

**PENENTU KEPIMPINAN BERORIENTASIKAN PEKERJA DAN
TUGAS TERHADAP KEJAYAAN PROJEK DI KALANGAN
KONTRAKTOR BINAAN DI KUANTAN PAHANG**

NORAINI BINTI MISRAN

Tesis yang diserahkan adalah untuk memenuhi keperluan bagi penganugerahan
Ijazah Sarjana Pengurusan Teknologi (Pengurusan Projek)

Fakulti Teknologi

UNIVERSITI MALAYSIA PAHANG

JULAI 2012

Created with

 **nitro**^{PDF} professional

download the free trial online at nitropdf.com/professional

ABSTRAK

Industri pembinaan merupakan salah satu sektor terpenting yang menyumbang kepada ekonomi negara dan pemangkin kepada pertumbuhan industri lain. Walaubagaimanapun sejak kebelakangan ini, terdapat beberapa projek pembinaan tidak berjaya disiapkan mengikut masa, skop dan bajet yang ditetapkan disebabkan beberapa faktor. Berdasarkan kajian-kajian lepas, masalah ini timbul disebabkan oleh kelemahan faktor manusia terutama dari aspek kepimpinan yang tidak efektif dan kelemahan kepimpinan yang diamalkan oleh pengurus projek dan kontraktor di dalam mengurus pasukan projek. Ramai penyelidik telah membuat kajian dan menfokuskan tentang kepentingan kepimpinan sebagai kunci kepada kejayaan projek. Sehubungan itu, kajian ini dijalankan adalah untuk mengenal pasti ciri-ciri kepimpinan yang mempengaruhi kejayaan projek. Objektif kajian adalah untuk mengkaji pengaruh dan hubungan di antara kepimpinan berorientasikan pekerja dan tugas terhadap kejayaan projek di kalangan kontraktor dalam industri pembinaan. Kajian ini juga menghuraikan ciri-ciri kepimpinan yang mempengaruhi kejayaan projek berdasarkan latarbelakang demografik kontraktor. Sampel kajian adalah terdiri daripada kontraktor kelas A, B, C, D, E dan F yang terlibat di dalam pelaksanaan projek pembinaan di daerah Kuantan Pahang. Kaedah persampelan adalah dengan menggunakan persampelan rawak berlapis. Saiz sampel adalah seramai 278 orang kontraktor yang dipilih daripada 993 kontraktor yang berdaftar dengan Pusat Khidmat Kontraktor di Negeri Pahang. Pengumpulan data adalah daripada data primer yang diperolehi melalui borang soal-selidik. Kajian ini menjawab kepada lima persoalan utama dengan menggunakan analisis faktor, ujian-t satu sampel, analisis korelasi Pearson, analisis varians sehala (ANOVA) dan analisis regresi pelbagai. Hasil kajian ini telah membuktikan bahawa secara keseluruhannya tahap ciri-ciri kepimpinan berorientasikan pekerja dan tugas seperti memberi perkhidmatan, membangunkan pekerja, berkongsi kuasa dan membuat keputusan, berwawasan, memimpin dan membina pasukan projek di kalangan kontraktor di Kuantan Pahang adalah tinggi. Hasil analisis korelasi Pearson membuktikan bahawa ciri-ciri kepimpinan berorientasikan pekerja dan tugas adalah berkorelasi secara positif dengan kejayaan projek yang mana ciri-ciri kepimpinan berorientasikan tugas iaitu berwawasan mempunyai hubungan korelasi yang paling tinggi terhadap kejayaan projek dan diikuti oleh membina pasukan projek, memimpin, membangunkan pekerja, memberi perkhidmatan dan akhir sekali adalah berkongsi kuasa dan membuat keputusan. Hasil analisis varians sehala (ANOVA) yang dijalankan juga menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan empat faktor demografik iaitu umur, tahap pendidikan, pengalaman dan latihan kepimpinan terhadap kejayaan projek. Faktor-faktor ini secara signifikannya mempengaruhi kejayaan projek. Keputusan daripada analisis regresi pelbagai telah menghasilkan satu model yang dapat meramalkan kejayaan projek berdasarkan kepada ciri-ciri kepimpinan yang berorientasikan pekerja dan tugas. Kesimpulannya, model kerangka kajian yang dibangunkan hasil daripada analisis ini menunjukkan bahawa kejayaan projek secara signifikan dipengaruhi oleh ciri-ciri kepimpinan yang berorientasikan tugas iaitu berwawasan dan membina pasukan projek. Persamaan regresi yang diperolehi untuk menghasilkan model adalah $\text{Kejayaan Projek} = 2.160 + 0.360 (\text{Berwawasan}) + 0.318 (\text{Membina Pasukan Projek})$.

ABSTRACT

The construction industry is one of the most important sectors that contribute to the economy and a catalyst for other industries. However in recent years, there are several construction projects not being completed on time, scope and within budget due to several factors. Based on previous studies, this problem arises due to the weakness of human factors, especially from the aspect of ineffective leadership and weak leadership practiced by project managers and contractors in managing the project team. Many researchers have made a study and focuses on the importance of leadership as a key to the success of the project. Accordingly, this study is to identify the leadership characteristics that influence the success of the project. The objective of this study also to examine the influence and the relationship between employee-oriented and task-oriented leadership to the success of the project among contractors in the construction industry. The study also describes the leadership characteristics that influence the success of the project based on the contractor's demographic background. The sample of this study were involved contractors class A, B, C, D, E and F, which involved in construction projects in the district of Kuantan Pahang. The sampling method using stratified random sampling . The sample size was about 278 contractors selected from the 993 contractors registered with the Contractors Service Centre (PKK) in Pahang. Data collection is of primary data obtained through questionnaire. This study answered the five main questions using factor analysis, one sample t-test, Pearson correlation analysis, one-way analysis of variance (ANOVA) and multiple regression analysis. The results of this study has shown that the overall level of the characteristics of employee-oriented and task-oriented leadership among contractors in Kuantan, Pahang is high in terms of providing services, develop employees, sharing power and decision making, visionary, leading and project team building. The results of Pearson correlation analysis proved that employee-oriented and task-oriented leadership was positively correlated with the success of a project in which the characteristics of visionary leadership has the highest correlation relationship to the success of the project, followed by project team building, leading, develop employees, providing services and finally is sharing power and decision making. Meanwhile, one-way analysis of variance showed that there were significant differences based on the four demographic factors of age, education level, experience and leadership training to the success of the project. These factors significantly influence the success of the project. Results of multiple regression analysis produced a model that can predict the success of the project based on the characteristics of employee-oriented and task-oriented leadership. The results of multiple regression analysis showed that the characteristics of visionary leadership is the most significant variable in determining the success of the project, followed by team building. In conclusion, this study developed a model framework results from this analysis indicates that project success is significantly influenced by the characteristics of the task-oriented leadership in terms of visionary and team building. Regression equation obtained for a model is a Successful Project = 2.160 + 0.360 (Visionary) + 0.318 (Project Team Building).

SENARAI KANDUNGAN

	Mukasurat
PENAKUAN PENGANUGERAHAN IJAZAH	ii
PENGESAHAN PENYELIA	iii
PENGESAHAN PELAJAR	iv
PENGHARGAAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
SENARAI KANDUNGAN	viii
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI SIMBOL	xv
SENARAI SINGKATAN	xvi

BAB 1 PENGENALAN

1.1	Latar Belakang Kajian	1
1.2	Laporan Prestasi Projek Pembangunan RMK9 Negeri Pahang	5
1.3	Kajian Terhadap Faktor-faktor Kelewatan Dalam Projek Pembinaan Bangunan Pendidikan Mara	6
1.4	Kajian Terhadap Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Objektif Projek Pembangunan Dalam Pengurusan Projek	9
1.5	Pernyataan Masalah	11
1.6	Objektif Kajian	12
1.7	Persoalan Kajian	13
1.8	Kepentingan Kajian	13
1.9	Skop Kajian	15
1.10	Batasan Kajian	15
1.11	Definisi Operasional	16
	1.11.1 Kepimpinan	16
	1.11.2 Kepimpinan Berorientasikan Pekerja	16
	1.11.3 Kepimpinan Berorientasikan Tugas	16
	1.11.4 Kejayaan Projek	17
	1.11.5 Kontraktor Binaan	17
1.12	Ringkasan	17

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	19
2.2	Fungsi Pengurusan Sumber Manusia dan Kepimpinan Pengurusan Projek Dalam Badan Pengetahuan Pengurusan Projek	19
2.3	Kepentingan Kepimpinan Dalam Pengurusan Projek	21
2.4	Kepimpinan	25
2.5	Kepimpinan dan Kejayaan Projek	26
	2.5.1 Kajian Kepimpinan dan Kejayaan Projek Dalam Industri Pembinaan	30
2.6	Teori-teori Kepimpinan	31
	2.6.1 Teori Kepimpinan Situasi	32
	2.6.2 Teori Kepimpinan Kontigensi	34
	2.6.3 Teori Gelagat	35
	2.6.4 Teori Kepimpinan Transformasi	36
	2.6.5 Teori Kepimpinan Transaksional	38
	2.6.6 Teori Kepimpinan Pekerja	39
2.7	Kajian Terhadap Kepimpinan Berorientasikan Pekerja dan Kepimpinan Berorientasikan Tugas	45
2.8	Ciri-ciri Kepimpinan Berorientasikan Pekerja	48
	2.8.1 Memberi Perkhidmatan	48
	2.8.2 Berkongsi Kuasa dan Membuat Keputusan	49
	2.8.3 Membangunkan Pekerja	51
2.9	Ciri-ciri Kepimpinan Berorientasikan Tugas	52
	2.9.1 Berwawasan	52
	2.9.2 Memimpin	54
	2.9.3 Membina Pasukan Projek	56
2.10	Ringkasan	58

BAB 3 KAEDAH PENYELIDIKAN

3.1	Kerangka Konseptual	67
3.2	Reka Bentuk Kajian	73
3.3	Skop Kajian	75
3.4	Populasi Persampelan Kajian	75
3.5	Pengumpulan Data	77
	3.5.1 Pengurusan Soal Selidik	78

3.6	Rekabentuk Soal Selidik	78
3.7	Pengukuran Pembolehubah	79
3.7.1	Pengukuran Pembolehubah Kepimpinan Berorientasikan Pekerja	80
3.7.2	Pengukuran Pembolehubah Kepimpinan Berorientasikan Tugas	81
3.8	Pengukuran Dalam Penyelidikan	84
3.8.1	Kesahan dan Kebolehpercayaan	84
3.8.2	Kesahan Isi Kandungan	84
3.8.3	Kesahan Konstrak	85
3.9	Kajian Rintis	87
3.10	Kaedah Analisa Data	89
3.10.1	Ujian Deskriptif	90
3.10.2	Ujian Kenormalan	90
3.10.3	Ujian-t satu sampel	91
3.10.4	Analisis Korelasi	91
3.10.5	Analisis Varians Sehala (ANOVA)	92
3.10.6	Analisis Regresi Pelbagai	92
3.11	Ringkasan	93

BAB 4 PENEMUAN KAJIAN KUANTITATIF

4.1	Pengenalan	95
4.2	Menyemak Dan Menyaring Data	95
4.3	Analisis Demografik	96
4.4	Ujian Umum	99
4.4.1	Ujian Penormalan Menggunakan Kaedah Grafikal Plot Q-Q	99
4.4.2	Ujian Penormalan Kolmogorov-Smirnov	101
4.4.3	Ujian Kebolehpercayaan	102
4.5	Analisis Faktor	104
4.5.1	Kesesuaian Persampelan ('Sampling Adequacy')	104
4.5.2	Kesahan Konstrak Menggunakan Analisis Faktor	105
4.5.3	Analisis Faktor Bagi Ciri-Ciri Kepimpinan Berorientasikan Pekerja	107
4.5.4	Analisis Faktor Bagi Ciri-Ciri Kepimpinan Berorientasikan Tugas	110
4.5.5	Analisis Faktor Bagi Komponen Kejayaan Projek	113
4.6	Ujian-t Satu Sampel	114
4.7	Analisis Korelasi Pearson	116

4.8	Perbandingan Min Menggunakan Analisis Varians Sehala (ANOVA)	119
4.8.1	Perbandingan Min Bagi Kejayaan Projek Berdasarkan Latarbelakang Demografik Menggunakan Analisis Varians Sehala (ANOVA)	119
4.9	Analisis Regresi Pelbagai	124
4.9.1	‘Goodness of Measures’	124
4.9.2	‘Significantly Influenced Attributes Test’	128
4.10	Ringkasan	131

BAB 5 KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1	Ringkasan Dan Perbincangan Penemuan Kajian	134
5.2	Implikasi dan Sumbangan Kajian	146
5.2.1	Implikasi Pembangunan Model	147
5.2.2	Implikasi Pembangunan Instrumen	147
5.2.3	Implikasi Pengurusan	148
5.3	Penyelidikan Akan Datang	150
5.3.1	Kajian Perbandingan Antara Industri	150
5.3.2	Kajian Gaya Kepimpinan Yang Lebih Luas	150
5.3.3	Kajian Kepimpinan Organisasi	151
5.3.4	Kajian Kesan Moderator	151
5.3.5	Penggunaan Kaedah ‘Structural Equation Modelling’	151

RUJUKAN	153
----------------	-----

LAMPIRAN

A	Surat Edaran Borang Soal Selidik	164
B	Borang Soal Selidik	165
C	Output Semakan dan Saringan Data	174
D	Analisis Faktor	177
E	Ujian-t Satu Sampel	183
F	Analisis Korelasi Pearson	184
G	Analisis Varians Sehala (ANOVA)	185
H	Analisis Regresi Pelbagai	189
I	Senarai Penerbitan	193

SENARAI JADUAL

No. Jadual	Tajuk	Mukasurat
1.1	Masalah-masalah projek RMK9	4
1.2	Laporan prestasi pelaksanaan projek-projek RMK9 di Negeri Pahang	6
1.3	Faktor-faktor kelewatan projek MARA	7
1.4	Faktor-faktor mempengaruhi pencapaian objektif projek	9
2.1	Teori kepimpinan situasi	33
2.2	Ringkasan matriks literatur ciri-ciri kepimpinan berorientasikan pekerja dan berorientasikan tugas	59
2.3	Matriks kajian literatur bagi ciri-ciri kepimpinan berorientasikan pekerja	61
2.4	Matriks kajian literatur bagi ciri-ciri kepimpinan berorientasikan tugas	63
3.1	Jumlah saiz sampel	76
3.2	Senarai kontraktor kerja awam yang mendaftar dengan Pusat Khidmat Kontraktor Negeri Pahang sehingga 15 April 2011	76
3.3	Ukuran kontrak instrumen kajian	79
3.4	Statistik kebolehpercayaan	89
3.5	Tahap Kecenderungan	91
3.6	Koefisien Korelasi	92
3.7	Persoalan kajian dan kaedah analisis yang digunakan dalam kajian	94
4.1	Maklumbalas soal selidik	96
4.2	Analisis kekerapan ke atas faktor demografik	98
4.3	Ujian penormalan mengikut nilai kepercungan 'skewness'	101
4.4	Ujian satu sampel Kolmogorov-Smirnov	102
4.5	Statistik kebolehpercayaan	103

4.6 (i)	KMO and Bartlett's Test - Ciri-ciri kepimpinan	104
4.6 (ii)	KMO and Bartlett's Test – Kejayaan projek	105
4.7 (i)	Analisis faktor terhadap ciri-ciri kepimpinan berorientasikan pekerja	108
4.7 (ii)	Analisis faktor terhadap ciri-ciri kepimpinan berorientasikan tugas	111
4.7 (iii)	Analisis faktor terhadap kejayaan projek	113
4.8	Analisis tahap ciri-ciri kepimpinan dan kejayaan projek	115
4.9	Matriks korelasi di antara pembolehubah	118
4.10	Analisis perbezaan bagi kejayaan projek berdasarkan faktor demografik	121
4.11	Perbandingan min kejayaan projek berdasarkan latarbelakang demografik	123
4.12	Statistik 'collinearity' untuk pembolehubah tidak bersandar	126
4.13	Nilai Durbin Watson	127
4.14	Statistik 'Residuals'	128
4.15	Ringkasan Model	129
4.16	Hasil Analisa Regresi	130
4.17	Hasil Analisa Regresi Menggunakan Penyelesaian "Stepwise"	131

SENARAI RAJAH

No. Rajah	Tajuk	Mukasurat
2.1	Sembilan fungsi pengetahuan dalam pengurusan projek	21
2.2	A conceptual framework for measuring servant leadership	42
2.3	Servant leadership : An opponent-process model and the revised servant leadership model	44
3.1	Cadangan kerangka konseptual menunjukkan hubungan ciri-ciri kepimpinan dengan kejayaan projek	72
3.2	Carta alir kajian	74
3.3	Pengukuran skala Likert	80
4.1	Plot normal Q-Q bagi ciri-ciri kepimpinan dan kejayaan projek	100
4.2	Korelasi antara pembolehubah ciri-ciri kepimpinan dan kejayaan projek	119
4.3	Hubungan korelasi di antara pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar	125
4.4	Plot serakan menunjukkan ‘homoscedasticity of residual’	127
5.1	Modifikasi model konseptual perhubungan di antara ciri-ciri kepimpinan berorientasikan tugas dan kejayaan projek	145

SENARAI SIMBOL

α	Alpha
β	'Standardize regression coefficient'
\geq	Lebih daripada dan sama dengan
\leq	Kurang daripada dan sama dengan
F	'Coefficient for repeated measure ANOVA'
n	Saiz sampel
N	Saiz populasi
p	Nilai Signifikan
P	Nilai Kebarangkalian
r	Koefisien korelasi
R ²	'Coefisien of determination'
t	Koefisien bagi 'one sample t-test'

SENARAI SINGKATAN

BKMK	Berkongsi Kuasa Dan Membuat Keputusan
BP	Berorientasikan Pekerja
BT	Berorientasikan Tugas
CIDB	Construction Industry Development Board (Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan)
EOT	Extension of Time (Tempoh Lanjutan Masa)
IKM	Institut Kemahiran Mara
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
KKTM	Kolej Kemahiran Tinggi MARA
KMO	Kaiser –Meyer-Olkin
KP	Kejayaan Projek
LPC	Least Preferred Co-Worker
M	Memimpin
MARA	Majlis Amanah Rakyat
MBP	Membangunkan Pekerja
MP	Memberi Perkhidmatan
MPP	Membina Pasukan Projek
PBT	Pihak Berkuasa Tempatan
PKK	Pusat Khidmat Kontraktor
PMBOK	Project Management Body of Knowledge (Badan Pengetahuan Pengurusan Projek)
PMI	Project Management Institute
RMK	Rancangan Malaysia Lima Tahun
RMK9	Rancangan Malaysia Kesembilan

RMK10	Rancangan Malaysia Kesepuluh
SPSS	Statistical Package For Social Science
VIF	'Variance Inflation Factor'
W	Wawasan

BAB 1

PENGENALAN

1.1 LATAR BELAKANG KAJIAN

Pada era pembangunan ini, industri pembinaan merupakan salah satu sektor terpenting yang menyumbang kepada ekonomi negara dan pemangkin kepada pertumbuhan industri lain. Industri ini juga merupakan antara sektor yang paling berisiko dan menghadapi persaingan yang hebat pada masa kini. Sejak dua dekad yang lalu, pelbagai penyelidikan telah dilakukan bagi mengkaji faktor-faktor utama di dalam pengurusan projek yang memberi kesan kepada prestasi projek sama ada berjaya ataupun gagalnya sesuatu projek pembangunan. Kerajaan juga sentiasa mengkaji faktor-faktor utama yang memberi impak kepada prestasi projek terutama projek-projek kerajaan di bawah Rancangan Malaysia Lima Tahun (RMK).

Semasa membentangkan intipati Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK10), Perdana Menteri Datuk Seri Najib Tun Razak telah mengumumkan kelulusan peruntukan di bawah RMK10 yang berjumlah RM290 bilion yang mana peruntukan tersebut dibahagikan mengikut nisbah 60 peratus bagi pembangunan fizikal dan 40 peratus bagi pembangunan bukan fizikal (Malaysia, 2011). RMK10 mensasarkan pendapatan negara kasar per kapita yang dijangka meningkat kepada RM38,850.00 pada tahun 2015 dengan pertumbuhan Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNGK) 6 peratus setahun. Sasaran pertumbuhan dalam sektor pembinaan adalah pada kadar 3.7 peratus setahun. Cabaran yang paling besar di dalam RMK10 adalah memangkinkan pelaburan swasta melalui sektor pembinaan yang dijangka berkembang 12.8 peratus atau RM115 bilion setahun (Malaysia, 2011).

Selain kesungguhan kerajaan menetapkan sasaran RMK10, sasaran yang telah ditetapkan di dalam RMK9 haruslah dicapai. Pada suku pertama 2010, ekonomi Malaysia mencatat pertumbuhan yang kukuh sebanyak 10.1 peratus hasil daripada permintaan dalam negeri yang terus berkembang dan permintaan luar negeri yang lebih kukuh. Dari segi penawaran, kesemua sektor ekonomi mencatat pertumbuhan yang positif, terutamanya sektor perkilangan dan perkhidmatan yang mencatat pertumbuhan yang kukuh. Permintaan dalam negeri berkembang sebanyak 5.4 peratus, didorong terutamanya oleh perbelanjaan penggunaan swasta yang lebih tinggi dan perbelanjaan sektor awam yang mapan (Malaysia, 2010a).

Sektor pembinaan terus berkembang pada kadar yang kukuh sebanyak 8.7 peratus, disokong oleh pelaksanaan projek berkaitan pembinaan di bawah pakej rangsangan fiskal kedua dan RMK9. Projek ini termasuk menaik taraf jalan raya, membaik pulih sekolah dan rumah kakitangan kerajaan, projek landasan rel berkembar, jambatan kedua Pulau Pinang dan Terminal Tambang Murah yang baharu. Kerajaan Persekutuan mencatat defisit fiskal sebanyak RM10.2 bilion atau 5.6 peratus daripada KDNK pada suku pertama 2010. Kadar inflasi berdasarkan perubahan dalam Indeks Harga Pengguna meningkat pada kadar tahunan 1.3 peratus (Malaysia, 2010a).

Dalam tempoh RMK9, pembangunan wilayah yang seimbang merupakan salah satu objektif utama pembangunan negara. Tumpuan pembangunan wilayah adalah untuk meningkatkan taraf dan kualiti hidup penduduk serta mencapai pembangunan sosial dan ekonomi yang seimbang antara wilayah dan negeri serta kawasan luar bandar dengan bandar melalui kepelbagaian asas ekonomi negeri bagi menarik pelaburan, mewujudkan lebih banyak peluang pekerjaan dan menjana pendapatan yang lebih tinggi. Salah satu teras utama pembangunan wilayah yang seimbang adalah mempercepatkan pembangunan di negeri yang kurang membangun dengan menyediakan peluang ekonomi dan menambah baik infrastruktur, kemudahan sosial dan kemudahan asas untuk mengurangkan jurang antara luar bandar dengan bandar (Malaysia, 2006).

Di samping itu, bagi memastikan pertumbuhan ekonomi negeri yang lebih tinggi, tumpuan akan diberi kepada usaha mempergiatkan lagi pembangunan di pusat pertumbuhan negeri serta kawasan pembangunan merentasi sempadan yang meliputi dua negeri atau lebih. Antara kawasan pembangunan merentasi sempadan yang telah dikenalpasti di negeri Koridor Pantai Timur ialah Zon Terengganu Utara, Kelantan Selatan dan Pahang Barat. Dalam RMK9, sebanyak RM22.3 billion atau 11.2 peratus telah diperuntukkan bagi pembangunan wilayah timur (Malaysia, 2006).

Secara keseluruhannya dalam tempoh RMK9, Kerajaan telah memperuntukkan sejumlah RM230 billion bagi pelaksanaan 26,355 buah projek di bawah RMK9 dan sehingga 2009 sebanyak RM137.3 billion atau 59.7 peratus daripada keseluruhan peruntukan telah dibelanjakan (Malaysia, 2009). Daripada keseluruhan projek RMK9, sejumlah 23,168 projek atau 87.8 peratus merupakan projek pembangunan fizikal manakala sejumlah 3,187 atau 12.2 peratus adalah projek pembangunan bukan fizikal (Malaysia, 2009).

Berdasarkan laporan prestasi keseluruhan projek RMK9 yang dibentangkan semasa Mesyuarat Majlis Tindakan Negara Bil. 1/2009 pada 25 Jun 2009, sebanyak 11,021 atau 42 peratus daripada keseluruhan projek adalah mengikut jadual manakala sejumlah 8,350 atau 32 peratus telah siap sepenuhnya dan sebanyak 3,228 projek atau 12 peratus daripada keseluruhan projek masih belum dimulakan. Selain itu, sebanyak 2,770 projek atau 10 peratus adalah dahului jadual dan sejumlah 986 atau 4 peratus daripada keseluruhan projek adalah lewat jadual (Malaysia, 2009).

Selain kesungguhan kerajaan membentangkan pelan RMK10 dengan cadangan pelbagai projek baru dan peruntukan yang besar, prestasi projek-projek pembangunan kerajaan di bawah Rancangan Malaysia (RMK) yang lepas perlulah dikaji dengan terperinci. Berdasarkan laporan prestasi bagi projek RMK9, terdapat projek-projek pembangunan yang mengalami kelewatan dan tidak dapat disiapkan mengikut jadual yang ditetapkan disebabkan beberapa masalah yang timbul sepanjang tempoh pelaksanaan projek RMK9. Masalah-masalah projek RMK9 adalah seperti dalam Jadual 1.1. Antara isu utama yang menyebabkan kelewatan pelaksanaan projek-projek RMK9 adalah disebabkan siling peruntukan yang tidak mencukupi dan kelemahan

pengurusan kontraktor yang mana kontraktor kurang cekap di dalam mengurus dan memantau pasukan projek. Masalah ini adalah lebih kepada kelemahan dari aspek sumber manusia dan kemahiran kepimpinan kontraktor itu sendiri di dalam mengurus pasukan projek bagi memastikan projek berjaya disiapkan mengikut jadual dan mencapai matlamat projek (Malaysia, 2009).

Jadual 1.1 : Masalah-masalah projek RMK9

No	Masalah/Isu Pelaksanaan	Bil. Projek
1	Siling peruntukan tidak mencukupi	186
2	Pengurusan kontraktor yang tidak cekap iaitu dari aspek pengurusan tenaga kerja dan kewangan	132
3	Urusan tanah/tapak yang berkaitan isu pengambilan balik tanah dan bayaran pampasan	73
4	Kelewatan kebenaran merancang iaitu mematuhi keperluan pihak berkuasa tempatan	43
5	Masalah perancangan seperti kelulusan tanah dan keperluan teknikal	42
6	Notis Perubahan dari segi peruntukan dan pelan/skop	34
7	Masalah rekabentuk iaitu sering berlaku perubahan rekabentuk	32
8	Tawaran harga tender yang rendah	19
9	Tidak mematuhi skop	10
10	Tempoh lanjutan masa (EOT)	5
11	Masalah perunding iaitu kurang cekap, lewat dilantik, arahan tambahan kerja dan keperluan perunding berdaftar	4
12	Masalah pengalihan utiliti seperti air dan elektrik	2
Jumlah		582

Sumber : Malaysia (2009)

Sejak kebelakangan ini, pelbagai spekulasi timbul terhadap sebab kenapa projek-projek kerajaan menghadapi masalah kelewatan. Kebiasaannya masyarakat akan terus menuding jari menyalahkan kontraktor yang menyebabkan berlakunya kelewatan ini. Ekoran projek-projek kerajaan banyak terbengkalai dan tidak dapat disiapkan mengikut jadual, maka pelbagai usaha dan inisiatif telah dilaksanakan oleh kerajaan untuk memastikan kontraktor yang dilantik dapat menyiapkan projek mengikut tempoh yang ditetapkan. Kerajaan melalui pelbagai jentera kerajaan telah memberi motivasi dan latihan terutama dari aspek pentadbiran dan pengurusan sumber manusia kepada kontraktor supaya mempertingkatkan prestasi kerja disamping menambah kemahiran

dan daya saing terutama untuk bersaing dengan kontraktor bukan bumiputera di samping bilangan kontraktor yang semakin bertambah setiap tahun.

1.2 LAPORAN PRESTASI PROJEK PEMBANGUNAN RMK9 NEGERI PAHANG

Peranan membangunkan projek-projek di bawah RMK9 di Negeri Pahang adalah dipertanggungjawabkan kepada Pejabat Pembangunan Persekutuan Negeri Pahang yang berfungsi di dalam memantau perbelanjaan peruntukan dan prestasi pelaksanaan projek-projek pembangunan RMK9. Sehingga 30 April 2010, jumlah pembangunan projek-projek fizikal RMK9 di Negeri Pahang adalah berjumlah 1,257 buah projek dengan peruntukan dianggarkan berjumlah RM18.7 billion (Malaysia, 2010b).

Sehingga akhir tempoh RMK9, walaupun kerajaan Pahang sentiasa berusaha memastikan pelaksanaan projek-projek pembangunan RMK9 berjaya disiapkan mengikut jadual, akan tetapi masih terdapat beberapa projek yang mengalami kelewatan dan gagal disiapkan mengikut jadual yang ditetapkan. Berdasarkan Laporan Prestasi Pelaksanaan Projek-projek RMK9 di Negeri Pahang seperti Jadual 1.2, antara masalah utama pelaksanaan projek-projek pembangunan RMK9 adalah disebabkan oleh kelemahan pengurusan pihak kontraktor dalam menguruskan pasukan projek yang menyebabkan kontraktor gagal melaksana kerja mengikut jadual, kekurangan tenaga kerja mahir di samping kelemahan pemantauan dari segi kewangan dan sumber bahan (Malaysia, 2010b).

Berdasarkan isu di atas, isu utama yang menyebabkan kelewatan atau kegagalan pihak kontraktor menyiapkan projek mengikut jadual adalah disebabkan oleh kelemahan dari aspek sumber manusia iaitu keupayaan kepimpinan kontraktor itu sendiri iaitu kontraktor yang dilantik tidak mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang diperlukan di dalam mengurus pasukan projek dengan efisien di dalam memastikan projek dapat disiapkan mengikut jadual dan berjaya mencapai objektif projek.

Jadual 1.2 : Laporan prestasi pelaksanaan projek-projek RMK9 di Negeri Pahang

No	Faktor Kelewatan Projek	% Projek
1	Penamatan kontraktor sedia ada dan projek ditender semula	16.4
2	Kontraktor gagal laksana kerja ikut jadual dan dikenakan denda	16.4
3	Masalah pengurusan kontraktor iaitu tidak mempunyai tenaga kerja yang mencukupi dan mahir	11.5
4	Masalah kewangan pihak kontraktor	11.5
5	Kelewatan masuk tapak oleh kontraktor disebabkan masalah tapak/perubahan tapak projek	9.8
6	Masalah kerja tanah dan faktor cuaca	8.2
7	Perubahan pelan susunatur/rekabentuk	6.6
8	Kontraktor gagal kemuka surat lanjutan tempoh	4.9
9	Kelewatan pelantikan pihak kontraktor	4.9
10	Masih dalam proses tender dan penyediaan dokumen tender	4.9
11	Rekabentuk masih dalam semakan	3.3
12	Kelewatan pihak arkitek mengemukakan 'development order' kepada Pihak Berkuasa Tempatan	1.6
Jumlah		100

Sumber : Malaysia (2010b)

1.3 KAJIAN TERHADAP FAKTOR-FAKTOR KELEWATAN DALAM PROJEK PEMBINAAN BANGUNAN PENDIDIKAN MARA

Kajian ini dibuat adalah bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang menyebabkan projek-projek pendidikan MARA yang meliputi projek pembinaan Kolej Kemahiran Tinggi MARA (KKTM) dan Institut Kemahiran MARA (IKM) yang diluluskan dalam RMK8 mengalami kelewatan dan gagal disiapkan mengikut jadual yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil kajian oleh Idris (2006) seperti Jadual 1.3, di dapati bahawa antara faktor-faktor kritikal yang mempengaruhi kelewatan projek pembinaan oleh MARA adalah disebabkan oleh faktor manusia iaitu kelemahan dari aspek pengurusan kontraktor yang dilantik seperti tidak berpengalaman, kelemahan menguruskan pasukan

projek dan kewangan projek, tidak mengikut jadual kerja, kelemahan mendapatkan tenaga kerja mahir, sering bertukar pengurusan projek, kelemahan komunikasi semasa berurusan dengan pihak ketiga dan lambat melantik sub-kontraktor yang mana faktor-faktor ini telah memberi impak besar kepada prestasi projek.

Jadual 1.3 : Faktor-faktor kelewatan projek MARA

No	Faktor-faktor Kelewatan Projek	Kritikal	Tidak Kritikal
1	Umum		
	1.1 Cuaca	√	-
	1.2 Harga tawaran rendah	√	-
	1.3 Penjadualan kerja yang tidak terancang	√	-
	1.4 Kelewatan memasuki tapak	-	√
	1.5 Masalah kemudahan sedia ada di tapak	-	√
	1.6 Bencana alam	-	√
2	Kekurangan Sumber Tenaga		
	2.1 Pengurusan profesional	√	-
	2.2 Buruh mahir	√	-
	2.3 Buruh am	√	√
3	Sumber Bahan Binaan		
	3.1 Kekurangan bahan binaan	√	-
	3.2 Harga bahan meningkat	√	-
	3.3 Bayaran tunai dengan pembekal	√	-
4	Sumber Kewangan		
	4.1 Modal tidak mencukupi	√	-
	4.2 Kontraktor lambat bayar kepada sub-kontraktor	√	-
	4.3 Bayaran kemajuan lambat	√	√
	4.4 Masalah pinjaman bank	-	-
5	Kehendak Klien		
	5.1 Mengubah skop rekabentuk asal	√	-
	5.2 Mengubah rekabentuk dan struktur yang sedang/ telah dibina	√	-
	5.3 Lambat mengurus kelulusan perubahan kerja	-	√

Jadual 1.3 : Sambungan

	Pengurusan Kontraktor		
6	6.1 Lambat melantik sub-kontraktor	√	-
	6.2 Sering bertukar pengurusan projek	√	-
	6.3 Kontraktor tidak berpengalaman	√	-
	6.4 Masalah pengurusan	√	-
	6.5 Tidak mengikut jadual kerja	√	-
	6.6 Keutamaan kontraktor pada projek lain	√	-
7	Kehendak PBT		
	7.1 Kelulusan pelan merancang lambat	-	√
	7.2 Kelulusan pelan bangunan lambat	-	√
	7.3 Arahan perubahan rekabentuk semasa pembinaan	-	√
	7.4 Arahan penggunaan bahan semasa pembinaan	-	√
8	Sumber Jentera		
	8.1 Sukar mendapat jentera	-	√
	8.2 Jentera kerap rosak	-	√
9	Komunikasi	-	√
10	Kelewatan perlantikan sub kontraktor	-	√

Sumber : Idris (2006)

Kesimpulannya, berdasarkan hasil kajian di atas menunjukkan bahawa antara faktor-faktor kritikal yang menyebabkan kelewatan atau kegagalan pihak MARA menyiapkan projek adalah disebabkan oleh kelemahan dari aspek pengurusan dan kepimpinan kontraktor itu sendiri di dalam mengurus dan memantau pasukan projek, individu serta pihak-pihak yang terlibat secara langsung di dalam pelaksanaan projek.

Ini menunjukkan bahawa bagi memastikan sesuatu projek berjaya dilaksanakan dan memenuhi matlamat yang ditetapkan, maka seseorang kontraktor itu hendaklah mempunyai kemahiran dan ciri-ciri kepimpinan yang berkesan yang perlu dijadikan sebagai amalan di dalam mengurus dan memantau pengurusan projek.

1.4 KAJIAN TERHADAP FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENCAPAIAN OBJEKTIF PROJEK PEMBANGUNAN DALAM PENGURUSAN PROJEK

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian objektif pelaksanaan projek pembangunan bagi tiga buah projek yang dibangunkan oleh Perbadanan Kemajuan Negeri Pahang. Hasil kajian ini berdasarkan Jadual 1.4, mendapati bahawa faktor utama yang mempengaruhi dan memberi kesan terhadap pencapaian objektif projek adalah dari segi pemilihan kontraktor yang kurang sesuai. Berdasarkan kajian ini, kesemua responden bersetuju menyatakan faktor pemilihan kontraktor yang kurang sesuai menyebabkan projek itu mengalami kelewatan atau gagal disiapkan mengikut jadual dan telah memberi kesan kepada pencapaian objektif projek yang ditetapkan.

Ini menunjukkan bahawa kontraktor-kontraktor yang dilantik mempunyai kelemahan dari aspek pengurusan manusia dan tidak mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang diperlukan di dalam memantau pasukan projek dan individu serta pihak-pihak yang terlibat di dalam pelaksanaan projek yang mana faktor inilah yang telah memberi kesan terhadap pencapaian objektif projek yang menyebabkan projek gagal disiapkan mengikut jadual.

Jadual 1.4 : Faktor-faktor mempengaruhi pencapaian objektif projek

No	Faktor	% Sangat Setuju dan Setuju	% Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju
1	Pemilihan kontraktor yang kurang sesuai	100	0
2	Objektif projek tidak tetap	61	39
3	Perancangan yang kurang rapi	56	44
4	Kawalan projek dan kos yang longgar	50	50
5	Tindakan pencegahan dan pembetulan yang kurang berkesan	44	56
6	Organisasi pengurusan projek yang longgar	33	67
7	Pemantauan projek yang lemah	28	72
8	Pegawai terlibat yang kurang kompeten	28	72
9	Mesyuarat projek yang kurang berkesan	22	78

Nota : Setuju = % Sangat Setuju dan Setuju
 Tidak Setuju = % Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju

Sumber : Mohd Zaid (2008)

Created with

Ringkasan daripada laporan dan kajian-kajian di atas menunjukkan bahawa masalah utama yang menyebabkan kelewatan projek atau kegagalan menyiapkan projek mengikut jadual adalah disebabkan oleh faktor sumber manusia iaitu kelemahan dari aspek pengurusan dan kepimpinan kontraktor atau pengurus projek. Kontraktor yang dilantik lemah di dalam mengurus dan membangunkan pasukan projek, kurang cekap menguruskan kewangan, kurang ilmu pengetahuan dan pengalaman, kelemahan merancang projek serta kurang pemantauan terhadap kos, masa, kualiti dan skop projek.

Kesimpulannya, berdasarkan isu-isu yang telah dibincangkan daripada kajian-kajian di atas menunjukkan bahawa kontraktor yang dilantik tidak mempunyai ciri-ciri dan kemahiran kepimpinan yang berkesan di dalam pengurusan projek yang menyebabkan projek mengalami kelewatan dan tidak berjaya disiapkan mengikut jadual serta tidak memenuhi objektif projek.

Sehubungan itu, ini menunjukkan bahawa betapa pentingnya aspek kepimpinan di dalam pengurusan projek dan ramai penyelidik menfokuskan tentang kepentingan kepimpinan sebagai kunci kepada kejayaan projek. Kejayaan projek juga adalah hasil daripada penekanan terhadap aspek organisasi, faktor manusia, sokongan pengurusan atasan dan keberkesanan pasukan projek berbanding dengan faktor teknikal di dalam pengurusan projek (Berg dan Karlsen, 2007; Gehring, 2007; Hyvari, 2006; Turner dan Muller, 2005; Hauschildt et. al., 2000).

Justeru itu, untuk memastikan sesuatu projek itu berjaya seseorang pengurus projek selain mempunyai kemahiran dalam aspek teknikal seperti merancang, menjadual, menyediakan bajet, memantau dan mengawal proses pengurusan projek; seseorang pengurus projek juga perlu mempunyai kemahiran kepimpinan dari segi menguruskan sumber manusia iaitu mempunyai tanggungjawab memotivasi, membangunkan pekerja, membina dan memimpin pasukan projek ke arah pencapaian objektif dan kejayaan projek (Neuhauser, 2007; Berg dan Karlsen, 2007; Cleland, 2004; Kerzner, 2006; Kloppenborg dan Opfer, 2002).

1.5 PERNYATAAN MASALAH

Sejak kebelakangan ini, terdapat beberapa projek pembinaan mengalami kelewatan dan tidak berjaya disiapkan mengikut masa, skop dan bajet yang ditetapkan. Antara puncanya adalah kelemahan pengurusan sumber manusia khususnya dari aspek kepimpinan yang tidak efektif dan kelemahan kepimpinan yang diamalkan oleh pengurus projek atau kontraktor di dalam mengurus dan memantau pasukan projek, individu serta pihak-pihak yang terlibat di dalam pengurusan projek. Sejak dahulu lagi, kebanyakan pengurus projek lebih menekankan pengetahuan dan kemahiran teknikal sebagai alat utama dalam menguruskan projek (Berg dan Karlsen, 2007). Walaubagaimanapun, beberapa kajian dalam pengurusan projek mendapati bahawa sesuatu projek itu sering gagal bukan hanya disebabkan aspek teknikal, tetapi lebih kepada perkara yang berkaitan dengan aspek manusia (Shenhar, 2001; Matta dan Askenas, 2003; Sumner et al, 2006).

Untuk mencapai kejayaan di dalam sesuatu projek, selain penekanan terhadap kemahiran teknikal, penekanan juga harus diberikan kepada kemahiran pengurusan sumber manusia terutama dari aspek kepimpinan di kalangan kontraktor yang terlibat di dalam pelaksanaan projek (Neuhauser, 2007). Aspek pengurusan sumber manusia adalah penting bagi memastikan aspek teknikal dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Justeru itu, seseorang kontraktor perlulah mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang berkesan seperti berwawasan, bertanggungjawab, memotivasi, membangunkan pekerja dan memimpin pasukan kerja di dalam proses merancang, menjadual, mengurus bajet, memantau dan mengawal proses pengurusan projek bagi memastikan objektif projek tercapai (Ahmed, 2008; Maylor, 2003). Selain itu, dengan pertumbuhan organisasi dan faktor manusia yang semakin ketara di dalam pengurusan projek, maka keperluan kemahiran kepimpinan adalah penting bagi mewujudkan pengurusan projek yang lebih efektif (Sumner, et al., 2006).

Justeru itu, sekiranya seseorang kontraktor atau pengurus projek tidak mempunyai kemahiran dan ciri-ciri kepimpinan yang berkesan di dalam pengurusan projek, maka ianya akan memberi kesan kepada penurunan prestasi pasukan projek dan seterusnya memberi impak kepada pencapaian matlamat projek yang akan