluang yang tipis. Majlis mendokumentasi atau menamatkan budaya lama ke dalam satu yang baru boleh membantu pekerja untuk melepaskan budaya mereka yang lama (Schraeder & Self, 2003) dan membiasakan diri dengan budaya baru. Dalam kes ini, menerusi latihan dan kajian impak yang dilakukan berjaya digunakan untuk mendapatkan sokongan daripada ahli-ahli yang terlibat.

Kesimpulannya, tiga kajian yang dibincangkan ini adalah berkaitan penyelidikan yang telah dilakukan dalam membangunkan budaya kerja yang baik bagi anggota tentera dan orang awam yang bekerja bersama-sama dalam sebuah organisasi yang sama. Selain itu, kepentingan dalam saling bekerjasama melalui kewujudan persefahaman turut ditekankan dalam kajian-kajian yang lepas ini.

3.0 METODOLOGI KAJIAN

3.1 PENGENALAN

Topik ini membincangkan tentang kaedah yang telah digunab pakai dalam kajian ini. Setiap kaedah dalam bahagian ini menerangkan lebih lanjut tentang reka bentuk kajian, pensampelan kajian, instrumen kajian serta pengumpulan data dan analisis data.

3.2 REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini adalah merupakan kajian kes yang menggunakan pendekatan kualitatif. Penyelidik menggunakan pendekatan kualitatif dalam kajian ini untuk meneroka proses dan bentuk amalan kerja berdasarkan beberapa sebab. Pertama, kesesuaian untuk menerokai bidang yang kurang diselidiki sebelum ini dan dapat memberi kefahaman terperinci tentang fenomena yang dikaji (Creswell, 2002). Kedua, kajian kuantitatif mempunyai batasan iaitu, tidak dapat menyediakan perspektif yang kaya dan terperinci. Ketiga, kajian kualitatif membantu penyelidik memahami lebih mendalam tentang proses dan bentuk-bentuk amalan kerja semasa dalam program *cross fertilization*. Ini selaras dengan pandangan Denzin dan Lincoln (1994) yang menyatakan bahawa kaedah lain kurang berjaya mencungkil masalah yang rumit dan kompleks secara mendalam. Kajian ini bukan untuk meramal atau membuat generalisasi, sebaliknya mencari pengertian terhadap program *cross fertilization* yang dilaksanakan. Ini bagi menjawab persoalan apa yang diselia dan bagaimana ianya dijalankan. Kedua, pemilihan peserta kajian secara bertujuan dengan hasrat untuk memperoleh seberapa banyak mungkin data atau maklumat yang berkaitan. Ketiga, kajian ini mengambil pendekatan induktif, iaitu menjurus kepada pembinaan konsep dan kategori terhadap fenomena yang dikaji melalui data yang dipungut semasa di tempat kajian.

3.3 PENSAMPELAN

Mengikut Patton (1990), dalam kajian kualitatif peserta kajian dipilih dalam jumlah yang kecil. Ini bertujuan untuk mendapatkan maklumat yang mendalam dan berfokus. Dalam kajian ini jumlah peserta yang dipilih untuk tujuan pengumpulan data terdiri daripada peserta primer sahaja. Pertisipan primer adalah pegawai-pegawai tentera dan awam yang menyertai program *cross fertilization* iaitu seramai empat orang. Ini selaras dengan pernyataan Spencer dan Spencer (1993), yang menjelaskan bahawa sekurang-kurangnya tiga peserta dalam suatu kajian kualitatif adalah memadai bagi memperolehi data kualitatif yang bernilai.

Dalam konteks kajian ini, penentuan pemilihan peserta kajian dibuat menggunakan teknik persampelan bertujuan. Babbie (2002) menjelaskan persampelan bertujuan adalah pemilihan peserta kajian berdasarkan kepada pertimbangan penyelidik untuk memilih sampel yang paling berguna dan sesuai serta memenuhi keperluan tujuan kajian. Pemilihan sampel bertujuan memberi banyak maklumat yang berkaitan (Silverman, 2002). Oleh yang demikian, seramai empat (4) orang individu dipilih sebagai peserta kajian yang terdiri daripada pegawai-pegawai yang telah menyertai program *cross fertilization* dibawah kelolaan Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di Kementerian Pertahanan Malaysia. Pecahan pegawai peserta program ini adalah seramai dua (2) orang pegawai tentera dan dua (2) orang pegawai awam. Kesemua pegawai yang dipilih bertugas di Wisma Pertahanan, Kuala Lumpur.

3.4 INSTRUMEN KAJIAN

Dalam kajian ini, pengkaji telah menggunakan kaedah temubual sebagai instrumen kajian dalam pengumpulan data. Temubual ialah satu kaedah dalam mendapatkan maklumat atau data tentang individu. Kebiasaanya temu bual secara mendalam digunakan dalam kajian kes untuk mengumpul data-data yang relevan daripada peserta kajian mengenai topik kajian yang dijalankan. Patton (1990), menjelaskan bahawa tujuan kaedah temubual adalah kerana penyelidik hendak mengetahui apa yang terdapat dalam pemikiran seseorang.

Oleh itu, dalam proses untuk mendapatkan data yang lebih jelas dan terperinci daripada peserta yang dipilih, pengkaji telah menggunakan beberapa soalan-soalan yang telah dirancang dengan bertujuan agar temu bual yang dijalankan bersama peserta kajian memberikan penyelidik pengesahan dan penjelasan tentang apa yang difikirkan berlaku untuk mencapai kefahaman yang mendalam terhadap sesuatu peristiwa yang dialami oleh peserta kajian (Cummins, 2009). Seterusnya temu bual juga membantu penyelidik melihat situasi mengikut pandangan peserta kajian (Sherman & Webb, 2001).

3.5 PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data bagi kajian ini telah dilakukan daripada pelbagai sumber seperti temubual, pemerhatian dan nota lapangan. Yin (2012) dalam Amat, Mohd, Hussin, Becker dan Ku Johari (2013) telah menyatakan bahawa para pengkaji menggunakan pelbagai sumber bukti bagi menyokong penemuan koheren. Pengkaji menetapkan temujanji bersama setiap peserta dan kemudian sesi temu bual dijalankan yang secara puratanya berlangsung selama 1 jam atau lebih untuk mengumpul maklumat. Temu bual dijalankan secara separa struktur iaitu penyelidik telah menyediakan beberapa soalan lebih awal dan dikembangkan berdasarkan jawapan yang diberikan oleh peserta berasaskan soalan-soalan kajian iaitu persepsi peserta terhadap program *cross fertilization* dan impaknya. Temu bual dirakam dengan kebenaran peserta kajian menggunakan aplikasi perakam telefon pintar untuk penyelidik merakamkan keseluruhan temu bual tersebut bagi memastikan segala butiran di dalam temu bual tidak tercicir. Soalan-soalan yang ditanya adalah berkaitan dengan objektif penyelidikan dilakukan.

3.6 ANALISIS DATA

Data kebanyakannya telah dianalisis berdasarkan analisis dan tema soalan kajian yang berkait rapat dengan objektif kajian ini. Tujuan analisis data adalah untuk menjawab soalan-soalan penyelidikan yang ditangani lebih awal dalam kertas ini serta bagi memahami data (Amat, Mohd. Hussin, Becker, & Ku Johari, 2013). Berikut merupakan langkah-langkah yang diambil untuk menganalisa data.

- **Tahap 1 (Pengurusan Data)**

Dalam peringkat pertama untuk menganalisis data, terdapat pemerhatian secara langsung, rakaman data dan transkrip di mana harus didengari, dibuat salinan dan ditranskripkan temubual tersebut.

- **Tahap 2 (Pemahaman & Pengetahuan Data)**

Pada peringkat kedua, proses merekod adalah satu usaha untuk mengkaji, menganalisis data, kategori atau tema dan pemikiran. Proses analisis data bermula dengan membaca transkrip untuk beberapa kali, mencipta tema, idea dan gerak hati. Tujuan *coding* juga berkaitan dengan kajian. Proses merekod bermula selepas sesi temuduga pertama untuk mewujudkan garis dasar dan data analisis.

- **Tahap 3 (Tema dan Konsep Ciptaan)**

Peringkat ketiga *coding* dilakukan dengan mengulangi bacaan, mengenal pasti tema dan melaksanakan rujukan sastera. Proses ini dilakukan untuk mengesahkan tema kajian. Di samping itu, gabungan tema yang dilakukan oleh tema mengkategorikan dan berkaitan dengan tema kesusasteraan (Al Sayed Mohamad, Mohamad, Ismail, & Mohd Yusof, *Therapeutic Experience of Drug Rehabilitation Clients through Expressive Arts*, 2013).

Analisis data temu bual bermula sebaik sahaja proses temu bual pertama dijalankan. Untuk menjalankan temu bual dengan peserta, penyelidik mengadakan pertemuan secara bersemuka bersama setiap peserta kajian. Setiap temu bual dirakam. Data yang diperoleh daripada rakaman audio ditranskripkan dalam bentuk verbatim. Hal ini menyenangkan penyelidik membuat analisis selanjutnya. Ini selaras dengan pandangan Merriam (2001) yang menyatakan bahawa transkripsi yang dibuat secara verbatim merupakan pengkalan data terbaik untuk dianalisis. Semakan transkripsi data temu bual yang telah siap dilakukan. Ini bagi memastikan tahap kesahan dan kebolehpercayaan data yang diperoleh. Selain itu, peserta kajian juga dihubungi melalui telefon bagi mengesahkan perkara-perkara tertentu yang boleh disahkan melalui percakapan.

Langkah pertama yang diambil ialah membaca transkripsi data temu bual baris demi baris secara berulang kali. Satu ayat yang ditranskripsi dipanggil satu unit. Langkah kedua penyelidik membaca dan memerhati secara teliti tiap-tiap unit bagi mengenal pasti unit-unit yang boleh menggambarkan tema yang wujud. Langkah ketiga ialah proses menghasilkan tema. Dalam menganalisis data kajian ini, penyelidik menggunakan cara yang dicadangkan oleh Yin (1994) iaitu melakukan pepadanan pola (patterns matching). Setiap unit yang ditranskripsi dikelompokkan di bawah tema, subtema atau kategori tertentu dengan menggunakan kod-kod yang khusus. Proses membaca transkripsi dan memindahkan ke bawah tema-tema tertentu diulang sehingga semua unit yang memberi makna habis dikelompokkan. Unit-unit yang tidak memberi makna disingkirkan. Proses ini dilakukan untuk semua peserta kajian. Semakan yang berulang-ulang dibuat bagi memastikan setiap unit betul-betul menggambarkan tema atau subtema yang ditentukan.

Bagi unit yang tidak dapat ditempatkan di mana-mana tema, penyelidik perlu memikirkan tema yang sesuai dan keadaan ini mengikut Spencer dan Spencer (1993) merupakan keadaan yang paling mencabar kepada penyelidik. Oleh itu, bagi memudahkan menentukan tema, penyelidik sentiasa merujuk kepada persoalan - persoalan kajian yang telah dibina.

3.7 KESAHAN & KEBOLEHPERCAYAAN

3.7.1 KESAHAN

Kesahan adalah satu keperluan untuk memastikan keberkesanan kajian kualitatif (Cohen, Manion & Morrison, 2000). Mengikut Miles dan Huberman (1994), kesahan data dalam penyelidikan kualitatif boleh dinyatakan sebagai sejauh mana ketepatan mana satu-satu gambaran yang diperlihatkan mewakili fenomena yang dikaji. Kesahan dalam kajian kualitatif diperoleh melalui triangulasi serta kecaknaan terhadap isu bias penyelidik. Triangulasi adalah satu teknik kajian yang menggunakan dua atau lebih kaedah dalam kutipan data untuk mengkaji tingkah laku manusia (Cohen, Manion & Morrison, 2000). Dalam kajian ini penyelidik menggunakan tiga kaedah mengutip data iaitu melalui pemerhatian, temu bual dan analisis dokumen. Penggunaan tiga kaedah kutipan data yang berbeza telah mengukuhkan lagi data yang diperoleh. Selain itu, dalam menentukan kesahan sesuatu kajian kualitatif, bias, andaian dan

peranan sebagai penyelidik boleh mempengaruhi teks (Creswell, 1998). Elemen bias ini mungkin wujud dari perspektif penyelidik yang mempengaruhi soalan-soalan temu bual, pemilihan dan interpretasi pengekodan kategori dan tema (Merriam, 1998). Untuk meminimumkan perkara ini, penyelidik telah menggunakan perkhidmatan seorang lagi rakan untuk membuat semakan dan pengesahan kategori dan tema yang diperoleh.

3.7.2 KEBOLEHPERCAYAAN

Kebolehpercayaan merujuk kepada sejauh mana sesuatu penyelidikan itu boleh diulang semula. Dalam kajian kualitatif kebolehpercayaan diperoleh melalui kaedah jejak audit (*audit trail*), semakan rakan sekerja dan menggunakan kaedah Indeks Cohen Kappa. Dalam memastikan kebolehpercayaan data dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kaedah jejak audit dan semakan rakan sekerja. Kaedah jejak audit adalah dengan meminta individu di luar kajian memeriksa naratif atau laporan kajian bagi menentukan kredibilitinya. Jejak audit dibina dengan mendokumenkan semua aktiviti proses inkuiri melalui penulisan jurnal, menyimpan log penyelidikan semua aktiviti yang dijalankan, membentuk kronologi pengumpulan data dan merekod prosedur analisis dengan jelas dan terperinci. Seterusnya penyelidik telah meminta seorang pembaca untuk membuat pemeriksaan laporan dan semua dokumen yang berkaitan dengan aktiviti pengumpulan data untuk disahkan. Penyelidik melaporkan dalam *audit trail* secara jelas tentang beberapa perkara seperti sebab kajian dijalankan adalah kerana perasaan ingin tahu dan minat yang mendalam terhadap proses dan impak program *cross fertilization*. Setelah itu, kumpulan data yang telah siap dirujuk kepada penyelidik lain untuk semakan dan pengesahan. Proses ini dipanggil semakan rakan. Untuk tujuan semakan ini, penyelidik telah mendapatkan khidmat seorang penyelidik yang lain.

4.0 DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Perkaitan antara tema, subtema dan kategori-kategori dibuat bagi menggambarkan wujudnya interaksi antara maklumat yang diperolehi. Hasilnya wujud suatu pola tentang persepsi dan impak program *cross fertilization* yang dilaksanakan. Berikut merupakan hasil dapatan kajian mengikut persoalan ó persoalan kajian yang dibina serta perbincangan dengan lebih lanjut bagi setiap hasil dapatan kajian.

4.1 DAPATAN KAJIAN 1: KEBAIKAN DAN KEKUATAN PROGRAM

4.1.1 Persoalan Kajian 1: Apakah persepsi / pandangan pegawai terhadap program *cross fertilization*?

Persepsi kesemua peserta program *cross fertilization* mendapati bahawa:

- Program ini adalah baik dan wajar diteruskan lagi pada masa akan datang dengan beberapa cadangan penambahbaikan.
- Tempoh masa yang diberikan iaitu sebanyak 3 bulan adalah cukup dan memadai.
- Program *cross fertilization* ini memberi kebaikan kepada pemahaman kerja yang berbeza dalam persekitaran kerja dalam tentera dan persekitaran kerja dalam awam. Ini bermaksud bahawa pegawai tentera yang ditugaskan di tempat awam dapat melihat dan mempelajari cara kerja dan norma persekitaran bagaimana orang awam bekerja dan begitu juga sebaliknya di mana orang awam dapat melihat dan mempelajari cara kerja dan norma persekitaran tentera bekerja.

4.1.2 Persoalan Kajian 2: Apakah impak program *cross fertilization* ini?

Impak program *cross fertilization* yang telah dikenalpasti adalah seperti berikut:

1) ILMU PENGETAHUAN & KEMAHIRAN

Para peserta berpeluang mempelajari ilmu dan kemahiran yang baru. Sebagai contoh;

- i) Pegawai awam dapat mempelajari protokol - protokol tentera serta pengurusan majlis tentera manakala pegawai tentera pula dapat mempelajari ilmu dan kemahiran dalam membuat bajet dan kewangan;

- ii) Pengetahuan dan kemahiran dalam pengurusan surat-menyurat juga dapat dipelajari kerana pengurusan surat menyurat antara tentera dan awam adalah berbeza.

Dalam merancang dan melaksanakan sesuatu program, strategi yang utama adalah prinsip pembelajaran yang boleh diperolehi melalui sesuatu program tersebut. Untuk menggalakkan pembelajaran yang cekap, latihan dijalankan dalam suatu jangka masa tertentu yang bersesuaian, dan penggunaan kemahiran atau maklumat fakta yang dipelajari dalam program latihan dapat diguna pakai dan diaplikasikan balik ke dalam situasi kerja. Untuk sesuatu program itu menjadi paling berkesan dan mempunyai impak terhadap seseorang individu, pembelajaran kemahiran harus mencakupi empat ramuan penting iaitu penetapan matlamat, pemodelan kelakuan, amalan, dan maklum balas. Justeru itu, dapat dilihat bahawa kesemua respon mengakui bahawa melalui program *cross fertilization* ini, mereka dapat mempelajari ilmu dan kemahiran kerja yang baru. Maka dengan itu, prinsip pembelajaran dan latihan dapat dicapai melalui program *cross fertilization* ini.

2) TINGKAH LAKU & SIKAP

Impak program yang telah dikenalpasti terhadap tingkahlaku dan sikap yang didapati oleh para peserta kajian adalah;

- i) Para pegawai awam merasakan bahawa bekerja dengan tentera mempunyai tahap disiplin yang tinggi yang amat wajar dicontohi oleh setiap individu. Hal ini kerana, mereka melihat disiplin merupakan fundamental bagi sesuatu kerja dapat dilakukan dengan cepat dan tidak bertanggung-tanggung. Disiplin dapat melahirkan pekerja yang mempunyai perwatakan yang unggul yang membawa kepada peningkatan produktiviti serta mutu kerja dan seterusnya dapat memacu kejayaan bagi sesebuah organisasi.
- ii) Para peserta yang terdiri daripada pegawai tentera pula melihat sikap dan tingkahlaku bekerja di tempat awam adalah lebih *relaks* dan tenang

walaupun kurang sedikit berdisiplin berbanding tentera. Pada pandangan mereka, sikap awam yang lebih santai dan boleh dibawa berbincang kadang-kala perlu dalam pekerjaan untuk penyelesaian masalah disamping tahap disiplin yang tinggi. Tempat kerja seperti ini memberi peluang untuk mencipta dan memperbaiki persekitaran sosial dan fizikal yang membolehkan pekerja saling menyokong satu sama lain dalam menjalankan tugas-tugas mereka dan mengolah keupayaan ke peringkat maksima. Oleh itu, tempat kerja yang lebih *relaks* dan tenang boleh menjadi "Tempat Kerja Sihat" tanpa membelakangkan disiplin yang tinggi.

3) BUDAYA KERJA

Perbezaan budaya kerja yang ketara telah dikenalpasti melalui maklum balas melalui temu bual yang telah diadakan. Pada pandangan para peserta program yang terdiri daripada pegawai awam, struktur hirarki bekerja di tempat tentera perlu dipatuhi. Arahan daripada pihak atasan perlu mengikut saluran struktur hirarki organisasi dan tidak boleh melangkaui satu lapisan yang lain atau dalam erti kata lain *chain-of-command*. Selain itu, arahan ketua juga perlu dipatuhi tanpa banyak persoalan.

Hal ini berlaku kerana mereka angkatan tentera telah melalui proses transformasi fizikal, minda dan spiritual, yang kemudiannya terbina kekuatan, ketahanan, ketabahan serta kecekalan diri yang menghasilkan jati diri insan yang bersemangat waja dan berjiwa wira. Diri mereka telah dibangunkan dalam dimensi budaya ketenteraan yang mengutamakan disiplin yang menjunjung semangat kesetiaan serta mengamalkan ketaatan ketika melaksanakan sesuatu misi dan tugas.

Selain itu, hal-hal kebajikan untuk para anggota tentera juga amat dititik beratkan. Perkara ini wajar dijadikan contoh sebagai amalan yang baik yang boleh diikuti. Hal ini kerana, anggota tentera mempunyai unit khas untuk melaksanakan tugas-tugas dalam menjaga kebajikan para anggota tentera. Memelihara kebajikan pekerja adalah amat penting dan ia boleh dilihat dari pelbagai sudut. Perhatian

yang diberikan terhadap permasalahan pekerja merupakan asas penting dalam memelihara hubungan keharmonian di tempat kerja. Pekerja tidak akan merasakan diri mereka terabai dan menjadikan tahap kesetiaan kepada organisasi meningkat. Kesetiaan yang tinggi yang diberikan oleh para pekerja akan menghasilkan tahap komitmen yang tinggi dalam organisasi.

Bagi para peserta tentera pula, mereka berpendapat bahawa budaya kerja di tempat awam tidak terlalu terikat dan rigid dengan cara kerja *chain-of-command*. Para pegawai mempunyai peluang untuk berbincang dengan pihak atasan dalam sesuatu perkara dan amalan ini juga baik untuk dijadikan contoh agar dapat menghasilkan pengurusan yang lebih mantap dalam ketenteraan. Budaya kerja seperti ini membawa kepada kolaboratif pemikiran terutamanya dalam menghasilkan idea-idea baru dan penyelesaian masalah yang cepat, memperkasakan diri individu, menghasilkan kreativiti serta membentuk kerjasama pasukan yang jitu. Perkara-perkara tersebut adalah penting untuk penghasilan produktiviti yang optimum.

4.2 DAPATAN KAJIAN 2: LIMITASI / KELEMAHAN PROGRAM

Hasil daripada temu bual, antara dapatan kajian yang diperolehi adalah beberapa perkara berkaitan limitasi ataupun kekurangan yang berlaku dalam program *cross fertilization* ini. Antara-antara limitasi ataupun kekurangan yang telah dikenalpasti adalah seperti berikut:

- Bilangan peserta kajian adalah sedikit. Oleh sebab itu, kajian ini dilihat sebagai kajian awalan yang boleh dijadikan panduan untuk kajian seterusnya yang bersifat lebih intensif atau menyeluruh. Oleh itu, kajian ini tidak dapat diguna sebagai generalisasi kepada populasi.
- Kerjasama atau komitmen daripada peringkat penyelia kepada pegawai yang terlibat dilihat kurang memberangsangkan apabila mereka kerap memanggil pegawai asal untuk bertugas. Hal ini ekoran daripada keadaan yang memaksa apabila tugas tersebut

memerlukan kepakaran daripada kemahiran pegawai asal dan tugas tersebut adalah kritikal dan perlu dilaksanakan segera.

- Padanan penempatan para peserta untuk bertukar tempat kerja dilihat tidak berapa sesuai apabila melihat skop kerja yang memerlukan kepakaran kemahiran yang tertentu contohnya seperti membuat kewangan dan tempoh masa tiga bulan tidak mencukupi untuk mempelajari kemahiran tersebut dengan sebaiknya.

5.0 KESIMPULAN DAN CADANGAN

Kajian ini membantu untuk memahami impak pelaksanaan Program *cross fertilization* yang telah berlangsung selama tiga (3) bulan. Penulisan dan penjelasan kajian ini dapat membantu Pengurusan Bahagian Pengurusan Sumber Manusia (BPSM) merancang dan melaksanakan program atau aktiviti yang seterusnya untuk meningkatkan kualiti modal insan serta mewujudkan hubungan yang harmoni dan kerjasama yang baik antara pihak pengurusan tentera dengan pihak pengurusan awam di Kementerian Pertahanan. Sehubungan itu, pihak Pengurusan BPSM juga dapat merancang dan menambah baik dalam merancang aktiviti dan program kepada para pegawai bagi membolehkan mencapai matlamat dan objektif yang selari dengan pelan strategik Kementerian Pertahanan. Maklum balas mengenai program daripada para pegawai yang menyertai program akan membolehkan pihak Pengurusan BPSM mempergiatkan usaha penambahbaikan dengan tujuan agar dapat membina Kementerian Pertahanan sebagai sebuah organisasi yang mempunyai nilai budaya kerja yang positif serta persekitaran kerja yang kondusif.

Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa program ini wajar diteruskan lagi pada masa akan datang dengan beberapa langkah cadangan penambahbaikan yang boleh dipertimbangkan. Antara cadangan-cadangan penambahbaikan tersebut adalah seperti berikut:

- Penempatan untuk para pegawai yang dipilih untuk menyertai program *cross fertilization* ini disyorkan agar tempat tersebut adalah lebih bersifat umum dari segi skop dan bidang kerja iaitu kerja yang tidak memerlukan kemahiran yang tinggi yang memerlukan masa yang lama untuk mempelajarinya ATAU;
- Sekiranya penempatan pegawai adalah ditempat kerja yang memerlukan penguasaan kemahiran yang tinggi, maka disyorkan untuk beri tempoh masa yang lebih lama bagi program ini ATAU;
- Penempatan para pegawai di tempat kerja antara awam atau tentera mempunyai skop kerja yang hampir sama.
- Para pegawai yang dipilih untuk menyertai program ini perlulah benar-benar diberi pelepasan dan tidak membabitkan kerja-kerja yang kritikal sekiranya pegawai tersebut bertukar dengan pegawai lain kerana dibimbangi sesuatu kerja itu boleh tergendala dan akhirnya menjejaskan prestasi sesuatu unit / jabatan / bahagian tersebut.

6.0 RUJUKAN

- Babbie, E., & Benaquisto, L. (2002). *Fundamentals of social research* (First Canadian ed.). Toronto, Canada: Nelson Thomson Canada.
- Bulent Aydin & Adnan Ceylan. (2009). The Role of Organizational Culture on Effectiveness. *Ekonomika A Management* , 33-49.
- Cohen, L. L. Manion, and K. Morrison. 2000. *Research Method in Education*.
- Cummins, K. L., & Mur, M. J. (2009). An overview of lightning locating systems: History, techniques, and data uses, with an in-depth look at the US NLDN. *Electromagnetic Compatibility, IEEE Transactions on*, 51(3), 499-518.
- Creswell, J. W. (1998). Five qualitative traditions of inquiry. *Qualitative inquiry and research design*, 47-72.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, Inc.
- Derogatis, L. R., & Spencer, P. (1993). *Brief symptom inventory: BSI*. Upper Saddle River, NJ, USA:: Pearson.
- Fakhar Shahzad, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan dan Lalarukh Shabbir. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview . *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 975-985.
- Hartas, D. (2004). Teacher and speech-language therapist collaboration: being equal and achieving a common goal? *Child Language Teaching and Therapy*.
- Heathfield, S. M. (2016). *About money*. Retrieved from About.com: <http://humanresources.about.com/od/organizationalculture/>
- Heylighen, A., Lindekens, J., Martin, W. M., & Neuckermans, H. (2006). Mind the gap. *Proceedings of The Unthinkable Doctorate*.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). Creative ways to empower action to change the organization: Cases in point. *Journal of Organizational Excellence*.

- Lakkala, M., Muukkonen, H., Paavola, S., & Hakkarainen, K. (2008). Designing pedagogical infrastructures in university courses for technology-enhanced collaborative inquiry. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 3(01), 33-64.
- Lakkala, S., Kosonen, K., Bauters, M., & Rämö, E. (2008). Cross-fertilization of collaborative design practices between an educational institution and workplaces. *Poster presented at the 4th EARLI SIG, 14*.
- Larson, L. (2002). A new attitude: changing organizational culture. *Trustee*, 8-14.
- Mathews, L. (Ed.). (2000). *Building and maintaining healthy organizations: the key to future success*. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College.
- Meirose, S. L., & Lee, A. T. (2010). *Expectations and Integration of Organizational Military and Civilian Cultures*. DEFENSE ACQUISITION UNIV ABERDEEN PROVING GROUND MD.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. 1994. *Beverly Hills: Sage Publications*.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* . SAGE Publications, inc.
- Schraeder, M. & Self, D. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision*.
- Sherman, R. R., & Webb, R. B. (1988). *Qualitative research in education: Focus and methods* (Vol. 3). Psychology Press.
- Silverman, B. W. (2002). *Applied functional data analysis: methods and case studies* (Vol. 77). New York: Springer.