

RML 572 - KAJIAN ILMIAH

**KEBERKESANAN SISTEM PENGURUSAN HARTA SECARA
PENDEKATAN ANALISA KEWANGAN DAN PERSEPSI PENYEWA**

Disediakan Oleh

HASPALELA BT. MD YUSOF

PUSAT PENGAJIAN PERUMAHAN, BANGUNAN

DAN PERANCANGAN

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

PULAU PINANG

APRIL, 1995

**KEBERKESANAN SISTEM PENGURUSAN HARTA SECARA
PENDEKATAN ANALISA KEWANGAN DAN PERSEPSI PENYEWA**

**Disediakan Oleh
HASPALELA BT. MD YUSOF**

**Diajukan Kepada
PUSAT PENGAJIAN PERUMAHAN, BANGUNAN DAN PERANCANGAN
UNIVERSITI SAINS MALAYSIA
PULAU PINANG**

**Bagi memenuhi sebahagian
daripada syarat-syarat penganugerahan
Ijazah Sarjana Sains Pengurusan Projek**

PULAU PINANG

APRIL, 1995

ABSTRAK

ABSTRAK

Kajian ilmiah yang dijalankan ini bagi menentukan keberkesanan sistem-sistem pengurusan harta atau aset yang kini dipraktikkan bagi bangunan pejabat di dalam industri hartanah tempatan. Konsep ini adalah untuk menguruskan harta pemilik dan memastikan keadaan fizikal harta ke tahap yang memuaskan disamping memaksimumkan pulangan serta mengurangkan kos operasi dan senggaraan. Seterusnya mempromosi dan mempamirkan imej korporat yang bertepatan dimana, ini akan menyumbang kepada peningkatan nilai harta tersebut.

Dua jenis sistem pengurusan harta yang meluas digunakan di dalam industri ini ialah sistem 'pengurusan dalaman' dan 'pengurusan kontrak'. Ia walau bagaimanapun merupakan satu tugas yang sukar untuk membezakan sistem yang lebih berkesan bagi mencapai objektif yang telah ditentukan oleh pemilik.

Analisa yang dijalankan berdasarkan kepada petunjuk-petunjuk kewangan seperti nilai pasaran, sewa pasaran, kos operasi, pendapatan kasar dan pulangan keatas pelaburan bagi tahun kewangan tertentu. Penemuan kajian ini seterusnya diperkukuh dan disokong oleh penyiasatan ke atas persepsi penyewa-penyewa terhadap perkhidmatan yang diberikan oleh pasukan pengurusan harta.

Kajian ini menunjukkan bahawa kejayaan sesuatu sistem pengurusan harta bergantung kuat kepada beberapa faktor iaitu, jenis harta yang diurus, unit pengurusan harta yang bebas, sikap korporat pemilik terhadap sistem pengurusan yang dipilih, objektif yang realistik, kebebasan menggunakan autoriti yang diamanahkan dan komitmen, kemahiran serta pengalaman pasukan pengurusan dalam menyempurnakan obligasi mereka.

ABSTRACT

This dissertation is prepared to ascertain the effectiveness of the asset or property management systems that is currently practice in the local property industry. The concept is to manage owners' property and maintain physically to a satisfactory condition, besides maximising return and reducing operational and maintenance cost. Thus, promoting and projecting an ideal corporate image that could enhances the property value.

Two types of the property management systems that widely apply in the industry are 'in-house' and 'contract' system. It is, however, a tantamount task to distinguish which is the most effective in achieving the objective set by the owner.

The analysis is based on financial indicator such as fluctuating capital value, market rental, operational costs , gross income and finally return on investment of a particular financial year. The finding is strengthened and backed by examining further the tenant's perception on the services rendered by the property management team.

This study shows that the success of any property management system depends largely on several factors i.e the type of property manage, corporate attitudes towards the selected management system, independent property management team, realistic objective, freedom in exercising authorities entrusted and lastly the management team's commitment, skills and experience in carrying out their obligation.

PENGHARGAAN

*To my daughter, Syaza Ameera Mustaza ,
who has been a great inspiration to me.
Ira, you have changed my life.
I thank you and I love you*

PENGHARGAAN

Bersyukur saya kepada ALLAH S.W.T kerana akhirnya saya berjaya menyempurnakan kajian ilmiah ini walaupun dengan segala kepayahan yang terpaksa diharungi.

Saya rakamkan juga ucapan setinggi - tinggi terima kasih kepada Pn Noraini Bt. Yusof, Profersor Madya Dr. Omar bin Osman, Encik Mohd Yahya Bin Mohd Daud diatas segala pandangan yang dikemukakan disepanjang tempoh penyiapan kajian ilmiah ini.

Terima kasih juga kepada semua pihak yang telah memberikan segala kerjasama dalam pengumpulan maklumat terutamanya Encik Sulaiman B. Mustafa selaku prinsipal Jones Lang Wooton, Kuala Lumpur dan semua kakitangan firma tersebut yang turut memberikan bantuan .Ucapan terima kasih juga diberikan kepada Encik Kuruvilla P Abraham , Cik Siti Rosmiza Bt. Hj Abd Rahman dan En Lim Kim Swee.

Tidak ketinggalan ucapan terima kasih kepada kedua ibu bapa Hj. Mohd Yusof bin Hj. Mohd Yassin serta Hajjah Hasnah bin Hj. Mohammad dan pihak keluarga yang turut mendoakan serta menyumbangkan jasa bagi kejayaan kajian ini.

Teristimewa ucapan terima kasih dan penghargaan kepada suami saya, En. Mustaza bin Mohd Khairan yang sering memberikan galakan yang tidak pernah putus. Dimana segala sokongan dan pengorbanan yang telah diberikannya membolehkan saya menyiapkan kajian ilmiah ini pada masa yang ditetapkan.

HMY

ISI KANDUNGAN

KANDUNGAN

	Perkara	Muka Surat
	Abstrak	i
	Penghargaan	iv
	Senarai Rajah	x
	Senarai Jadual	xi
BAB 1	Pengenalan	
1.1	Masalah Pemilihan Sistem Pengurusan Harta	1
1.2	Jenis-jenis Sistem Pengurusan Harta	3
	1.2.1 Pengurusan Dalaman	3
	1.2.2 Pengurusan Kontrak	4
1.3	Matlamat Kajian	5
1.4	Objektif Kajian	6
1.5	Had-had Kajian	6
1.6	Metodologi Kajian	7
BAB 2	PERANAN PENGURUSAN HARTA	
2.1	Arah Pelaburan Bangunan Pejabat	9
2.2	Definisi Pengurusan	11
2.3	Pengurusan Harta Di Malaysia	12
2.4	Fungsi Pengurusan Harta	13
2.5	Pelan Pengurusan	15

2.5.1	Objektif	16
2.5.2	Perancangan Strategik	17
2.5.3	Perancangan Taktikal	17
2.5.4	Perancangan Operasi	18
2.6	Pasukan Pengurusan Harta	19

BAB 3 SUMBER PENDAPATAN DAN KOS
OPERASI SERTA PARAMETER MENGUKUR
KEBERKESANAN SISTEM PENGURUSAN
HARTA

3.1	Sumber Pendapatan	21
3.1.1	Sewaan Ruang	21
3.1.2	Caj Perkhidmatan	23
3.1.3	Pakir Kereta	23
3.1.4	Lain-lain Punca Pendapatan	24
3.1.5	Nilai Pasaran Bangunan	25
3.2	Kos Operasi	27
3.2.1	Polisi Insuran	27
3.2.2	Cukai Kepada Pihak Berkuasa Tempatan	29
3.2.3	Senggaraan Bangunan	31
3.2.4	Kos Penggunaan Tenaga	34
3.2.5	Kos Pemasaran	35
3.2.6	Sistem Keselamatan, Pengurusan Sekuriti Dan Kecemasan	37
3.3	Parameter Mengukur Keberkesanan Pengurusan Harta	38
3.3.1	Impak Pengurusan Harta	39

3.3.2	Kemerosotan Nilai Modal, Nilai Sewaan Dan Kadar Pulangan	39
3.3.3	Kajian Terdahulu	39
3.3.4	Parameter Mengukur Keberkesanan Pengurusan Harta	41
3.4	Rumusan Kajian Penerbitan	42

BAB 4 KAJIAN KES KEBERKESANAN SISTEM PENGURUSAN HARTA

4.1	Tujuan	45
4.2	Kaedah	45
4.3	Maklumbalas	46
4.4	Asas Pemilihan Bangunan	46
4.4.1	Pengurusan Secara Dalaman	47
4.4.2	Pengurusan Secara Kontrak	48
4.5	Definisi	48
4.5.1	Lokasi	49
4.5.2	Kemudahan-kemudahan Bangunan	49
4.6	Struktur Pengurusan Bangunan	51
4.6.1	Pengurusan Secara Dalaman	51
4.6.2	Pengurusan Secara Kontrak	53
4.7	Analisa Keberkesanan Pengurusan Harta Dengan Dengan Menggunakan Petunjuk Kewangan	57
4.7.1	Pendapatan Tahunan	57
4.7.2	Kadar Kepenghunan	60

4.7.3	Kos Operasi	61
4.7.4	Kadar Pulangan	62
4.8	Rumusan Kajian Kes	65

BAB 5 KAJIAN KEPUASAN DARI PERSEPSI PENYEWAWA BANGUNAN

5.1	Tujuan	68
5.2	Kaedah	69
5.3	Maklumbalas	69
5.4	Analisa Soal Selidik	70
5.4.1	Jangkamasa Penyewa Beroperasi Atau Berniaga	71
5.4.2	Tempoh Penyewaan	72
5.4.3	Teknik Pemasaran	74
5.4.4	Kriteria Pemilihan Bangunan	76
5.4.5	Masalah-masalah Bangunan	78
5.4.6	Kadar Sewa Dan Kepuasan	79
5.4.7	Kecekapan Pihak Pengurusan Bertindakbalas	80
5.4.8	Kesesuaian Ruang Pejabat	81
5.4.9	Pendapat Mengenai Sistem Pengurusan	83
5.4.10	Pembaharuan Tempoh Penyewaan	84
5.5	Penemuan	86
5.5.1	Impak Keberkesanan	89
5.5.2	Rumusan	89

BAB 6 CADANGAN DAN KESIMPULAN

6.1	Kesimpulan	91
6.1.1	Faktor-faktor Penentu	93
6.1.2	Masalah-masalah	94
6.2	Cadangan-cadangan	97
6.2.1	Pihak Pemilik / Pelabur	97
6.2.2	Pihak Profesional	99
6.3	Penutup	103
6.4	Cadangan Kajian Akan Datang	103

SENARAI RUJUKAN

LAMPIRAN

SENARAI RAJAH

SENARAI RAJAH

Rajah	Keterangan	Muka Surat	
1.	Rajah 1.1	Metodologi Kajian	8
2.	Rajah 2.1	Hiraki Pelan Pengurusan Harta	16
3.	Rajah 2.2	Struktur Organisasi	19
4.	Rajah 5.1	Jangkamasa Penyewa Beroperasi Atau Berniaga	71
5.	Rajah 5.2	Tempoh Penyewaan Firma	74
6.	Rajah 5.3	Teknik Pemasaran	75
7.	Rajah 5.4	Kadar Sewaan Ruang Berbanding Dengan Perkhidmatan	80
8.	Rajah 5.5	Kecekapan Pihak Pengurusan Harta Bertindakbalas	81
9.	Rajah 5.6	Kesesuaian Ruang Yang Disewa	82
10.	Rajah 5.7	Tahap Kecekapan Sistem Pengurusan	83
11.	Rajah 5.8	Pembaharuan Tempoh Penyewaan	84

SENARAI JADUAL

SENARAI JADUAL

Jadual	Keterangan	Muka Surat
1.	Jadual 2.1 Penawaran dan Permintaan Bangunan Pejabat 4 & 5 Bintang di Kuala Lumpur	10
2.	Jadual 4.1 Pendapatan Tahunan Bangunan Berkenaan	58
3.	Jadual 4.2 Nilai Sewa Semasa	59
4.	Jadual 4.3 Kadar Kepenghunan Bangunan	61
5.	Jadual 4.4 Kos Operasi Bangunan	61
6.	Jadual 4.5 Kadar Pulangan Pelaburan Sistem Pengurusan Dalaman	63
7.	Jadual 4.6 Kadar Pulangan Pelaburan Sistem Pengurusan Kontrak	64
8.	Jadual 4.7 Perbandingan Kadar Pulangan Pelaburan Semasa	65
9.	Jadual 5.1 Kriteria Pemilihan Ruang Pejabat Mengikut Turutan Kepentingan	77
10.	Jadual 5.2 Masalah Yang Dialami Oleh Penyewa-penyewa	79

BAB 1

BAB 1 PENGENALAN

1.1 MASALAH PEMILIHAN SISTEM PENGURUSAN HARTA

Pengurusan harta adalah pengawalan segala kepentingan yang ujud di dalam harta tersebut bagi mencapai objektif jangka pendek dan jangka panjang pemilik. Bagi menjamin pulangan yang optima ke atas pelaburan ini, ianya memerlukan tahap pengurusan tinggi dari pengurus harta yang berkeelayakkan.¹

Samada pengurusan harta dijalankan secara dalaman atau kontrak, pertimbangan sewajarnya perlu bagi memastikan segala objektif-objektif yang ditetapkan tercapai dan faktor-faktor kos serta faedah yang terbabit diambilkira bagi sesuatu tempoh jangka masa tertentu.

Walau bagaimanapun terdapat persoalan dipihak pemilik-pemilik harta dalam memastikan samada pengurusan harta yang dijalankan di harta-harta yang berkenaan adalah berkesan. Masalah ini memerlukan penganalisaan secara khusus kerana matlamat utama pemilik adalah untuk memaksimakan pendapatan.

¹ Douglas Scarrett (1983), *Property Management*, E. & F.N. Spon, London.

Kenyataan itu mungkin benar jika objektif pemilik adalah berorientasikan keuntungan dari pelaburan mereka tetapi ia tidak boleh dijadikan alasan sekiranya objektif pemilik hanyalah untuk kegunaan sendiri.

Kebanyakan pemilik menghadapi masalah kerana ketiadaan unit pengurusan harta yang profesional di dalam organisasi tersebut. Pemilik mempunyai alternatif samada untuk membentuk satu unit pengurusan harta secara dalaman ataupun menggunakan perkhidmatan secara kontrak.² Masalah yang sering dihadapi oleh pemilik harta adalah di dalam membuat pemilihan untuk menentukan sistem pengurusan harta yang terbaik.

Walau bagaimanapun kaedah pemilihan ini bukan merupakan proses yang mudah terutama kerana tiap-tiap harta mempunyai ciri-ciri yang tersendiri dan perlu diberikan pertimbangan yang terperinci dan mendalam. Penilaian harus dibuat terhadap keberkesanan kedua-dua sistem pengurusan harta berdasarkan kepada perbandingan dengan harta yang hampir serupa. Keputusan yang diambil oleh pemilik harta akan menentukan perancangan strategik organisasi tetapi ia adalah kritikal sekiranya dibuat dalam keadaan yang tergesa-gesa dan tanpa nasihat dari pakar.³

Kekeliruan pemilik harta seringkali timbul berpunca daripada dakwaan sesetengah pihak yang terlibat mengenai isu sistem pengurusan harta yang terbaik untuk kepentingan peribadi. Dakwaan ini boleh dipertikaikan kesahihannya apabila pemerhatian dan penganalisan dibuat dengan terperinci ke atas sistem yang berkenaan.

²Stapleton, T. (1981), *Estate Management Practice*, Estates Gazette, London

³Brooks-Liberator, M.K. (1990), Analysing Property Management Performance, *Journal of Property Management*, Vol. 55, No. 4, July-August, pp 39-42.

Pemilihan sistem pengurusan harta yang tepat akan memberikan pemilik harta pulangan yang maksima yang digambarkan dari segi peningkatan nilai harta, nilai sewa semasa ruang semeter persegi, kadar kepenghunan, imej dan lain-lain faedah.

Dari sudut lain, keadaan fizikal harta tersebut berjaya disenggara dan memastikan sistem-sistem kemudahan harta dalam keadaan baik dan memuaskan.

1.2 JENIS SISTEM-SISTEM PENGURUSAN HARTA

Oleh kerana matlamat utama pelaburan untuk memaksimakan pendapatan dan mempertingkatkan nilai harta seperti dinyatakan terdahulu, dua jenis sistem pengurusan harta yang boleh dipraktikkan oleh pemilik adalah pengurusan dalaman dan pengurusan secara kontrak.⁴

1.2.1 Pengurusan Dalaman

Kaedah dimana pemilik harta menubuhkan satu seksyen pengurusan di dalam organisasi berkenaan bagi menguruskan hartanya. Seksyen pengurusan tersebut bertanggungjawab menguruskan segala perjalanan pentadbiran dan operasi di dalam sesebuah harta. Kebiasaannya seorang pengurus harta yang berpengalaman dan berpengetahuan yang luas dalam bidang berkenaan akan dilantik bagi mengetuai seksyen berkenaan.

Pengurus harta ini akan disokong oleh satu pasukan pengurusan dan penyelenggaraan yang berwibawa serta mendapat kerjasama pengurus-pengurus

⁴ Ratcliffe, J. (1978) *An Introduction to Urban Land Administration*, Estates Gazette, London

dari seksyen lain yang wujud di dalam struktur organisasi pemilik tersebut. Struktur seksyen pengurusan harta ini bergantung kepada saiz, jenis dan keupayaan kewangan sesebuah harta berkenaan.

Pengurus harta dan pengurus-pengurus seksyen bertanggungjawab membentuk polisi, menyediakan program perkhidmatan dan latihan, membuat perancangan serta keputusan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang bersangkutan dengan pengoperasian harta. Semua kakitangan yang terlibat merupakan kakitangan tetap sesebuah organisasi tersebut

1.2.2 Pengurusan Harta Secara Kontrak

Kaedah pengurusan harta yang dikontrak dan diuruskan oleh satu organisasi lain atau firma perunding yang tiada kaitan dengan organisasi pemilik. Melalui kaedah ini, pemilik harta dikehendaki membayar yuran ikhtisas di atas perkhidmatan yang disediakan.

Secara amnya, pemilik harta melantik firma perunding pengurusan yang bereputasi, berpengalaman, berkemahiran dan berkeupayaan untuk mengendalikan pengoperasian sesebuah harta itu. Di samping itu, yuran ikhtisas yang berpatutan serta perkhidmatan-perkhidmatan lain yang dipakejkan adalah juga merupakan satu faktor penentuan.

Satu kontrak perjanjian di antara firma perunding dengan pemilik harta mengandungi dan menggariskan polisi-polisi organisasi, syarat dan klasifikasi kerja serta penetapan yuran ikhtisas.

Firma perunding pengurusan harta akan mengimplimentasikan dan menguatkuasakan polisi, perancangan, pengawalan dan koordinasi kerja seperti yang dikehendaki oleh kontrak. Perunding diberi kebebasan untuk melantik dan memilih kakitangan pengurusan harta bagi harta tersebut tanpa campurtangan dari pemilik harta.

Firma perunding perlu komited dan bertanggungjawab memastikan pengurusannya sentiasa berada di tahap yang cemerlang dan mampu memberikan pulangan pelaburan yang maksima.

1.3 MATLAMAT KAJIAN

Matlamat kajian ini untuk melihat pendekatan sistem pengurusan harta yang dipraktikkan sekarang di mana , penelitian dibuat keatas pengurusan secara dalaman dan kontrak. Penggunaan petunjuk-petunjuk kewangan dan persepsi kepuasan para penyewa harta dijadikan alat pengukur keberkesanan setiap sistem pengurusan. Penganalisaan akan dibuat ke atas kedua-dua sistem tersebut serta cadang-cadangan diberikan bagi mempertingkatkan profesionalisma pengurusan harta.

1.4 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif-objektif bagi kajian ini adalah seperti berikut:-

- i) Mengkaji praktis pengurusan harta secara dalaman dan kontrak.
- ii) Mengkaji sejauh manakah keberkesanan sistem pengurusan harta yang dilaksanakan di sesebuah harta.

1.5 SKOP KAJIAN

Kajian ilmiah ini hanyalah terhad kepada perkara-perkara berikut:-

- i) Sistem pengurusan harta pejabat.
- ii) Kawasan kajian di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur.
- iii) Asas penganalisan kajian kes berdasarkan keatas enam harta yang dianggap sebagai sebanding.
- iv) Soal selidik yang dikemukakan kepada penyewa-penyewa harta berasaskan soalan berpandu bagi melihat tahap kepuasan dan keselesaan mereka.
- v) Kebanyakan angka-angka pendapatan dan perbelanjaan adalah anggaran terdekat kerana ia dianggap sebagai rahsia perniagaan..

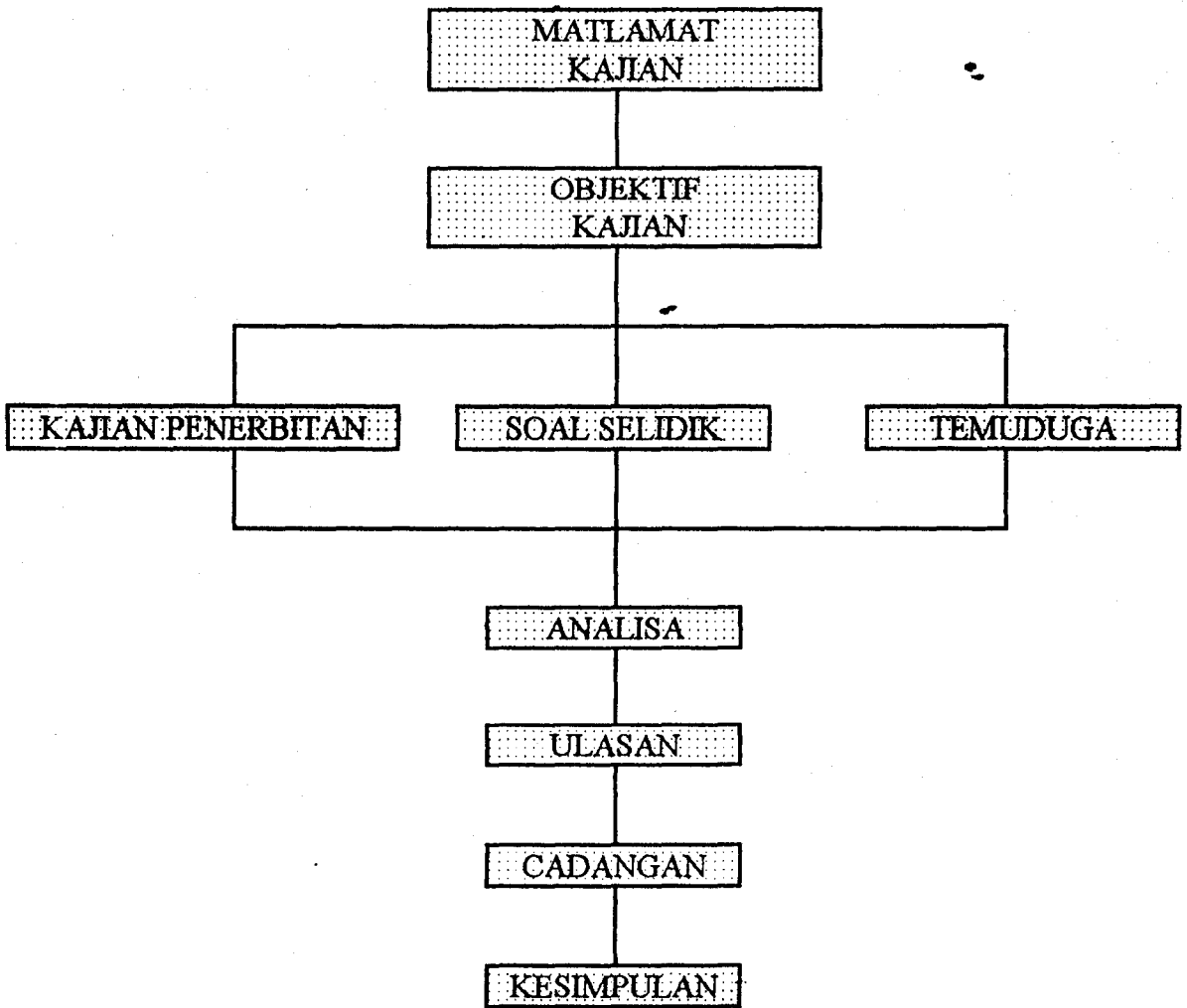
1.6 METODOLOGI KAJIAN

Metodologi yang diambil dalam menjalankan kajian ilmiah ini ialah dengan berpandukan Rajah 1.1. Maklumat-maklumat diperolehi secara kajian penerbitan, soal selidik dan temubual.

Bagi kajian kes yang dijalankan, pendekatan yang telah digunakan ialah secara :-

- a) Analisa data-data kewangan yang berkaitan.
- b) Temubual yang melibatkan perunding dan pengurus harta.
- c) Kaji selidik keatas persepsi penyewa-penyewa harta bagi mengetahui reaksi mereka keatas keberkesanan sistem pengurusan harta..

RAJAH 1.1 : METODOLOGI KAJIAN



BAB 2

BAB 2 PERANAN PENGURUSAN HARTA

2.1 ARAH PELABURAN BANGUNAN PEJABAT

Pelaburan bangunan pejabat merupakan satu jurusan aktiviti perniagaan yang semakin penting dan menyerlah pada masa kini. Unit-unit bangunan pejabat dibina semata-mata untuk disewakan atau dijual kepada penyewa dan pembeli yang berpotensi disamping bagi kegunaan sendiri.

Pertumbuhan pesat dalam bilangan bangunan pejabat khususnya, amat ketara sekali di bandar-bandar utama di Malaysia. Pada hari ini jumlah keluasan ruang lantai pejabat di Lembah Kelang sahaja dianggarkan berjumlah 2.956 juta meter persegi. Jumlah keluasan ini diramalkan akan terus meningkat kepada 3.125 juta meter persegi pada tahun 1996.¹

Jumlah permintaan untuk ruang pejabat di Lembah Kelang sekarang dianggarkan 2.782 juta meter persegi dan dijangka meningkat kepada 2.984 juta meter persegi pada tahun 1996.² Berpunca dari faktor penawaran dan permintaan ini, kadar purata kepenghunan

¹ Jones Lang Wooton (1994), *Malaysian Quarterly Property Market Report 1994*, JLW Property Consultants, K.L.

² Ibid.

ruang-ruang pejabat didapati tinggi iaitu 93.8%.³ Jadual 2.1 menunjukkan ramalan permintaan dan penawaran dimasa hadapan.

**JADUAL 2.1 : PENAWARAN DAN PERMINTAAN BANGUNAN
PEJABAT 4 & 5 BINTANG DI KUALA LUMPUR**

Tahun	Penawaran Kumulatif (Meter Persegi)	Permintaan Kumulatif (Meter Persegi)	Lebihan / (Kurangan) (Meter Persegi)
1995	2,140,081	2,820,067	(40,986)
1996	3,125,673	2,984,007	141,666
1997	3,185,806	3,174,074	11,732
1998	3,420,757	3,376,490	44,267
1999	3,420,757	3,592,368	(171,611)
2000	3,420,757	3,822,325	(401,568)

Sumber : Rahim & Co. (1993), *Rental Trend of Office Building*, Rahim & Co. Research Sdn. Bhd., K.L

Pelaburan pemilik bangunan pejabat bagi penggunaan sendiri dilihat dari aspek peningkatan imej korporat, nilai aset semasa disamping memberikan keselesaan kepada kakitangan. Walau bagaimanapun hanya sebahagian sahaja daripada jumlah keluasan ruang lantai bangunan yang digunakan untuk tujuan persendirian. Baki ruang lantai yang selebihnya masih lagi merupakan sumber pendapatan sampingan dari hasil pelaburan asal.

³ Ibid

2.2 DEFINISI PENGURUSAN

James A.F. Stoner (1971) mendefinisikan pengurusan sebagai suatu proses perancangan, penyeliaan, pengarahan dan pengawalan yang melibatkan ahli-ahli organisasi untuk mencapai tujuan penubuhan organisasi yang berkenaan.⁴ Definisi Stoner telah menetapkan empat fungsi utama pengurusan iaitu perancangan, penyeliaan, pengarahan dan pengawalan.

Pengurusan harta bertujuan mengawal kepentingan harta dengan berpandukan kepada objektif jangka pendek dan jangka panjang yang ditetapkan oleh pemilik bangunan.

Cara-cara bagaimana objektif tersebut boleh dicapai bergantung kepada sistem pengurusan harta yang dipilih didalam pelaksanaan polisi serta keputusan.

Didalam pengurusan bangunan pejabat, pengurus harta haruslah memikirkan matlamat, tindakan serta keperluan-keperluan dan langkah-langkah yang harus dilakukan pada peringkat awal untuk mencapai objektif asal organisasi. Penyeliaan dan pengkoordinasian tenaga kerja dirancang agar berjalan dengan lancar. Komunikasi yang jelas sangat penting dan perlu ditekankan dalam pembahagian tugas supaya tidak berlaku sebarang pertindihan kerja dan pembaziran masa dan tenaga. Pengawasan perlu bagi memastikan supaya kerja-kerja dilaksanakan sebagaimana yang dikehendaki dalam jangkamasa yang ditetapkan tanpa menjejaskan keselesaan pengguna-pengguna kemudahan .

Pemilihan kakitangan perlu dibuat dengan teliti dan pekerja yang dipilih haruslah sesuai dengan tugas. Produktiviti kakitangan juga harus diambil kira supaya suatu tahap

⁴ James A.F Stoner (1971), *Management Practice* , Prentice-Hall Inc, New Jersey.

penggunaan gunatenaga mampu mencapai tahap optima, seterusnya motivasi pekerja harus diterapkan melalui latihan-latihan . Kajian Veale (1989) menunjukkan bahawa kakitangan pengurusan harta memainkan peranan yang penting dalam pengarahannya peningkatan produktiviti korporat.⁵

Hurt (1988) menekankan bahawa sistem pengurusan hartanah merupakan polisi membuat keputusan korporat yang memerlukan komitmen yang sepenuhnya untuk mencapai keberkesanannya .⁶

2.3 PENGURUSAN HARTA DI MALAYSIA

Bidang kuasa pengurusan harta di Malaysia dikawal oleh Akta Penilai, Pentafsir dan Agen Hartanah 1981. Hanya mereka yang berkelayakan dan berdaftar dengan Lembaga Penilai, Pentafsir dan Agen Hartanah diiktiraf sebagai Penilai Berdaftar atau Pentafsir Berdaftar. Pengiktirafan tersebut membolehkan mereka berfungsi sebagai pengurus harta atau menawarkan perkhidmatan kepada awam sebagai pengurus harta yang bertauliah serta dibenarkan mendapat bayaran yuran perkhidmatan.

Pengecualian diberikan kepada Agen Hartanah Berdaftar untuk mempraktikkan pengurusan harta menurut kadar yang dihadkan dan bagi jenis-jenis harta yang tertentu sahaja dengan syarat mereka telah berpengalaman memberikan perkhidmatan pengurusan harta ini sebelum 6hb Februari 1981. Kawalan ini dikuatkuasakan bagi menjamin

⁵ Veale, P. (1989), Managing Corporate Real Estate Assets: Current Executive Attitudes and Prospects of An Emergent Management Discipline, *The Journal of Real Estate Research*, Vol. 4, No. 3, Fall, pp. 1-22.

⁶ Hurt, S.M. (1988), Real Estate : Liability or Asset?, *The Real Estate Finance Journal*, Vol. 3, No. 3, Winter, pp. 61-71.

kepentingan awam kerana tugas pengurus harta merupakan satu tugas profesional yang memerlukan proses latihan akademik dan profesional.

Pengurus harta haruslah memiliki maklumat terkini tentang kadar sewaan semasa dan kadar pulangan bagi sesuatu pelaburan. Norwood (1989) mencadangkan bahawa pengurus hartanah mestilah 'berorientasi pasaran', di mana mempunyai daya saing yang kompetitif serta berkeupayaan membentuk strategi pemasaran harta yang agresif.⁷

Pemahaman tentang undang-undang tempatan dan pencukaian yang berkaitan serta mengetahui perubahan dalam peraturan adalah penting bagi seseorang pengurus harta. Selain dari itu dia juga berpengetahuan dalam menentukan kadar harga/kos semasa bagi kerja-kerja pembaikan. Sungguhpun begitu kebanyakan eksekutif yang mempraktikkan pengurusan harta tidak mempunyai pengalaman yang mencukupi.

2.4 FUNGSI PENGURUSAN HARTA

Diantara fungsi-fungsi pengurus harta adalah seperti berikut:-

- a) Memberikan khidmat profesional yang sepenuhnya bagi memastikan bahawa bangunan itu disenggarakan secara ekonomi dan berkesan bagi memelihara nilai harta tersebut.
- b) Membentuk strategi-strategi bagi meningkatkan pulangan pelaburan harta tersebut.

⁷ Norwood, P.W. (1989), Some Advice for Selecting An Asset Manager, *The Real Estate Finance Journal*, Vol. 4, No. 3, Winter, pp. 88 - 91

- c) Menasihati dan mentadbirkan urusan penyewaan dan pajakan.
- d) Mengawasi dan mengambil langkah-langkah yang secukupnya bagi melaksanakan syarat-syarat penyewaan dan pajakan.
- e) Mentadbirkan akaun berkaitan dengan pendapatan dan perbelanjaan.
- f) Mengambil pekerja, mengurus dan mengawasi kakitangan dan perkhidmatan yang dikontrak bagi mencapai piawaian fizikal dan perkhidmatan yang optima bagi harta berkenaan.
- g) Menjalankan pemeriksaan fizikal dan menyediakan laporan bersama cadangan bagi meningkatkan atau mengekalkan nilai harta berkenaan.

Penemuan beberapa penulis menunjukkan bahawa bagi mempertingkatkan keberkesanan sistem pengurusan harta, satu unit khas yang bertanggung jawab haruslah diwujudkan. Penganalisaan oleh Rutherford dan Nourse (1988) membuktikan reaksi yang positif bagi harga-harga saham korporat apabila dibentuk sebuah unit pengurusan hartanah korporat.⁸

Veale (1988) juga melaporkan penemuan yang sama dimana, korporat yang mendapatkan perkhidmatan unit pengurusan harta yang berasingan daripada organisasi induk telah menunjukkan prestasi yang membanggakan.⁹

⁸ Rutherford, R.C. dan Nourse, H.O. (1988), The Impact of Corporate Real Estate Unit Formation On The Parent Firm's Value, *The Journal of Real Estate Research*, Vol. 3, No. 3, pp. 73 - 84.

⁹ Veale, P. (1988), Managing Corporate Real Estate Assets: Current Executive Attitudes and Prospects of An Emergent Management Discipline, *The Journal of Real Estate Research*, Vol. 4, No. 3, Fall, pp. 1 - 22

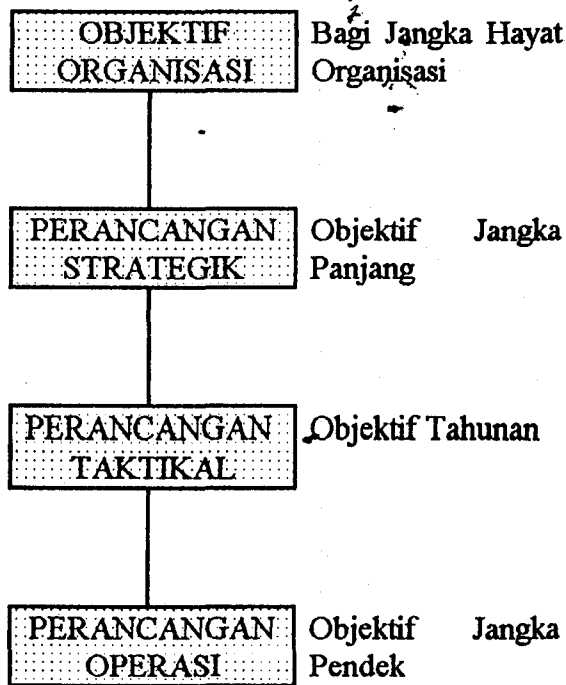
Walau bagaimanapun tiap-tiap pemilik mempunyai objektif korporat dan keperluan pelaburan harta yang berbeza-beza. Pemilik yang bermatlamatkan pendekatan keuntungan keatas aset hartanya seharusnya diuruskan sebagai pusat memaksimakan keuntungan. Manakala syarikat yang menekankan kepada strategi kawalan kos bagi perbelanjaan aset harta, harus menstrukturkan unit pengurusan harta ke arah pencapaian strategi tersebut.

2.5 PELAN PENGURUSAN

Pelaburan di dalam industri hartanah memerlukan tahap pengurusan yang lebih tinggi berbanding dengan lain-lain jenis pelaburan kerana keadaan fizikalnya dan jenis kepenggunaan yang berbagai-bagai.

Penyewa-penyewa kerap memberikan tekanan kepada pemilik harta bagi menyediakan ruang dan suasana kerja yang moden dan selesa. Walau bagaimanapun bukan semua masalah dapat diatasi dengan mudah. Oleh yang demikian, langkah utama yang perlu diambil untuk mengatasi masalah-masalah ini ialah dengan membentuk pelan pengurusan yang jelas dan terang seperti di dalam Rajah 2.1.

RAJAH 2.1 : HIRAKI PELAN PENGURUSAN HARTA



Bagi menjamin keberkesanan dalam pelaksanaan pelan perancangan ini, ia haruslah berbentuk kritikal, tepat dan mudah diikuti. Komunikasi dan maklumbalas haruslah diterima dari masa kesemasa bagi mengetahui sebarang perkembangan dan masalah yang sedang berlaku. Komunikasi yang ringkas dan tepat di dalam sistem pengurusan ini amatlah penting. Pendekatan yang digunakan dalam pelan pengurusan hendaklah secara strategik dan bukannya secara krisis dan mempunyai struktur hiraki.

2.5.1 Objektif

Perancangan pengurusan menyumbangkan ke arah pencapaian tahap pelaburan optima dan secara tidak langsung akan meminimakan kos operasi tanpa mengorbankan kualiti keselesaan dan keselamatan bangunan berkenaan.

2.5.2 Perancangan Strategik

Perancangan strategik merupakan perancangan jangka panjang yang melibatkan kajian dan penyelidikan keatas pasaran semasa dimana, penganggaran perubahan citarasa penyewa atau pembeli serta tren kadar sewa dan nilai bangunan dijalankan . Melalui perancangan strategik ini, pengurus harta akan menasihatkan pemilik mengenai tempoh yang sesuai untuk bangunan tersebut diubahsuai semula bagi diperlengkapkan dengan kemudahan moden. Peruntukan belanjawan haruslah dikaji supaya ianya tidak semata-mata membebankan pemilik, malahan akan meningkatkan lagi nilai aset pemilik.

a) *Pengurusan Aset*

Petunjuk-petunjuk kewangan digunakan dan diunjurkan bagi memastikan bahawa pelaburan semakin meningkat sejajar dengan lain-lain bentuk pelaburan.

b) *Pemasaran*

Merupakan input terpenting di dalam strategi pengurusan jangka panjang yang mana keberkesanan didalam pemasaran menentukan kejayaan dari segi penggunaannya dan pulangan pelaburan.

2.5.3 Perancangan Taktikal

Perancangan taktikal merupakan perancangan tahunan atau jangka pendek yang menekankan isu-isu lazim dalam pengurusan harta. Peringkat ini juga merangkumi

peruntukan belanjawan tahunan serta strategi-strategi yang perlu dilaksanakan untuk mencapai objektif.

a) *Inventori Harta*

Contoh perancangan taktikal boleh di unjurkan seperti mempunyai sistem rekod penyimpanan inventori harta yang teratur. Ia merangkumi aspek fizikal, butir-butir penyewaan, keadaan harta, mesin dan kelengkapan serta kerja-kerja yang sedang dilaksanakan dan yang akan dilaksanakan.

2.5.4 Perancangan Operasi

Perancangan operasi pula merupakan pengurusan strategi-strategi bertindak yang berkala dan harian atau mingguan meliputi isu-isu biasa yang berlaku setiap hari seperti pengurusan dan penyenggaraan bangunan.

a) *Senggaraan*

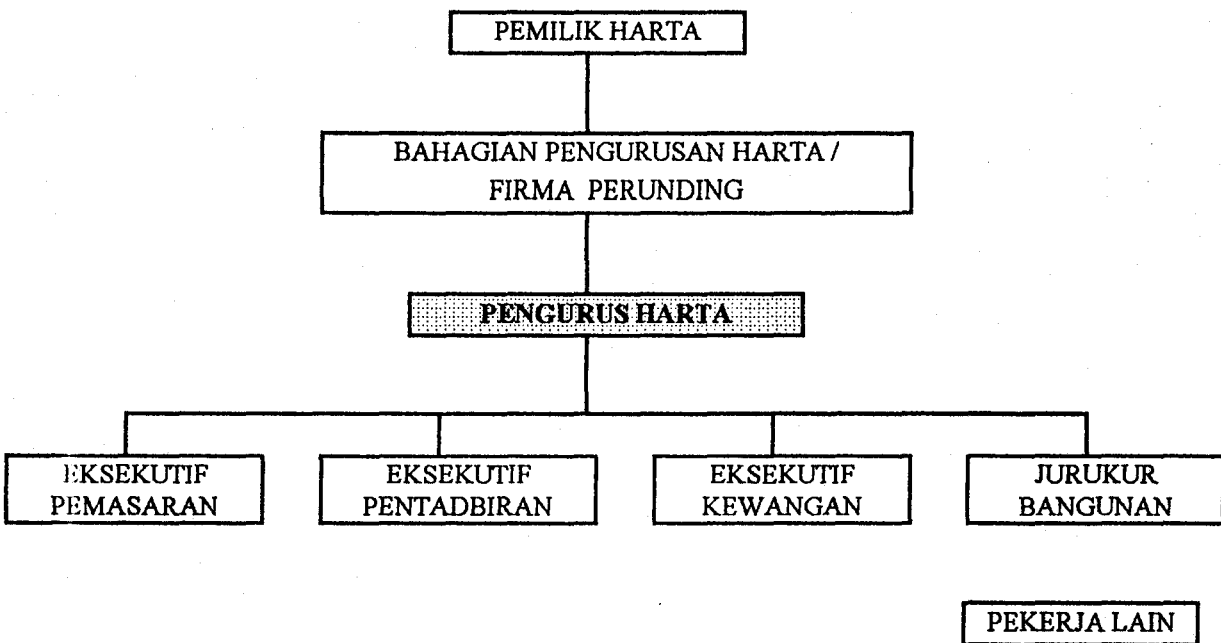
Merupakan input yang tidak kurang penting bagi strategi pengurusan aset. Senggaraan adalah kerja-kerja yang dijalankan untuk memastikan keseluruhan harta berada pada tahap yang memuaskan. Sesebuah organisasi pemilik yang cekap mempunyai perancangan berkala bagi kesemua kerja-kerja penyenggaraan bagi mengelakkan gangguan kepada kemudahan dan perkhidmatan serta mengikut taraf piawaian yang dikehendaki.

Rumusan boleh dibuat bahawa perancangan pengurusan harta yang dibuat disediakan di peringkat awal adalah alat yang penting bagi memberikan khidmat pengurusan harta yang berkesan.

2.6 PASUKAN PENGURUSAN HARTA

Kejayaan dalam melaksanakan perancangan pengurusan harta bergantung kepada keupayaan, kecekapan dan keberkesanan struktur organisasi dalam melaksanakan strategi-strateginya, walau dalam apa bentuk pengurusan harta. Struktur am bagi organisasi sistem pengurusan harta secara dalaman dan kontrak seperti di dalam Rajah 2.2

RAJAH 2.2 : STRUKTUR ORGANISASI



Keputusan pengambilan pekerja samada sebagai kakitangan merupakan salah satu tanggung jawab terpenting pengurus harta dan ia juga bergantung kepada saiz serta jenis bangunan yang diselia. Selain dari itu pengenalpastian perkhidmatan yang boleh dijalankan secara sendiri atau dikontrakkan memerlukan satu pengetahuan mantap tentang keberkesanannya sebelum keputusan diambil.

Pertimbangan yang sewajarnya perlu bagi mengurangkan beban bidang kuasa pengurus harta dengan cara mendelegasikan sesetengah tugas kepada subordinat dan seterusnya menumpukan hanya kepada perkara-perkara yang lebih mustahak.

Secara umumnya, walau apa pun sistem pengurusan harta yang diadaptasikan, gunatena buruh langsung sesuai digunakan dimana kawalan terperinci boleh dibuat untuk mencapai kualiti kerja yang amat tinggi. Sementara bagi kerja-kerja pakar, perkhidmatan kontraktor yang berpengalaman serta khusus didalam bidang tertentu kebiasaannya digunakan. Berikut telah dikenalpasti bidang-bidang khusus yang terlibat :-

- a) Sistem penghawa dingin
- b) Pemeriksaan pemasangan alat elektrik
- c) Peralatan pencegah kebakaran
- d) Lif dan eskalator
- e) Generator
- f) Gondola
- g) Pembersihan dalaman dan luaran.
- h) Khidmat keselamatan
- i) Kawalan serangga

BAB 3

BAB 3 SUMBER PENDAPATAN DAN KOS OPERASI SERTA PARAMETER MENGUKUR KEBERKESANAN SISTEM PENGURUSAN HARTA.

3.1 SUMBER PENDAPATAN

Sumber utama pendapatan bagi bangunan pejabat yang dikaji selidik diperolehi secara khususnya dari penyewaan ruang, caj perkhidmatan dan caj letak kereta. Walau bagaimanapun pendapatan tambahan boleh diperolehi jika kemudahan-kemudahan lain seperti ruang rekreasi, bilik persidangan dan kemudahan dewan jamuan disediakan.

3.1.1 Sewaan Ruang

Ia merupakan punca utama pendapatan sesebuah bangunan. Nilai sewa pasaran dan kadar kepenghunan bergantung kepada beberapa faktor penentu seperti permintaan dan penawaran semasa, keadaan ekonomi, lokasi, jenis bangunan dan keberkesanan pengurusan harta tersebut.

a) Kadar Sewa

Penyelidikan yang tepat perlu dijalankan bagi memperolehi data mengenai nilai sewa pasaran bagi memastikan kadar sewa yang ditetapkan adalah mengikut kadar semasa. Analisa keatas keberkesanan pengurusan harta juga mempunyai hubung kait secara langsung bagi menetapkan nilai semasa bagi bangunan tertentu. Unjuran permintaan dan penawaran serta tren penyewaan ruang perlu dipertimbangkan bagi menampung keperluan dimasa hadapan.

b) Jaminan Atau Deposit

Jaminan atau deposit sewa yang perlu dibayar di peringkat awal penyewaan merupakan salah satu punca pendapatan kepada pemilik. Jumlah yang ditetapkan dalam lingkungan dua hingga enam bulan kadar sewa semasa yang berdasarkan kepada tempoh penyewaan dan keluasan ruangan yang dihuni. Jenis penyewa juga mempengaruhi jumlah kadar deposit yang perlu dijelaskan .

Deposit akan dikembalikan kepada penyewa tanpa faedah diakhir tempoh penyewaan dimana, jumlah ini dianggap sebagai salah satu kos . Walau bagaimanapun sekiranya penyewaan tersebut ditamatkan sebelum tempoh tamat, deposit ini akan ditahan atau tidak dikembalikan berdasarkan kepada perjanjian yang telah dipersetujui.

Kebiasaannya pemilik berhak keatas jumlah sewaan bagi tempoh yang belum tamat dengan syarat beliau dapat membuktikan kegagalannya mendapatkan penyewa baru bagi tempoh tersebut. Deposit ini boleh

dilaburkan oleh pemilik bagi menambahkan pulangan sementara perjanjian penyewaan masih dikuatkuasakan.

3.1.2 Caj Perkhidmatan

Caj perkhidmatan merupakan satu syarat dalam penyewaan ruang bertujuan untuk menguruskan segala perbelanjaan utiliti dan perkhidmatan serta kemudahan bangunan diselenggarakan. Walau bagaimanapun, secara pratikalnya pihak penyewa sering merungut bahawa mereka telah membayar kadar yang melebihi dari sepatutnya.

Kaedah yang digunakan bagi menetapkan caj perkhidmatan semeter persegi berasaskan kepada kelengkapan, perkhidmatan serta kemudahan yang disediakan di dalam bangunan tersebut. Caj perkhidmatan ini juga merangkumi bayaran perkhidmatan pengurusan harta yang disediakan.

3.1.3 Pakir Kereta

Pemilik mempunyai dua pilihan dalam mengendalikan pakir kereta di bangunan iaitu samada menguruskan sendiri ataupun dikontrakkan kepada kontraktor luar. Bangunan yang mempunyai kadar kepenghunan tinggi dan mempunyai penyewa utama, pendapatan yang diperolehi lebih menguntungkan dan memuaskan sekiranya pakir kereta diuruskan secara dalaman.

Sementara pendapatan dari pakir kereta yang dikontrakkan dikira berasaskan kepada jumlah keluasan lantai yang disewakan atau jumlah

pakir yang disediakan. Ini tertakluk kepada perundingan yang dipersetujui oleh pemilik dan kontraktor berkenaan. Pendapatan ini merupakan sebahagian daripada jumlah pendapatan utama pemilik yang perlu diuruskan dengan teliti. Sebarang kecuaiian oleh pengurus harta akan mengakibatkan kerugian dan memberi kesan kepada kadar pendapatan bersih tahunan.

3.1.4 Lain-lain Punca Pendapatan

a) *Ubahsuai Ruang Sewaan*

Bagi penyewaan baru, semua pengubahsuaian mesti diawasi secara terancang oleh pengurus harta. Kerja-kerja pengubahsuaian ini mestilah disediakan oleh arkitek berdaftar dan pelan-pelan haruslah disahkan oleh pengurus harta disamping satu salinan sebagai rujukkan bagi pihak berkuasa tempatan. Disini pemilik dapat mempertingkatkan pendapatan dengan menawarkan dan menyediakan pakej pengubahsuaian yang diperlukan dengan bayaran yang berpatutan.

b) *Perkhidmatan Pembersihan*

Dalam memaksimumkan pendapatan, khidmat pembersihan pejabat diperkenalkan oleh unit pengurusan harta kepada penyewa-penyewa ruang di bangunan berkenaan.

Kebiasaannya bayaran yang dikenakan atas perkhidmatan ini adalah lebih murah daripada perkhidmatan kontraktor luar dan masalah-masalah penyewa boleh diselesaikan dengan lebih pantas.