

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

**Peperiksaan Semester Pertama
Sidang Akademik 1998/99**

OGOS/SEPTEMBER 1998

RMK 252 - Pengantar Pengurusan Projek

Masa: 3 jam

Sila pastikan bahawa kertas peperiksaan ini mengandungi **LIMA BELAS** mukasurat yang tercetak sebelum anda memulakan peperiksaan ini.

Jawab **SEMUA** soalan dari **BAHAGIAN A** yang diwajibkan (**Objektif**).

BAHAGIAN B: Jawab **SATU** soalan dan **BAHAGIAN C:** Jawab **DUA** soalan.

Jawab Soalan **BAHAGIAN A** di atas **Borang OMR**.

BAHAGIAN A: (WAJIB)

1. Pilih ayat yang **BENAR**

- I. Karisma ialah satu bentuk kuasa kepakaran.
 - II. Seorang pemimpin patut elak daripada menggunakan kuasa paksaan.
 - III. Kuasa ganjaran, paksaan dan autoriti adalah kuasa yang lebih formal berbanding dengan kuasa kepakaran dan rujukan yang bukan.
 - IV. Pengetahuan mengenai bagaimana organisasi berfungsi tidak boleh mendatangkan kuasa kepada seseorang.
- A. II dan III sahaja.
 - B. I, III dan IV sahaja.
 - C. II, III dan IV sahaja.
 - D. Kesemuanya.

2. Pilih ayat yang **SALAH**.

- A. Pengurusan membabitkan proses.
- B. Merancang boleh diserahkan sepenuhnya kepada orang lain.
- C. Pengurus perlu mempunyai keupayaan bersosial.
- D. Aspek ekonomi ialah sebahagian daripada pengurusan.

...2/-

3. Pilih ayat yang **BENAR**.
- I. Politik dalam organisasi selalu menjahanamkan.
 - II. Politik ialah proses menggunakan kuasa demi kepentingan diri sendiri.
 - III. Politik timbul kerana kewujudan ketidakpastian dan konflik dalam organisasi.
 - IV. Pengurus patut mengelakkan daripada berlakunya politik dalam organisasi.
- A. III sahaja.
 - B. I dan II sahaja.
 - C. III dan IV sahaja.
 - D. Kesemuanya.
4. Pilih peranan pengurus sebagaimana yang ditonjolkan oleh Fayol.
- I. Mengarah
 - II. Menjadi lambang kepala
 - III. Jurucakap
 - IV. Jurujual
- A. I sahaja.
 - B. II dan III sahaja.
 - C. I, II dan III sahaja.
 - D. Kesemuanya.
5. Dalam situasi yang manakah pergolakan politik amat ketara?
- I. Menghadapi cabaran dari luar yang tidak dijangka.
 - II. Penggubahan struktur.
 - III. Pengagghihan sumber yang terhad di antara bahagian-bahagian.
 - IV. Menyelaras pekerja di dalam satu-satu bahagian.
- A. II dan III sahaja.
 - B. I, II dan III sahaja.
 - C. II, III dan IV sahaja.
 - D. Kesemuanya.

6. Ayat yang manakah yang bercanggah dengan pendapat Robert Katz mengenai pengurus?
- Semakin naiknya pangkat seseorang sebagai pengurus, semakin perlunya beliau arif dalam aspek teknikal.
 - Semakin naiknya pangkat seseorang sebagai pengurus, semakin perlunya beliau arif dalam aspek sosial.
 - Semakin naiknya pangkat seseorang sebagai pengurus, semakin perlunya beliau arif dalam aspek konsepsual.
 - Penyusunan strategi bersangkut paut dengan aspek konsepsual.
7. Pilih ayat yang **BENAR**.
- Semua organisasi perlu menjelaskan secara eksplisit nilai, falsafah dan nilai yang dipegang oleh organisasi tersebut.
 - Catatan nilai, falsafah dan nilai organisasi boleh membantu membentuk budaya organisasi tersebut.
 - Ada masanya yang mana catatan nilai, falsafah dan nilai tidak diperlukan.
 - Catatan nilai, falsafah dan nilai organisasi digalakkan menggunakan istilah, bahasa dan konsep yang sofistikated untuk menggambarkan keintelektualan pengurusan atasan.
- I dan II sahaja.
 - II dan III sahaja.
 - I, II dan IV sahaja.
 - II, III dan IV sahaja.
8. Pilih ayat yang **BENAR** mengenai organisasi.
- Organisasi tidak rasmi sentiasa wujud bersama-sama dengan organisasi rasmi.
 - Perbatasan organisasi kadangkala kabur.
 - Ada setengah organisasi yang tiada matlamat.
 - Perlakuan organisasi adalah cantuman kesemua perlakuan ahli-ahli di dalamnya.
- I sahaja.
 - I dan IV sahaja.
 - I, II dan IV sahaja.
 - Kesemuanya.

9. Pilih ayat yang **BENAR** mengenai budaya organisasi.
- I. Budaya organisasi yang sihat boleh meningkatkan kepuasan pekerja.
 - II. Budaya yang sihat boleh meningkatkan produktiviti organisasi.
 - III. Peraturan bukan salah satu daripada elemen budaya organisasi.
 - IV. Pengurus sepatutnya membenarkan budaya yang sihat timbul secara spontan di dalam organisasinya.
- A. I dan II sahaja.
 - B. I, II dan IV sahaja.
 - C. I, II dan III sahaja.
 - D. Kesemuanya.
10. Pilih ayat yang **BENAR** mengenai pandangan Taylor.
- I. Pekerjaan patut dirangka sebaik-baiknya untuk memaksimumkan produktiviti.
 - II. Pekerja patut dieksploitasi sepenuhnya oleh majikan.
 - III. Kerja dibahagikan untuk mempecepatkan pengeluaran barangan.
 - IV. Pendekatan Taylor menimbulkan pergantungan tinggi pekerja ke atas majikan, tetapi tidak sebaliknya.
- A. I dan III sahaja.
 - B. I, II dan III sahaja.
 - C. I, III dan IV sahaja.
 - D. Kesemuanya.
11. Yang manakah boleh membawa penentangan kepada perubahan?
- I. Kerisauan mengenai masa hadapan.
 - II. Kesan negatif ke atas keluarga.
 - III. Jangkaan yang beban kerja akan meningkat
 - IV. Dendam kepada pihak-pihak yang tertentu.
- A. I dan II sahaja.
 - B. I dan III sahaja.
 - C. I, II dan III sahaja.
 - D. Kesemuanya.

12. Pilih ayat yang **BENAR**.

- I. Setiap arus teori pengurusan yang baru menyangkal kesahihan teori sebelumnya.
 - II. Sebahagian daripada teori baru yang timbul sejak kebelakangan ini hanyalah teori lama yang diberikan nafas baru.
 - III. Kepelbagaian teori menggambarkan kekompleksan amalan pengurusan.
 - IV. Kepelbagaian teori akibat individu-individu yang ingin mencipta nama mereka dalam bidang teori pengurusan.
- A. I dan III sahaja.
 - B. I, III dan IV sahaja.
 - C. II, III dan IV sahaja.
 - D. Kesemuanya.

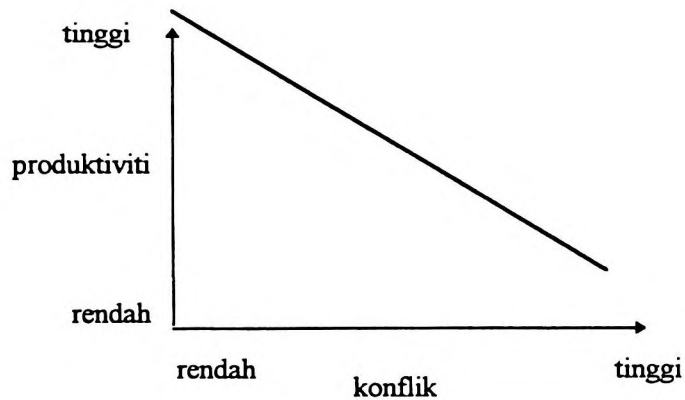
13. Pilih ayat yang **BENAR**.

- I. Pengurus harus bertindak seawal-awalnya kepada semua unsur perubahan.
 - II. Semasa membawa perubahan, masalah yang lazimnya timbul ialah penerimaan oleh pekerja-pekerja.
 - III. Unsur-unsur perubahan datangnye dari dalam dan persekitaran organisasi.
 - IV. Perubahan yang terlalu kerap dilakukan membazir dan menggugat keefisienan organisasi.
- A. II dan III sahaja.
 - B. I, II dan III sahaja.
 - C. II, III dan IV sahaja.
 - D. Kesemuanya.

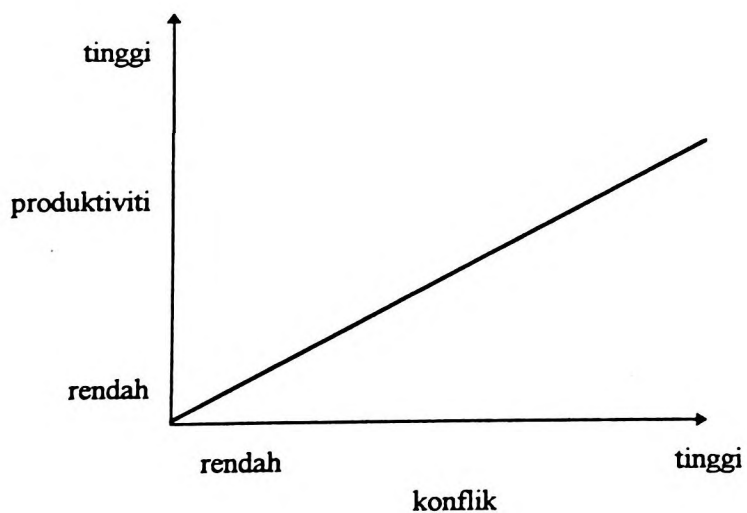
14. Pilih ayat yang **BENAR**.

- A. Semua tokoh teori pengurusan bersetuju yang adanya pengganti dan peneutral pemimpin.
- B. Pengganti pemimpin mengatasi gaya kepimpinan dan menghalang pemimpin tersebut dari menonjol perlakuan beliau.
- C. Jauhnya jarak fizikal antara pekerja dan majikan boleh meneutralkan kepimpinan majikan.
- D. Konsep pengganti dan peneutral pemimpin membawa erti yang sama.

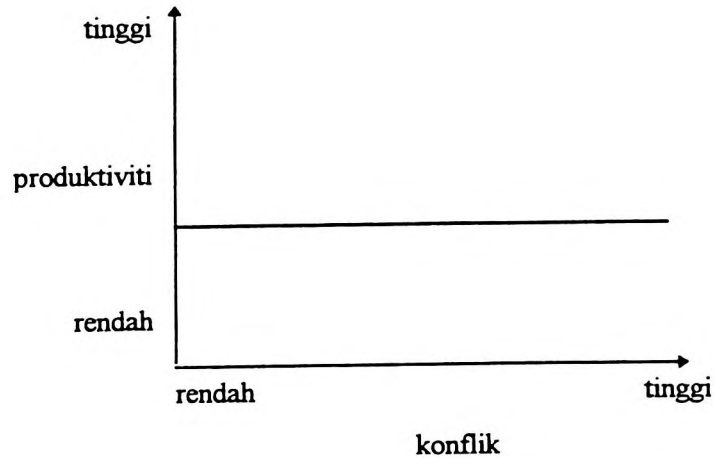
15. Siapakah di antara tokoh-tokoh yang tercatat di bawah mencadangkan pendekatan kontingensi dalam memilih gaya kepimpinan?
- A. Tiada siapa
 - B. R. Blake
 - C. R. Likert
 - D. F. Fiedler
16. Pilih gambarajah yang **BETUL** yang menggambarkan pandangan tradisional mengenai konflik.
- A.



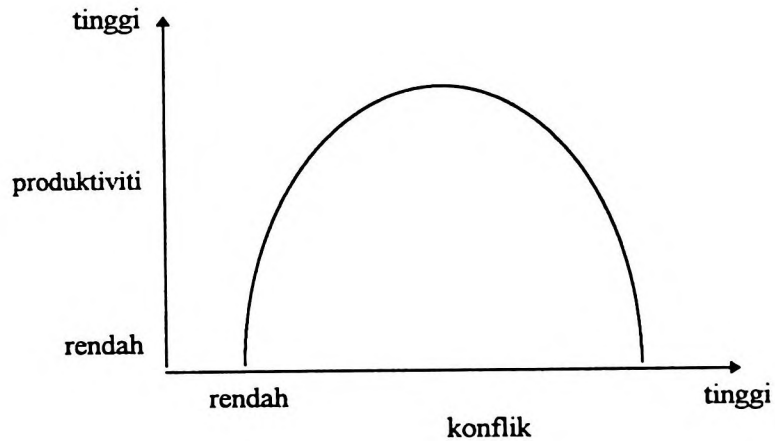
B.



C.



D.



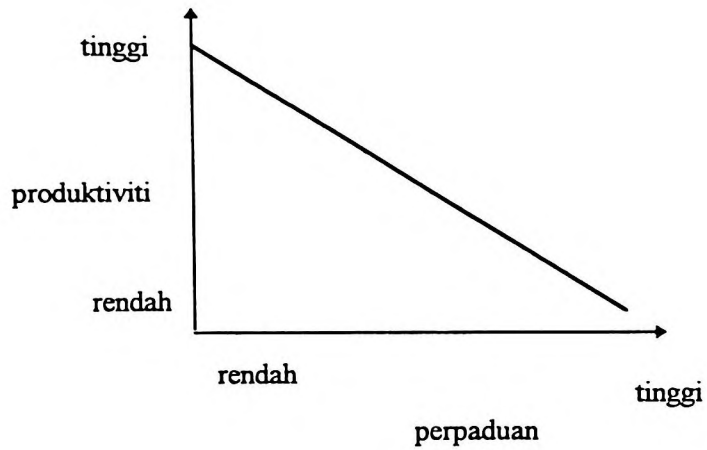
17. Pilih ayat yang menggambarkan pandangan pemikir pengurusan klasikal.

- I. Pemikir klasikal dipengaruhi oleh Adam Smith.
 - II. Wang adalah pendorong utama untuk menggerakkan pekerja.
 - III. Pemikir klasikal menganggap yang manusia sentiasa bersikap rasional.
 - IV. Memenuhi keperluan pekerja bukan setakat kaedah untuk mencapai objektif organisasi, malah sepatutnya ia menjadi objektif organisasi.
- A. II dan III sahaja.
 - B. I dan III sahaja.
 - C. I, II dan III sahaja.
 - D. Kesemuanya.

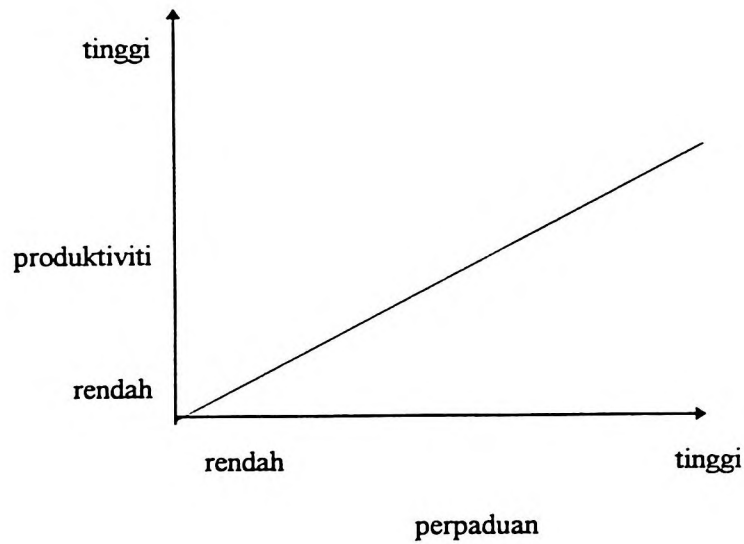
...8/-

18. Pilih gambarajah yang menggambarkan kumpulan yang **TIDAK** menghayati objektif pengurusan atasan.

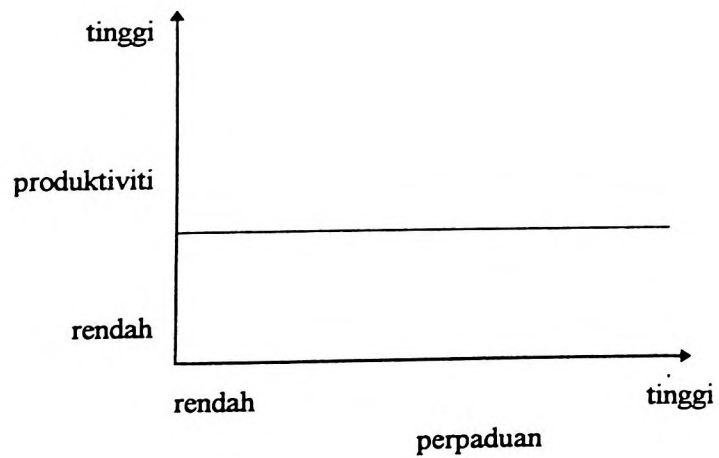
A.



B.

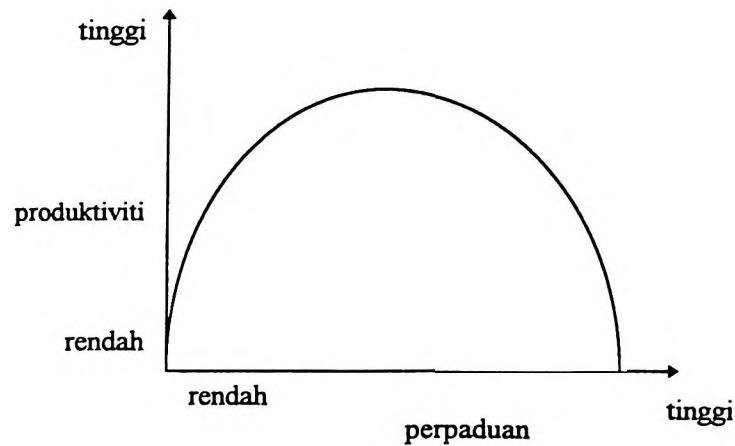


C.



....9/-

D.



19. Ayat yang manakah yang **TIDAK** menggambarkan pendapat Max Weber.
- Organisasi patut disusun mengikut hierarki.
 - Semua peraturan dan prosidur mesti dicatatkan.
 - Tuan punya syarikat patut mengambil bahagian dalam mengurus syarikat tersebut.
 - Penggajian buruh patut dilakukan di dalam organisasi.
20. David McClelland menyatakan setengah jenis keperluan diperolehi menerusi perjalanan hidup dan bukannya timbul secara semulajadi. Yang manakah keperluan yang **TIDAK** dimaksudkan oleh McClelland.
- Keperluan kuasa
 - Keperluan untuk mencapai kejayaan
 - Keperluan untuk bersaing
 - Keperluan untuk bersekutu

21. Pilih ayat yang **BENAR** mengenai motivasi.
- I. Kuasa yang datangnya dari sanubari seseorang.
 - II. Mengikut pandangan Herzberg kuasa penggerak semakin berkurangan apabila keperluan tersebut semakin dipenuhi.
 - III. Teori Jangkaan yang dicipta oleh Vroom meneliti hubungan antara usaha dan ganjaran.
 - IV. Menentukan kuasa dorongan pada seseorang pada sesuatu ketika bukannya susah.
 - A. II dan III sahaja.
 - B. I dan III sahaja.
 - C. I, II dan III sahaja.
 - D. Kesemuanya.
22. Pilih ayat yang **BENAR** yang membezakan pemimpin dan pengurus.
- I. Unsur-unsur formaliti lazimnya bersangkut-paut dengan pengurusan tetapi tidak pada kepimpinan.
 - II. Pemimpin boleh muncul di mana-mana sahaja dalam organisasi manakala pengurus dilantik oleh organisasi.
 - III. Pemimpin menekankan kepada interaksi perseorangan sedangkan pengurus menekankan kepada pematuhan prosidur dan arahan.
 - IV. Mengikut Minzberg, kepimpinan adalah sebahagian daripada pengurusan.
 - A. I dan II sahaja.
 - B. I dan III sahaja.
 - C. I, II dan III sahaja.
 - D. Kesemuanya.

23. Pilih pembolehubah yang patut diambil kira untuk menentukan gaya kepimpinan yang bersesuaian dengan situasi, sebagaimana yang dicadangkan oleh Fiedler.
- I. Darjat kuasa yang diberikan oleh organisasi kepada ketua untuk memberi ganjaran atau menjatuhkan hukuman.
 - II. Sifat pekerja dari segi kesanggupan untuk memikul tanggungjawab dan keinginan untuk kebebasan.
 - III. Penerimaan, kepercayaan dan sokongan ahli-ahli kepada ketua.
 - IV. Sejauhmana tugas yang perlu dilaksanakan berulang-ulang dan kompleks.
- A. II, III dan IV sahaja.
 - B. I, II dan IV sahaja.
 - C. I, III dan IV sahaja.
 - D. Kesemuanya.
24. Yang manakah **BUKAN** ciri kumpulan yang efektif mengikut pandangan Francis dan Young (1992)?
- A. Peraturan jelas.
 - B. Ahli-ahli dengan kepelbagaian latarbelakang dan nilai.
 - C. Saluran komunikasi yang mantap.
 - D. Saiz kumpulan yang tidak terlalu besar.
25. Ayat yang manakah berkenaan tahap perkembangan kumpulan yang **SALAH** mengikut pandangan Tuckman?
- A. Ketua kumpulan patut memberi ruang untuk ahli-ahli memberontak pada peringkat awal kumpulan ditubuhkan.
 - B. Kumpulan boleh melalui lebih daripada satu fasa perkembangan kumpulan pada masa yang sama.
 - C. Pada tahap pelaksanaan, ahli-ahli tidak lagi mempunyai perbezaan pendapat.
 - D. Kumpulan mungkin mundur ke tahap yang sebelumnya selepas mencapai sesuatu peringkat perkembangan.

(25 markah)

BAHAGIAN B: (Jawab SATU soalan sahaja)

1. Bayangkan anda seorang Pengurus Am di sebuah pejabat. Motivasi bekerja di dalam organisasi anda agak lemah. Kebanyakan pekerja, dari ahli profesional sehingga pekerja bawahan melaksanakan tugas sekadar apa yang diperlukan, tidak lebih dari itu. Dengan menggunakan teori-teori motivasi yang ada, bincangkan bagaimana anda dapat menggerakkan setiap individu di dalam organisasi anda.

(25 markah)

2. Dengan menggunakan teori-teori yang ada mengenai kumpulan bincangkan perkara-perkara yang perlu diambilkira apabila seseorang itu hendak mewujudkan pasukan yang benar-benar efektif dan bersepadu. Perbincangan anda mesti mengambilkira situasi dinamik yang ada pada setiap kumpulan, dan risiko yang timbul apabila tercapainya keadaan yang anda hasrati.

(25 markah)

3. 'Membawa perubahan kepada organisasi adalah antara cabaran yang paling mencabar bagi seseorang pengurus.'
 - a. Bincangkan cabaran-cabaran yang sering dihadapi oleh pengurus dalam keadaan tersebut.
 - b. Dengan menggunakan model yang ada, bincangkan apa yang perlu dilakukan oleh pengurus untuk melancarkan proses perubahan dikalangan pekerja-pekerja.

(25 markah)

4. 'Budaya organisasi yang sihat dan membina membawa kepada kejayaan organisasi.'
 - a. Bincangkan ayat tersebut dalam konteks sebuah syarikat pembinaan yang mana sebilangan pekerja-pekerja sentiasa berada di tapak pembinaan dan tidaknya di pejabat.
 - b. Apakah yang boleh dilakukan kepada komponen-komponen budaya organisasi tersebut supaya budaya positif wujud.

(25 markah)

BAHAGIAN C: (Jawab DUA soalan sahaja)

5. Sediakan Jadual Aliran Tunai, Geraf Aliran Tunai dan Keluk Kos Masa berdasarkan maklumat projek yang berikut:-

Harga Tender	:	RM250,000
Keuntungan	:	20% dari Kos Projek
Tempoh Projek	:	9 bulan
Nilai Simpanan	:	5%
Tempoh membaiki kecacatan	:	6 bulan

Andaikan keuntungan diagih sama rata sepanjang tempoh projek dan bayaran kemajuan dibayar sebulan selepas tuntutan.

(25 markah)

6. Sediakan satu carta garisan seimbang untuk satu skim perumahan berdasarkan butir-butir berikut:-

Bil.	Aktiviti	Jam Kerja/Unit	Bilangan Pekerja Setiap Aktiviti
1.	Asas	Jam 150	4 pekerja
2.	Struktur	Jam 350	10 pekerja
3.	Dinding	Jam 150	4 pekerja
4.	Paip	Jam 50	4 pekerja
5.	Elektrik	Jam 60	2 pekerja
6.	Kemasan	Jam 150	6 pekerja

- bilangan unit rumah = 200 unit
- kadar output = 6 unit seminggu
- masa perantaraan = 5 hari
- masa kerja 8 jam sehari dan 6 hari seminggu

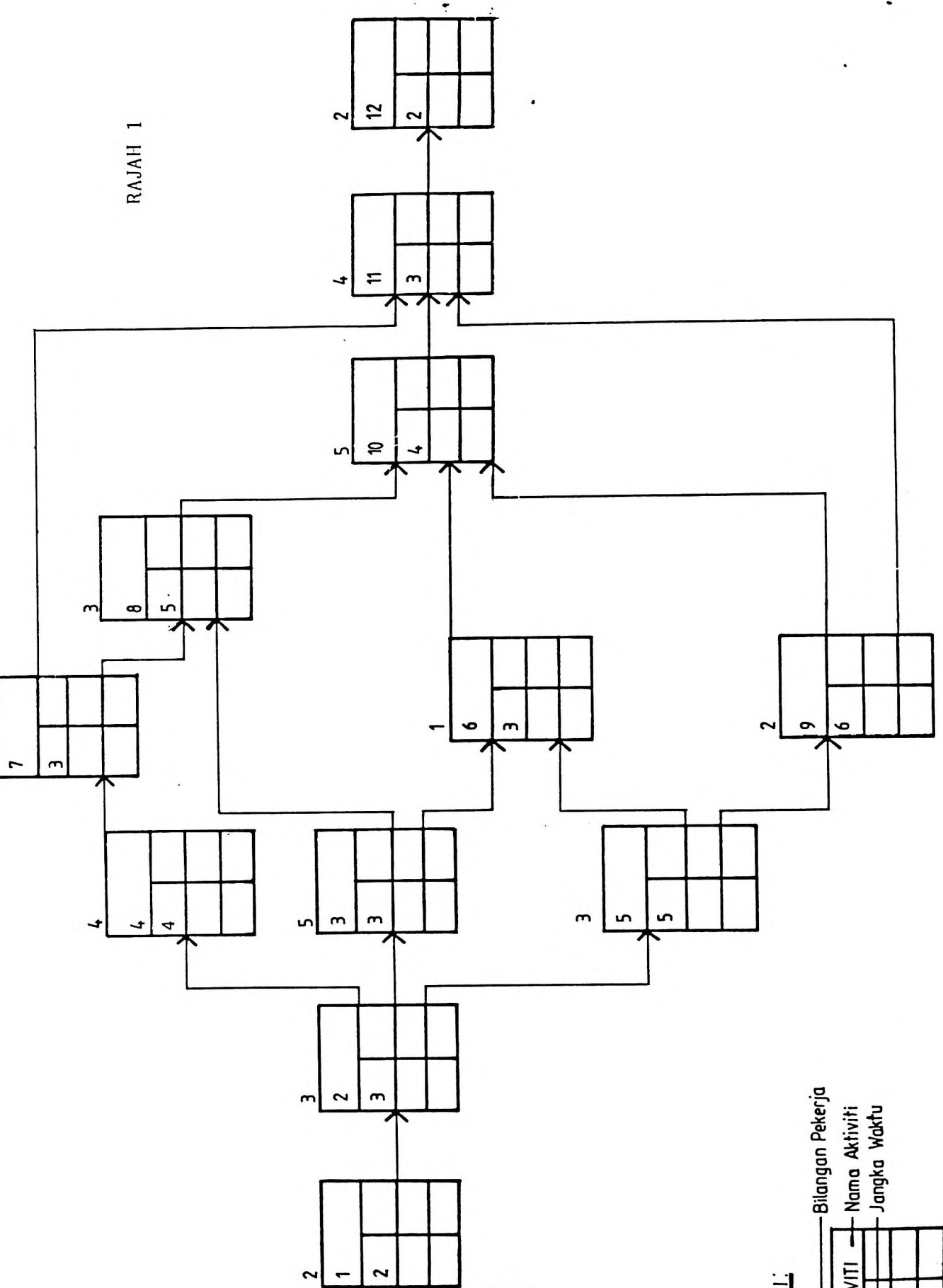
(25 markah)

7. **Rajah 1** menunjukkan Rangkaian Kerja untuk sebuah projek tertentu. Nombor aktiviti, jangka waktu aktiviti serta jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk setiap aktiviti adalah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah tersebut. Berdasarkan kepada maklumat yang diberi.
- (a) Kira dan isikan ruang-ruang kosong dalam Rajah tersebut.
 - (b) Lukiskan Rajah Sumber untuk projek berkenaan berdasarkan:
 - (i) Tarikh Mula Terawal.
 - (ii) Araskan semula sumber tersebut.

(25 markah)

-ooo00ooo-

RAJAH 1



287

KUNCI:

