

**FAKTOR PERSEKITARAN DAN PRESTASI KERJA
PENGURUS PROJEK DI DALAM INDUSTRI PEMBINAAN:
KAJIAN TERHADAP PENGURUS PROJEK
DI FIRMA PEMBINAAN**

oleh

SAMSI AH BT. MUHAMMAD

**Kertas Projek Penyelidikan yang diserahkan untuk memenuhi keperluan
Bagi
Ijazah Sarjana Sains Pengurusan Projek**

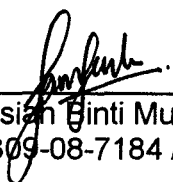
Mei, 2007

847737

rb
f HD69
P755194
2007

PENGAKUAN

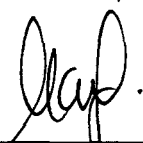
Saya isytiharkan bahawa kandungan yang dibentangkan di dalam kertas projek penyelidikan ini adalah hasil kerja saya sendiri dan telah dijalankan di Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang kecuali dimaklumkan sebaliknya. Kertas projek penyelidikan ini juga tidak pernah diserahkan untuk tujuan penganugerahan mana-mana ijazah sebelum ini.



Samsiah Binti Muhammad
780309-08-7184 / S-RM 0094/05

Tarikh: 25/5/2007

Disahkan oleh;



Dr. Mastura Binti Jaafar
Penyelia Kertas Projek Penyelidikan

Tarikh:

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Ilahi. Berkat dan limpah kurniaNya Disertasi ini berjaya di sempurnakan.

Jutaan terima kasih kepada Dr. Mastura Jaafar di atas segala tunjuk ajar diberikan serta masa yang diluangkan bagi memastikan Disertasi ini dapat disiapkan sebaik mungkin. Kepada Pensyarah-Pensyarah Program Sarjana Sains Pengurusan Projek Universiti Sains Malaysia, ribuan terima kasih diucapkan diatas segala ilmu yang dicurahkan.

Kepada teman-teman seperjuangan, kenangan susah dan senang bersama kalian tidak mungkin dapat dilupakan.

Kepada warga MFF Construction Sdn. Bhd. terutamanya Tn. Hj. Mohd Fua'ad Bin Hj. Fadzin, kerjasama dan sifat toleransi kalian amat dihargai.

Buat emak, apak, umi, abah dan keluarga tersayang terima kasih diatas doa dan sokongan kalian.

Akhirnya buat suami dan anak tercinta, Mohd Zulhamiros Bin. Mohamad Amir dan Mohamad Alif Daniel terima kasih di atas pengorbanan kalian.

Semoga Allah s.w.t akan memberkati dan merahmati kita semua.

Wassalam.

ABSTRAK

Prestasi sesuatu projek adalah merupakan isu penting di dalam industri pembinaan. Sesuatu projek itu akan dikatakan berjaya apabila ia dapat diserahkan kepada pelanggan dengan memenuhi kriteria utama iaitu masa, kos dan kualiti dan kepuasan pelanggan. Banyak faktor yang menyumbang kepada kejayaan projek dan ini termasuklah prestasi kerja Pengurus Projek di Firma Pembinaan. Prestasi projek dan prestasi Pengurus Projek adalah saling berkait antara satu sama lain.

Objektif kajian ini adalah untuk 1. Mengenalpasti hubungan diantara faktor-faktor persekitaran pekerjaan dengan prestasi kerja Pengurus Projek Pembinaan dan 2. Menentukan susunan kepentingan faktor-faktor persekitaran pekerjaan yang mempengaruhi prestasi Pengurus Projek Pembinaan. Sampel kajian ini adalah Pengurus Projek di firma pembinaan di Negeri Pulau Pinang, Kedah dan Perlis. Daripada 80 borang soal selidik yang diedarkan, hanya 26 responden sahaja yang memberikan maklumbalas.

Hasil daripada kajian didapati bahawa tahap kuasa dan jenis klien adalah amat penting dalam mempengaruhi prestasi Pengurus Projek di Firma Pembinaan pada $p < 0.01$. Manakala kepuasan kerja juga penting pada $p < 0.05$. Susunan kepentingan faktor-faktor persekitaran pekerjaan yang mempengaruhi Prestasi Pengurus Projek telah dapat dikenalpasti dengan faktor berkaitan sifat projek mendominasi lima tempat teratas. Oleh yang demikian, diharapkan faktor-faktor persekitaran pekerjaan yang telah dikenalpasti dapat diberikan penekanan oleh semua pihak dalam industri pembinaan bagi membolehkan Pengurus Projek memberikan prestasi kerja yang tinggi dan seterusnya menghasilkan produk pembinaan yang berjaya.

ABSTRACT

Project performance is a very important issue in construction industry. The project will success when it can be delivered to the client within specific time, cost, quality and client satisfaction. There are many factors that can contribute to project success including the performance of project manager in construction firms. Project performance and project manager's performance are related with each other.

The objectives of this research are 1. To identify relationship between work environmental factors and performance of Construction Project Manager and 2.To rank the important of works environmental factor. Sample of this research are Project Managers in Construction Firm in Penang, Kedah and Perlis. 80 questionnaires were distributed and only 26 respondents replied.

From the analysis, we found that level of authority and type of client has high correlation ($p < 0.01$) with performance of Project Manager. Meanwhile, job satisfaction also influence performance of Project Manager ($p < 0.05$). The ranking of five most significant environment factors was dominated by project criteria. We hope that the entire industry player will give more intention to the related work environmental factors. This will help project managers in producing higher work performance and successfully produce construction product.

SENARAI KANDUNGAN

KANDUNGAN	MUKA SURAT
Pengakuan	i
Penghargaan	ii
Abstrak	iii
Abstract	iv
Senarai Kandungan	v
Senarai Rajah	viii
Senarai Jadual	viii
Senarai Lampiran	ix
BAB 1 : PENDAHULUAN	
1.1	Pengenalan 1
1.2	Pernyataan Masalah 3
1.3	Objektif Kajian 6
1.4	Persoalan Kajian 7
1.5	Skop Kajian 7
1.6	Kerangka Kajian 8
1.7	Metodologi Kajian 9
	1.7.1 Data Primer 9
	1.7.2 Data Sekunder 9
	1.7.3 Analisis Data Dan Maklumat 9
1.8	Batasan Kajian 10
BAB 2 : ULASAN KARYA	
2.1	Pengenalan 12
2.2	Pengurus Projek Dan Prestasi Pengurus Projek 12
2.3	Prestasi Projek 16
2.4	Faktor-faktor Persekitaran Pekerjaan Yang Mempengaruhi Keberkesanan Pengurus Projek 18
	2.4.1 Pembolehubah Berkaitan Suasana Kerja 19

2.4.2	Pembolehubah Berkaitan Sifat Projek	24
2.4.3	Pembolehubah Berkaitan Organisasi	30
2.4.4	Prestasi Projek	33
2.4.5	Faktor-Faktor Kejayaan Projek	37
2.4.6	Kesimpulan	39

BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	41
3.2	Andaian Kajian	41
3.3	Model Kajian	42
3.3.1	Pembolehubah Berkaitan Suasana Kerja	43
3.3.2	Pembolehubah Berkaitan Sifat Projek	43
3.3.3	Pembolehubah Berkaitan Organisasi	44
3.3.4	Pembolehubah Berkaitan Prestasi Projek	44
3.3.5	Hubungan Diantara Faktor Persekitaran Pekerjaan Dan Prestasi Projek	45
3.4	Persampelan Populasi Kajian	46
3.5	Pembentukan Soal Selidik	46
3.6	'Pilot Test'	52
3.7	Pengumpulan Data	52
3.8	Penganalisaan Data	53

BAB 4: PENGUMPULAN DATA DAN ANALISIS

4.1	Pengenalan	54
4.2	Kajian Latar Belakang Responden	54
4.2.1	Jantina Responden	55
4.2.2	Umur Responden	55
4.2.3	Taraf Pendidikan Responden	56
4.2.4	Latar Belakang Responden	57
4.2.5	Tempoh Penglibatan Responden Dalam Industri Pembinaan	58
4.2.6	Tempoh Perkhidmatan Responden Di Firma Sekarang	60

4.2.7	Pengalaman Sebagai Pengurus Proyek	61
4.3	Ujian Kebolehpercayaan	62
4.4	Faktor-faktor Persekitaran Yang Mempengaruhi Prestasi Pengurus Projek	63
4.5	Susunan Kepentingan Faktor-Faktor Persekitaran Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Pengurus Projek	65
4.6	Kesimpulan	67

BAB 5 : KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	68
5.2	Rumusan Kajian	68
5.3	Kesimpulan	74
5.4	Cadangan	76
5.5	Penutup	79

Bibliografi

Lampiran 1 (Borang Soal Selidik)

Lampiran 2 (Analisis SPSS Ver. 11)

SENARAI RAJAH

Rajah	Tajuk
Rajah 1.1	Kerangka Kajian
Rajah 2.1	Struktur Contoh Pengurusan Firma Kontraktor
Rajah 3.1	Hubungan Faktor Persekitaran Pekerjaan Dan Prestasi Projek

SENARAI JADUAL

Jadual	Tajuk
Jadual 3.1	Pembentukan Soal Selidik Berkaitan Prestasi Projek
Jadual 3.2	Pembentukan Soal Selidik Berkaitan Suasana Kerja
Jadual 3.3	Pembentukan Soal Selidik Berkaitan Sifat Projek
Jadual 3.4	Pembentukan Soal Selidik Berkaitan Organisasi
Jadual 4.1	Jantina Responden
Jadual 4.2	Umur Responden
Jadual 4.3	Taraf Pendidikan Responden
Jadual 4.4	Latar Belakang Pendidikan Responden
Jadual 4.5	Tempoh Penglibatan Responden Dalam Industri Pembinaan
Jadual 4.6	Tempoh Perkhidmatan Responden Di Firma Pembinaan Sekarang
Jadual 4.7	Pengalaman Sebagai Pengurus Projek
Jadual 4.8	Ujian Cronbach Alpha ke Atas Instrumen Kajian
Jadual 4.9	Perkaitan antara Faktor Persekitaran Pekerjaan dan Prestasi Pengurus Projek
Jadual 4.10	Susunan Kepentingan Faktor-Faktor Persekitaran Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Pengurus Projek

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran	Tajuk
Lampiran 1	Borang Soal Selidik
Lampiran 2	Analisis SPSS Ver. 11

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 PENGENALAN

Industri pembinaan ialah salah satu cabang aktiviti ekonomi yang juga menjana kepada pertumbuhan ekonomi sesebuah Negara dan merupakan salah satu sektor penting dalam pengiraan Keluaran Dalam Negara Kasar [KDNK] atau pun Keluaran Negara Kasar [KNK]. Secara umum industri ini boleh ditakrifkan sebagai aktiviti ekonomi yang menjurus kepada pembinaan sesuatu projek, samada bangunan, jalan raya, rumah, jambatan, lapangan terbang, empangan termasuklah pembinaan di darat atau pun laut. [Omar Osman, 2005]

Prestasi sesuatu projek adalah merupakan isu penting di dalam industri pembinaan. Terdapat banyak kajian yang telah dijalankan berkaitan projek yang berjaya dan faktor-faktor yang mempengaruhi kejayaan projek tersebut. Sayles & Chandler (1971) telah menyenaraikan lima faktor-faktor kritikal untuk projek pembinaan. Faktor-faktor tersebut adalah kecekapan Pengurus Projek, penjadualan aktiviti, sistem kawalan dan tanggungjawab, pengawasan projek dan penglibatan secara berterusan dalam projek. Manakala Martin (1976) telah mengenalpasti lapan faktor kejayaan sesuatu projek. Faktor-faktor tersebut adalah memahami matlamat, falsafah organisasi, sokongan daripada pihak pengurusan, pembahagian tugas yang betul, pemilihan ahli pasukan projek, sumber diperuntukkan dengan betul, mekanisme informasi dan meneliti semula perancangan yang telah dibuat.

Morris dan Hough (1987) mendapati terdapat sembilan faktor kejayaan sesuatu projek. Faktor-faktor tersebut adalah objektif projek adalah jelas, inovasi terhadap perubahan teknikal, politik, penglibatan komuniti, penjadualan mengikut kepentingan, kewangan, perjanjian perundangan, kontrak dan penyelesaian masalah.

Hasil daripada kajian-kajian yang dinyatakan diatas didapati pelbagai faktor yang menentukan serta mempengaruhi kejayaan projek. Namun demikian terdapat beberapa faktor yang dikenalpasti memberi pengaruh yang kuat berikutan ianya disokong oleh lebih daripada satu kajian. Faktor-faktor tersebut adalah penjadualan aktiviti dan memahami objektif atau matlamat projek dengan jelas. Kesemua kajian ini telah menyumbang kepada ilmu pengetahuan yang amat bemiilai berkaitan faktor-faktor yang amat penting untuk kejayaan sesuatu projek.

Berdasarkan kajian yang telah dijalankan diatas, kajian ini telah dikembangkan kepada kajian berkaitan kemahiran pengurusan perseorangan pengurusan projek yang menyumbang kepada prestasi projek. Kajian ini membolehkan klien mendapatkan pemahaman yang lebih baik lagi berkaitan pengurus projek dan seterusnya membolehkan klien tersebut untuk memilih pengurus projek yang sesuai untuk projek yang akan dilaksanakan. Fryer (1985) menyenaraikan kemahiran sosial, kemahiran membuat keputusan, kemahiran menangani masalah, kemahiran mengenalpasti peluang dan perubahan pengurusan sebagai sifat peribadi yang akan memberi kesan keatas kejayaan projek.

Walaupun demikian, prestasi projek adalah ditahap yang tidak memberangsangkan. Pemahaman berkaitan faktor-faktor kejayaan projek dan sifat pengurus projek itu sendiri terbukti adalah tidak mencukupi untuk kejayaan projek. Ini adalah kerana kurangnya pemahaman berkaitan kepentingan persekitaran pekerjaan dan kesannya terhadap kejayaan projek. Persekitaran pekerjaan adalah merujuk kepada persepsi kepada persekitaran kerja dan ianya akan berubah-berubah dari satu projek ke projek yang lain. [Low Sui Pheng & Quek Tai Chuan, 2005]

Terdapat hanya sedikit sahaja kajian yang telah dijalankan untuk memberi gambaran yang lebih jelas bagaimana persekitaran pekerjaan akan memberi kesan terhadap pengurus projek yang efektif. Low Sui Peng & Quek Tai Chuan telah menjalankan kajian berkaitan topic ini pada tahun 2005 Di Singapura. Hasil daripada kajian tersebut mereka mendapati bahawa hubungan sesama ahli pasukan adalah merupakan faktor utama yang mempengaruhi prestasi kerja pengurus projek. Hubungan sesama ahli pasukan yang dimaksudkan adalah kebolehan berkomunikasi secara efisien dan mengekalkan tahap keharmonian persekitaran pekerjaan.

1.2 PERNYATAAN MASALAH

Berjaya atau gagalnya sesuatu projek pembinaan itu adalah berdasarkan kepada kualiti produk yang dihasilkan dan ianya berfungsi sepertimana yang telah ditetapkan pada peringkat awal proses pembangunan iaitu di peringkat Insepsi dan Kajian Kemungkinan lagi. Sesuatu projek itu akan dikategorikan berjaya apabila ia disiapkan dalam tempoh masa yang ditetapkan, kos

pembinaan sepertimana yang diperuntukan dan kualiti produk mematuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Disamping itu juga ia dapat berfungsi mengikut sepertimana yang dikehendaki oleh pemilik atau pelanggan. Manakala kegagalan sesuatu projek itu dijustifikasikan apabila ia tidak berjaya disiapkan dalam tempoh yang ditetapkan, kos projek melebihi peruntukan yang ditetapkan dan kualiti produk yang dihasilkan tidak memenuhi piawaian yang ditetapkan.

Di Malaysia, di antara projek pembinaan yang dikategorikan sebagai projek gagal adalah pembinaan Highland Tower di mana satu daripada blok yang ada telah runtuh dan menyebabkan berlaku banyak kehilangan nyawa. Projek Monorail yang dijadualkan mula beroperasi semasa Temasya Sukan Komanwel 1998 dan hanya siap pada 2003, dikategorikan sebagai projek gagal kerana tempoh siap tidak mematuhi tempoh yang ditetapkan. Di samping itu juga projek pembinaan Lingkaran Tengah MRRII dikategorikan sebagai kegagalan struktur dimana ia tidak dapat berfungsi sepenuhnya sepertimana yang telah ditetapkan. Kelewatan penyerahan projek dan tanah runtuh yang telah memberi kesan kepada beberapa bahagian Lebuhraya dan kewujudan kulat pada permukaan dinding Hospital Sultan Ismail juga merupakan contoh kegagalan projek.

Pada 17 April 2006, Perdana Menteri Malaysia Datuk Seri Abdullah Ahmad Badawi telah mengadakan lawatan kerja selama dua hari dan telah melawat ke tiga tapak projek di Kuching Sarawak iaitu projek menaik taraf bangunan baru terminal Lapangan Terbang Antarabangsa Kuching (LTAK), projek penjara baru dan pembinaan kem Pasukan Gerak Am (PGA) di Batu Kawa.

Beliau telah mengarahkan Badan Pencegah Rasuah (BPR) menyiasat punca projek penjara baru yang terbengkalai di Sarawak. Beliau yang ternyata kecewa dan marah dengan kegagalan pemaju menyiapkan projek penjara baru Kuching sejak 1997 bernilai RM165 juta menyifatkan ia disebabkan oleh kontraktor yang tidak amanah. Manakala bagi projek terminal LTAK seliaan Global Upline bernilai RM620 juta, Perdana Menteri cukup berpuas hati dengan kejayaan menyiapkannya lebih awal mengikut jadual sehingga beliau menyifatkan kontraktor terbabit sebagai contoh bagi pelaksanaan projek RMK-9 seterusnya. Seterusnya bagi pembinaan kem PGA kelolaan Naim Cendera Holdings Berhad bernilai RM313 juta pula, beliau menyuarakan nada serupa dan gembira dengan tahap penyeliaan dan pengawasan projek. Mengulas lanjut mengenai projek penjara baru Kuching, Perdana Menteri berkata, projek berkenaan tidak mengikut spesifikasi yang ditetapkan.[www.utusan.com.my]

Pada 30 Disember 2005 Malaysia digemparkan dengan kejadian kemalangan yang berlaku dimana telah mengakibatkan kematian seorang konsultan, Dr. Liew Boon Hong. Manakala isteri dan pemandunya cedera parah apabila kereta BMW yang dinaiki mereka ditimpa dinding simen yang jatuh dari tingkat 20 kondominium yang dibina di Kawasan Plaza Damas, Sri Hartamas. Berdasarkan kepada laporan yang disediakan oleh Dewan Bandaraya Kuala Lumpur (DBKL) didapati bahawa piawaian jarak pembinaan adalah menepati piawaian yang ditetapkan oleh DBKL. Bangunan itu dibina pada jarak empat belas meter dari dinding ke jalan dan lapan meter dari dinding ke pagar seperti terkandung dalam piawaian pembinaan bangunan. Berdasarkan kepada kejadian yang berlaku didapati

bahawa pihak Pembina melaksanakan kerja-kerja pembinaan dengan tidak mematuhi peraturan keselamatan yang telah ditetapkan oleh Jabatan Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan (JKKP).

Berdasarkan kepada contoh-contoh yang dinyatakan di atas, apabila sesuatu projek pembinaan itu siap dengan memenuhi kriteria yang ditetapkan ia akan dikategorikan sebagai projek yang berjaya manakala bagi projek yang gagal disiapkan dan mengalami pelbagai masalah ia akan dikategorikan sebagai projek gagal. Pelbagai faktor yang mempengaruhi kejayaan atau kegagalan sesuatu projek itu, ini termasuklah faktor luaran dan juga faktor dalaman organisasi agensi pelaksana. Di antara contoh faktor luaran adalah keadaan politik semasa, perubahan teknologi, harga bahan binaan dan lain-lain lagi. Manakala faktor dalaman yang dikenalpasti adalah masalah pihak pengurusan, pemilihan ahli pasukan projek, pengalaman Pengurus Projek, persekitaran organisasi dan lain-lain. Oleh yang demikian kajian ini akan dilaksanakan bagi mengenalpasti faktor-faktor persekitaran yang akan mempengaruhi prestasi Pengurus Projek di dalam Industri Pembinaan.

1.3 OBJEKTIF KAJIAN

- i. Menenalpasti hubungan diantara faktor-faktor persekitaran pekerjaan dengan prestasi kerja Pengurus Projek Pembinaan.
- ii. Menentukan susunan kepentingan faktor-faktor persekitaran pekerjaan yang mempengaruhi prestasi Pengurus Projek Pembinaan.

1.4 PERSOALAN KAJIAN

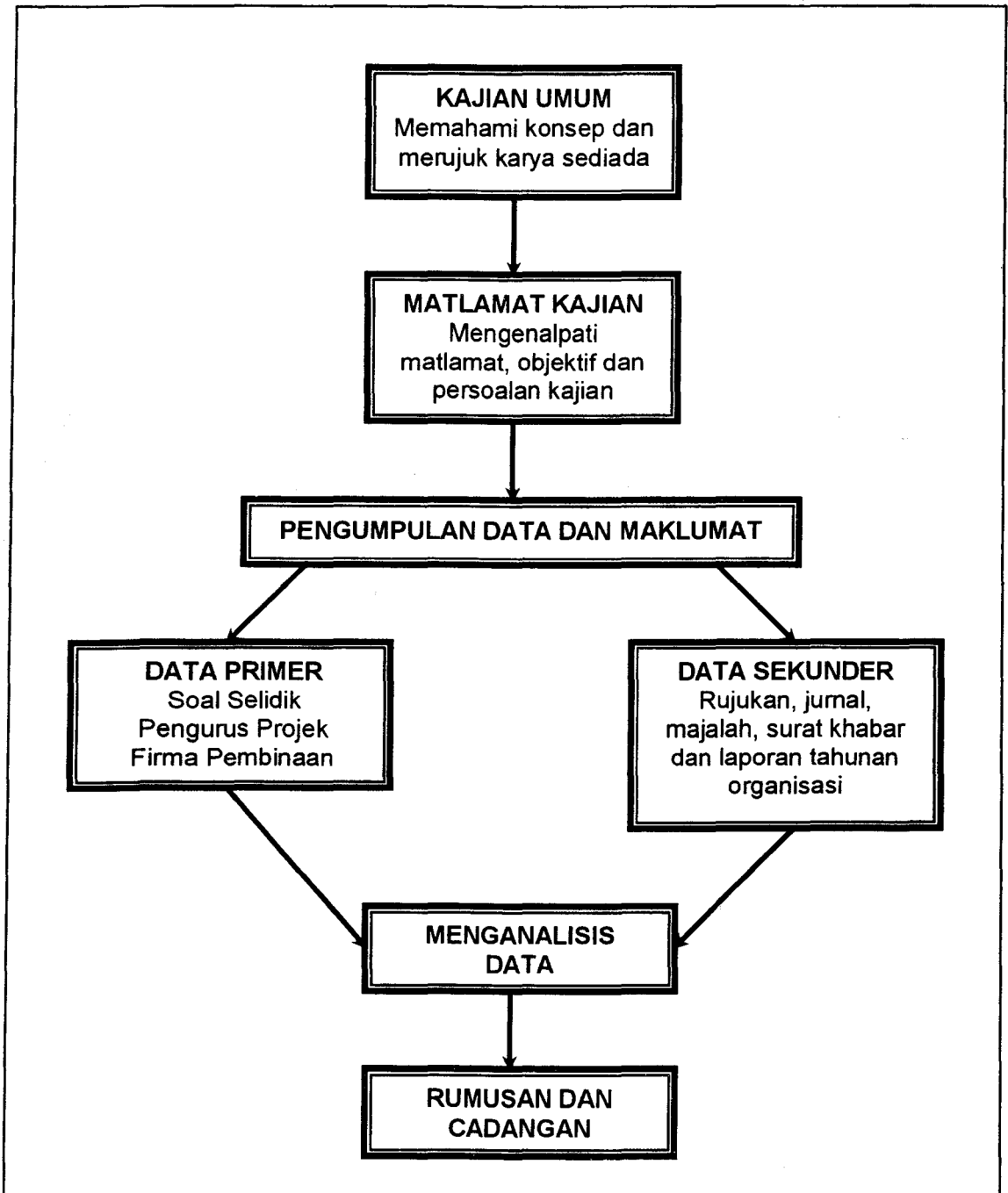
- i. Apakah hubungan diantara faktor-faktor persekitaran pekerjaan dan prestasi Pengurus Projek Pembinaan?
- ii. Apakah susunan kepentingan faktor-faktor persekitaran pekerjaan yang mempengaruhi prestasi Pengurus Projek Pembinaan ?

1.5 SKOP KAJIAN

Kajian yang akan dijalankan yang akan dijalankan ini bertujuan untuk melihat hubungan diantara faktor persekitaran pekerjaan dan prestasi kerja Pengurus Projek Pembinaan di Negeri Pulau Pinang, Kedah Darul Aman dan Perlis Indera Kayangan.

Maklumat mengenai prestasi Pengurus Projek adalah didapati daripada persepsi Pengurus Projek Pembinaan di Firma Kontraktor dimana mereka ini akan diminta secara jujur menilai prestasi kerja mereka sendiri berdasarkan kepada skop yang telah ditetapkan.

1.6 KERANGKA KAJIAN



Rajah 1.1: Kerangka Kajian

1.7 METODOLOGI KAJIAN

1.7.1 Data Primer

Data primer akan diperolehi melalui Borang Soal Selidik yang akan diedarkan kepada Pengurus Projek firma pembinaan yang terdapat di Negeri Pulau Pinang, Kedah Darul Aman dan Perlis Indera Kayangan. Pemilihan firma pembinaan akan dibuat berdasarkan senarai nama yang boleh diperolehi di Pusat Khidmat Kontraktor (PKK). Semakan akan dibuat dengan Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan (CIDB) berkaitan tahap keaktifan firma pembinaan yang dipilih.

1.7.2 Data Sekunder

Data sekunder akan diperolehi melalui pembacaan bahan-bahan bertulis seperti buku-buku rujukan, jurnal, majalah, surat khabar dan laopran tahunan organisasi.

1.7.3 Analisis Data dan Maklumat

Setiap data dan maklumat yang diperolehi akan dianalisis menggunakan pakej pengaturcaraan 'Statistical Packages for The Social Science' (SPSS) Version 11 untuk mendapatkan perhubungan antara dua angkubah faktor persekitaran dan prestasi kerja pengurus projek pembinaan.

1.8 BATASAN KAJIAN

Batasan ke atas kajian ini perlulah dijelaskan di mana, penemuan dari kajian penyelidikan ini terbatas atas faktor masa dan sumber. Namun penulis akan berusaha sedaya upaya untuk memantapkan kajian pengurusan masa dan juga sumber data dan maklumat ini bagi mencapai objektif yang telah dikemukakan.

Kajian yang dijalankan adalah berdasarkan pengumpulan maklumat daripada pengurus projek yang sedang berkhidmat dengan firma-firma pembinaan yang terpilih. Dalam usaha mengumpulkan data dan maklumat, terdapat masalah-masalah yang akan timbul dan ini membataskan tahap kesahihan maklumat yang diperolehi. Antara masalah-masalah yang akan timbul dan batasan dalam kajian ini adalah seperti berikut:-

- i. Kajian ini hanya tertumpu kepada negeri Pulau Pinang, Kedah dan Perlis. Ini adalah disebabkan faktor masa kajian yang terhad. Disamping itu, pengumpulan borang dan tindakan susulan adalah menjadi masalah berikutan penulis bekerja sepenuh masa.
- ii. Adakalanya timbul masalah dimana pengurus projek dalam firma pembinaan tidak dapat meluangkan masa untuk memberikan maklumat yang dikehendaki disebabkan oleh faktor kesibukan menguruskan projek semasa.

- iii. Di samping itu juga terdapat responden yang tidak mahu memberikan kerjasama dengan tidak memberikan maklumbalas terhadap borang soal selidik yang diterima mereka.

Oleh yang demikian, kajian yang dijalankan adalah sentiasa terdedah kepada masalah-masalah dan batasan-batasan yang tidak dapat dielakkan. Walaubagaimanapun, usaha akan diambil dalam proses penganalisan dan pemprosesan data untuk mengenalpasti kesahihan maklumat yang diperolehi demi mencapai objektif kajian yang dijalankan.

BAB 2

ULASAN KARYA

2.1 PENGENALAN

Bab ini akan menyentuh dan mengulas karya-karya serta teori-teori dan seterusnya mendedahkan beberapa kajian yang telah dibuat oleh pengkaji-pengkaji sebelum ini. Ia adalah bertujuan untuk melihat sejauh manakah pendapat dan hasil kajian yang diperolehi oleh pengkaji-pengkaji berkenaan terhadap tajuk kajian yang dijalankan. Untuk tujuan kajian ini pengkaji telah membahagikan bahagian ini kepada beberapa bahagian iaitu pengurus projek dan prestasi pengurus projek, prestasi projek, faktor-faktor persekitaran pekerjaan yang mempengaruhi prestasi pengurus projek dan kesimpulan daripada hasil karya pengkaji terdahulu.

2.2 PENGURUS PROJEK DAN PRESTASI PENGURUS PROJEK

Pengurus projek adalah merupakan individu yang bertanggungjawab untuk memastikan pelanggan berpuashati dengan produk pembinaan yang dihasilkan adalah berkualiti, dalam lingkungan peruntukan yang ditetapkan dan disiapkan dalam tempoh masa yang telah ditetapkan. Tanggungjawab utama Pengurus Projek adalah untuk memimpin pasukan projek semasa peringkat merancang, mengatur dan mengawal dalam usaha untuk mencapai objektif projek. Dalam erti kata lain, Pengurus Projek memimpin pasukan projek untuk mencapai objektif projek. Jika pasukan projek adalah cergas dan bertenaga, Pengurus Projek akan menjadi Jurulatih; jika

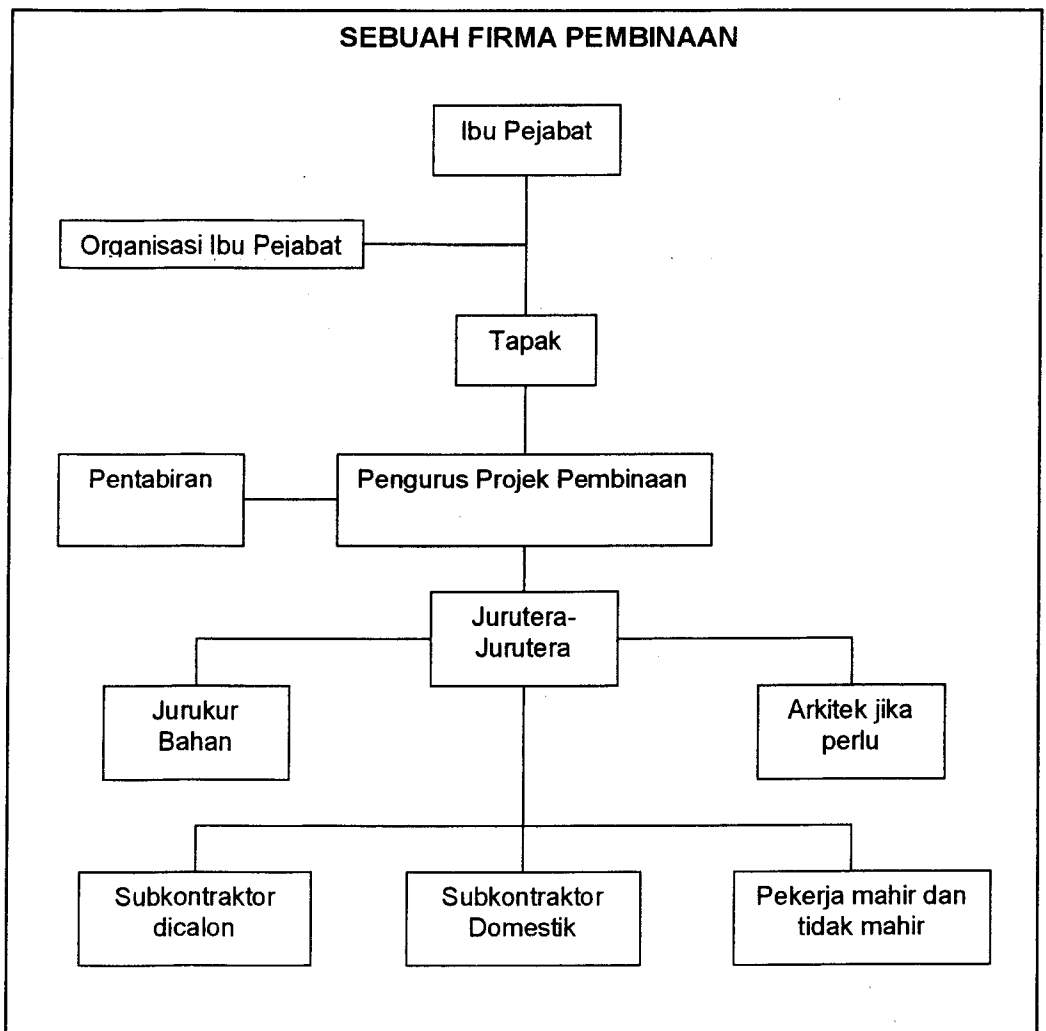
pasukan projek adalah orkestra, Pengurus Projek akan menjadi konduktor. Pengurus Projek mengkoordinasi aktiviti setiap ahli pasukan projek bagi memastikan mereka menyelesaikan setiap tugas dalam tempoh masa yang sewajarnya, sebagai pasukan yang bersepadu. [Jack Gido & James P. Clements, 2003]

Dalam tema perancangan, Pengurus Projek haruslah menterjemahkan objektif projek dengan jelas dan seterusnya mendapat persetujuan daripada pelanggan berkaitan objektif yang ditetapkan. Semasa peringkat mengatur pula, Pengurus Projek mestilah memastikan sumber yang diperlukan diperolehi bagi melaksanakan kerja. Peringkat pengawalan pula, Pengurus Projek haruslah memantau kemajuan kerja sebenar dan dibandingkan dengan kemajuan kerja yang dirancang. [Jack Gido & James P. Clements, 2003]

Pengurus Projek adalah merupakan kunci utama kepada kejayaan projek dan perlu mempunyai kemahiran-kemahiran yang boleh membantu kejayaan pasukan projek. Pengurus Projek mestilah seorang pemimpin yang bagus dan dapat memberikan inspirasi kepada individu yang terlibat untuk bekerja secara berpasukan untuk melaksanakan perancangan dan seterusnya berjaya mencapai objektif projek. [Jack Gido & James P. Clements, 2003]

Dalam konteks pengurusan projek di Firma Pembinaan, pasukan projek akan diketuai oleh seorang pengurus projek yang dilantik oleh pemegang saham syarikat untuk merealisasikan projek pembinaan yang

dianugerahkan oleh klien. Pengurus projek bertanggungjawab sepenuhnya bagi memastikan projek tersebut berjaya dilaksanakan dan diserahkan kepada klien dengan berkualiti tinggi, dalam lingkungan peruntukan yang ditetapkan dan dalam tempoh masa yang ditetapkan. Rajah 2.1 menunjukkan Struktur Contoh Pengurusan Firma Pembinaan.



Rajah 2.1: Struktur Contoh Pengurusan Firma Kontraktor
Sumber Omar Osman, 2005

Apabila memperkatakan berkenaan prestasi pengurus projek, terdapat banyak pandangan berkaitan definisi diutarakan. Terdapat banyak kriteria yang perlu dimiliki oleh pengurus projek pembinaan dan salah satu daripadanya adalah kecekapan mengurus projek. Bertentangan dengan pendapat daripada Cooke-Davies (2001), ia juga dapat dipertikaikan bahawa perkara yang paling penting adalah manusia mengatur proses dan sistem dimana ia menghasilkan projek. Low Sui Pheng & Quek Tai Chuan (2005), telah menjalankan kajian berkaitan dengan prestasi Pengurus Projek dan kejayaan projek. Menurut mereka secara tradisi, kejayaan projek secara tidak langsung merujuk kepada prestasi Pengurus Projek, dengan menekankan kepada pencapaian dari aspek masa, kos dan kualiti. Biasanya ia dipertikaikan berikutan aspek ini adalah terlalu mudah untuk digunakan sebagai pengukur prestasi pengurus dalam konteks industri pembinaan pada masa ini. Ini adalah kerana pada waktu ini terdapat banyak faktor lain yang boleh diambilkira.

Selain daripada itu dari aspek pekerjaan pula Timothy M. Howell (2004) menyatakan bahawa prestasi kerja adalah bergantung kepada kepentingan kedudukan sosial didalam pekerjaan. Kory Sinha (2004) menjelaskan bahawa prestasi kerja juga merupakan keterbukaan untuk merasai dan menerima perkara-perkara baru dengan mencipta dan mencuba perkara-perkara yang baru dan ianya boleh meningkatkan produktiviti individu. Menurut Greenberg (1979) status sesuatu pekerjaan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja. Faktor utama yang menyebabkan wujudnya hubungan positif ialah banyak keistimewaan disediakan kepada pekerja yang menjawat jawatan berstatus tinggi berbanding dengan jawatan

berstatus rendah. Pekerja yang menjawat jawatan yang berstatus tinggi biasanya mendapat gaji yang banyak, pekerjaan yang tidak begitu rutin, keadaan kerja yang lebih bebas dan pekerjaan yang tidak memerlukan tenaga berfizikal berat.

2.3 PRESTASI PROJEK

Kejayaan projek adalah merupakan konsep asas pengurusan projek kepada Pengurus Projek. Namun demikian definasi yang ditimbulkan adalah sukar dilihat secara jelas. Secara tradisi definasi kejayaan projek, adalah di dalam lingkungan masa, kos dan kualiti adalah terbukti dan ia adalah tidak memadai. Dalam beberapa tahun kebelakangan ini, banyak definasi yang lebih komprehensif telah diambilkira. Baker et al (1983). mendefinisikan kejayaan projek seperti berikut: "Jika projek tersebut mencapai spesifikasi prestasi teknikal dan/atau misi dicapai dan tahap kepuasan berkaitan dengan hasil projek adalah tinggi diantara: pihak utama dalam organisasi induk, pihak utama dalam organisasi klien, pihak utama dalam pasukan projek dan pengguna utama atau kumpulan pelanggan projek yang dihasilkan, projek tersebut diambilkira secara keseluruhannya adalah berjaya. (Baker et al (1983), p.54)"

Definasi di atas lebih menjurus kepada kepuasan pelbagai pihak yang terlibat dengan projek dalam aspek teknikal kejayaan projek. Aspek-aspek lain seperti kos dan kualiti tidak dinyatakan dalam definasi tersebut. Ini mungkin disebabkan oleh penyeragaman definasi kejayaan projek adalah tidak wujud ataupun kaedah yang diterimapakai untuk pengukurannya.

Freeman dan Beale (1992) menyimpulkan bahawa maksud kejayaan adalah berbeza kepada setiap individu. Arkitek mengambilkira kejayaan adalah dari aspek penampilan estetik, jurutera dari aspek kecekapan teknikal, akauntan dari aspek wang yang dibelanjakan adalah dibawah peruntukan, Pengurus Sumber Manusia dari aspek kepuasan pekerja, dan lain-lain lagi. Wateridge (1998), mencatatkan bahawa "terlalu sedikit manusia pada masa lepas memikirkan secara serius berkaitan kriteria kejayaan. (Wateridge,(1998) p.62).

Kejayaan projek adalah merupakan topik yang biasanya dibincangkan dan pada masa ini telah dipersetujui. Konsep kejayaan projek adalah kekal samar untuk diterjemahkan. Menurut Liu dan Walker (1998), ia adalah merupakan konsep yang mana boleh memberi terlalu banyak maksud kepada setiap orang kerana perbezaan persepsi, dan lebih kepada pertikaian berkaitan samada projek berjaya ataupun tidak. Lim dan Mohamed (1999), menyatakan bahawa matlamat kepada hasil projek dan persepsi kejayaan atau kegagalan projek dibahagikan kepada dua (2) kategori: pendapat makro and mikro. Menurut mereka, pendapat makro kejayaan projek boleh ditunjukkan melalui persoalan, "Adakah konsep asal projek tercapai?" Pendapat mikro berkaitan kejayaan projek pula adalah bersangkutan dengan pencapaian dalam tahap komponen yang lebih kecil. Ini biasanya merujuk kepada kesimpulan fasa projek pembinaan dan pihak-pihak yang terlibat dalam pembinaan. Mereka menambah bahawa konsep pendapat atau pandangan makro dan mikro kejayaan projek adalah sepertimana hutan dan pokok. Adakah kita melihat hutan? Atau adakah kita melihat pokok?

Kriteria penyiapan dan kriteria kepuasan adalah merupakan dua set biasa keadaan untuk mengenalpasti kejayaan projek. Dua kriteria adalah dalam pengaruh daripada set-set yang berbeza faktor-faktor yang berkaitan. Secara umumnya, pemilik, pengguna, pemegang saham dan orang awam adalah merupakan kumpulan manusia yang melihat kepada kejayaan projek daripada pandangan makro. Manakala pemaju, bukan operator dan kontraktor adalah merupakan kumpulan manusia yang melihat kepada kejayaan projek daripada pandangan mikro.

Menurut Baccarini (1999), adalah menjadi kebiasaan untuk literatur pengurusan projek menimbulkan kekeliruan yang saling berkait antara dua komponen kejayaan projek dan menjadikan ianya dalam satu entiti. Untuk mendapatkan definasi yang jelas dan menentukan kejayaan projek, perbezaan antara kejayaan produk dan kejayaan pengurusan projek hendaklah dibuat berikutan kedua-duanya adalah tidak sama. Kejayaan pengurusan projek fokus kearah proses projek adalah mengikut aturan, kejayaan menepati kos, masa, dan objektif kualiti. Dengan kata lain, kejayaan produk adalah berkait dengan kesan produk akhir projek dan objektif projek.

2.4 FAKTOR-FAKTOR PERSEKITARAN PEKERJAAN YANG MEMPENGARUHI KEBERKESANAN PENGURUS PROJEK

Pembolehubah berikut adalah merujuk kepada Mustapha dan Noaum (1997). Kajian yang dijalankan adalah untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan Pengurus Projek. Faktor-faktor ini telah

dipecahkan kepada lima kategori utama iaitu pembolehubah berkaitan keperibadian, faktor berkaitan keadaan kerja, faktor berkaitan sifat projek, faktor berkaitan persekitaran dan faktor berkaitan organisasi. Untuk tujuan kajian ini fokus akan diberikan kepada suasana kerja, sifat projek dan kategori berkaitan organisasi.

2.4.1 Pembolehubah Berkaitan Suasana Kerja

Kesan daripada pembolehubah berkaitan suasana kerja dalam keberkesanan pengurusan telah dibuktikan oleh Katz (1971) dan Stewart (1967). Menurut mereka, perubahan yang dikenalpasti termasuklah penglibatan pada peringkat kontrak, hubungan pasukan, gaji, kepuasan kerja, kawalan kos, keselamatan pekerjaan, masa kerja dan lukisan-lukisan arkitek yang mencukupi. Pembolehubah seperti gaji, kepuasan kerja dan keselamatan pekerjaan, masa kerja, dan maklumat yang disediakan diberi perhatian sebagai bahan-bahan dimana akan memberi kesan kepada motivasi Pengurus Tapak.

2.4.1.1 Gaji

Kepuasan bayaran yang berterusan merupakan salah satu daripada kebiasaan kajian yang dibina dan diberi keutamaan dalam kajian pengurusan sumber manusia untuk membangunkan kepentingan pengetahuan. Terdapat beberapa model berkait dengan kepuasan bayaran. Pertama, dimana ia merupakan tapak kepada percanggahan teori kepuasan kerja, diyakini bahawa kepuasan bayaran merupakan fungsi kepada percanggahan antara apa yang diberikan dan apa yang sepatutnya diterima,

dan apa sebenarnya yang diterima. Kepuasan dengan bayaran adalah dianggap penting untuk mendapatkan sikap kerja yang produktif dan bekerjasama.

2.4.1.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja telah membangkitkan minat ramai penyelidik, ini adalah disebabkan sebahagian menunjukkan kepentingan ia sendiri dan sebahagian lagi disebabkan oleh ia berkait dengan hasil lain yang lebih penting. Menurut Price (1997), kepuasan kerja ditakrifkan sebagai darjah dimana pekerja mempunyai orientasi keaktifan yang positif kearah perlantikan daripada organisasi. Crany et al. (1992) menyarankan agar terdapat kesepakatan yang jelas berkaitan definasi kepuasan kerja. Mereka bersepakat bahawa definasi kepuasan kerja adalah "reaksi yang efektif kepada pekerjaan, terhasil daripada perbandingan terhadap hasil sebenar dengan apa yang mereka inginkan. (Cranny et al. (1992), p. 121). Kepuasan kerja terhasil daripada kerja itu sendiri dibandingkan dengan ketidakpuasan kerja, dimana menurut Herzberg (1966), ia berkait dengan suasana disekeliling kerja, dimana pemerhatian dijelaskan dengan lebih terperinci oleh Greenberg dan Baron (2000). Autonomi lebih besar, sokongan rakan sekerja, sokongan penyelia dan bayaran lebih tinggi menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi. Sementara itu, kelaziman yang tinggi, ketaksaan tugas/peranan, peranan konflik, dan beban kerja yang tinggi menghasilkan kepuasan kerja yang rendah. Iaffaldano dan Murchinsky (1985) merumuskan bahawa pekali korelasi kepuasan kerja dan prestasi kerja adalah ditahap sederhana iaitu 0.17. Ini adalah kerana kepuasan kerja dan prestasi tidak berkait secara terus. Hubungan yang ketara antara

mereka terhasil daripada kedua-duanya berkait kepada faktor ketiga, penerimaan pelbagai ganjaran. Steer dan Porter (1983) menyarankan prestasi mendorong kepada ganjaran dan ganjaran mendorong kepada kepuasan. Pada pandangan mereka, pekerja berpuashati apabila mereka menerima hasil yang bernilai dan apabila mereka dilayan sewajarnya. Zainurin Zainul (2005) mendapati bahawa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja pengurus projek pembinaan.

2.4.1.3 Keselamatan Pekerja

Menurut Herzberg (1966) keselamatan pekerjaan adalah merupakan faktor hygiene (keperluan) dimana ia memberi kesan kepada kepuasan kerja. Oleh itu, faktor hygiene berfungsi sebagai bukan pendorong jika ianya tidak mencukupi. Faktor hygiene mencegah ketidakpuasan, tetapi bukan sebagai motivasi. Keselamatan pekerjaan tidak menghasilkan keluaran tetapi mencegah daripada kemerosotan prestasi. Herzberg (1966) menyarankan agar pekerja lebih puas atau lebih produktif apabila kerja mereka dipenuhi faktor-faktor motivasi. Manakala faktor pendorong akan memberi kesan positif pada kepuasan kerja dimana berkait rapat dengan prestasi. Nicolls dan Langford (1987) mendapati sesetengah Jurutera Tapak lebih terdorong oleh faktor hygiene seperti keselamatan pekerjaan. Low Sui Pheng dan Quek Tai Chuan (2005) menyatakan dalam kajian mereka bahawa keselamatan kerja adalah kestabilan kerja dan mereka merumuskan bahawa keselamatan pekerja adalah penting dalam mempengaruhi prestasi pengurus projek. Walau bagaimanapun keselamatan pekerjaan berada pada kedudukan ke 15 pada susunan kepentingan yang dihasilkan. Zainurin Zainul (2005) mendapati bahawa

keselamatan pekerjaan sebagai faktor hygiene menunjukkan hubungan yang rendah dengan prestasi pengurus projek.

2.4.1.4 Masa Kerja

Low Sui Pheng dan Quek Tai Chuan (2005) mendefinisikan masa kerja apabila ia mencecah 70 jam seminggu dalam kajian mereka. Didapati bahawa masa kerja adalah tidak penting serta tidak mempengaruhi prestasi pengurus projek dimana ianya tidak konsisten dengan hasil daripada pengkaji terdahulu. Hasil daripada kajian yang dilakukan, menyimpulkan bahawa nampaknya pengurus projek harus menerima masa kerja yang panjang terutamanya dalam industri pembinaan. Ini mungkin dapat menjelaskan mengapa pengurus projek dalam industri pembinaan di Singapura meletakkan pembolehubah pada tingkat terbawah dan tidak mempengaruhi prestasi projek. Pada masa ini terdapat perubahan minat dalam gaya kerja iaitu lebih kearah masa kerja yang lebih panjang; baik dari aspek ekonomi mahupun aspek sosiologi, ia tidak dapat diterangkan sepenuhnya berkaitan pertambahan pesat dalam masa kerja yang dapat dilihat pada Pengurus Projek masa kini. Sementara purata jam kerja seminggu pekerja kekal sejak 20 tahun lalu, bilangan jam kerja Pengurus Projek setiap minggu semakin meningkat. Menurut Hochschild (1997), 50 atau lebih jam kerja seminggu adalah merupakan kebiasaan pada masa ini untuk pihak pengurusan dan golongan profesional. Walaupun masa kerja yang panjang merupakan gaya didalam industri pembinaan, dapat dilihat masa kerja yang panjang tersebut mungkin tidak proaktif kepada organisasi dan juga Pengurus Projek. Jika organisasi memanjangkan masa kerja dalam seminggu untuk meningkatkan produktiviti, bukti untuk strategi

tersebut tentu sekali bercampur. Atkinson (1999) dan Babbar dan Aspelin (1998) mencatatkan bahawa masa kerja yang panjang akan menyebabkan keletihan dan seterusnya menurunkan ketajaman membuat keputusan. Ini sebenarnya akan menjurus kepada prestasi yang tidak baik. Karau dan Williams (1993) melihat bahawa apabila Pengurus bekerja dalam waktu yang panjang dalam sehari, jumlah masa yang diperuntukkan untuk bekerja boleh menurun.

2.4.1.5 Maklumat Projek

Maklumat projek didefinisikan sebagai maklumat daripada klien, kontraktor, dan perunding rekabentuk yang diperlukan untuk melaksanakan tugas. Maklumat memainkan peranan penting untuk mencapai prestasi yang baik dalam projek pembinaan. Maklumat tersebut boleh didapati daripada lukisan arkitek, kos produk, spesifikasi produk atau daripada kelulusan pihak berkuasa. Maklumat produk yang mendatangkan masalah kepada baik atau buruknya sesuatu kerja. Low Sui Pheng dan Quek Tai Chuan (2005) merumuskan bahawa adanya maklumat adalah penting dalam mempengaruhi prestasi pengurus projek. Kelewatan aliran maklumat akan menyebabkan kelewatan, pembaikan semula seterusnya prestasi kerja yang buruk. Mustapha dan Noaum (1997), mendapati jalinan yang kuat antara lukisan yang mencukupi dan prestasi Jurutera Tapak. Ini menunjukkan kepentingan maklumat rekabentuk mempengaruhi kejayaan projek. Mustapha dan Noaum (1997) mengandaikan bahawa fenomena ini mungkin berkait rapat dengan praktis pembinaan pada masa kini dalam menguruskan kontraktor. Subkontraktor perlu memberikan maklumbalas segera bagi membolehkan Pengurus Projek memberikan maklumat yang

diperlukan pada masa yang tepat. Lukisan dan maklumat yang tidak mencukupi boleh mengakibatkan berlaku kelewatan yang serius dan seterusnya melemahkan tahap prestasi Pengurus Projek.

2.4.2 Pembolehkan Berkaitan Sifat Projek

Sifat-sifat sesuatu projek banyak mempengaruhi pengurusan pengeluaran pembinaan. Projek pembinaan adalah unik dan berbeza antara satu projek ke projek yang lain. Ini biasanya akan mewujudkan masalah kepada kebanyakan Pengurus Projek yang berpengalaman. Jenis projek dan sifat-sifatnya dalam proses banyak akan menentukan keperluan dan cara program pembinaan dijalankan. Sifat projek yang akan akan dibincangkan dalam bahagian ini adalah persekitaran projek, adanya maklumat, kompleksiti projek, hubungan pasukan projek, bahan dan bekalan untuk projek dan tempoh masa projek.

2.4.2.1 Persekitaran Projek

Secara semulajadi projek adalah terdedah kepada pelbagai faktor yang timbul dalam persekitaran mereka. Keputusan dan risiko adalah berkait dengan mereka seterusnya mengambilkira kesan daripada faktor-faktor ini dalam projek. Persekitaran projek boleh dibahagikan kepada dua iaitu persekitaran serta-merta dan persekitaran luaran. Persekitaran serta-merta merujuk kepada pelabur, pelanggan, pembekal, perunding dan kontraktor. Persekitaran ini adalah khusus kepada projek. Persekitaran luaran projek pula termasuklah sosial, politik, teknologi, perundangan dan faktor ekonomi serta implikasi mereka kepada projek. Kebiasaannya apabila berlaku