

**PENYUSUNAN DAN PENSTRUKTURAN SEMULA ORGANISASI  
JABATAN PENGURUSAN FASILITI  
AKIBAT PERUBAHAN FUNGSI ORGANISASI INDUK**

**KES KAJIAN: INSTITUT PENILAIAN NEGARA,  
BANDAR BARU BANGI, SELANGOR DARUL EHSAN**

**NORMA BINTI KASSIM**

**Laporan projek ini di kemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada  
syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Fasiliti)**

**Fakulti Kejuruteraan dan Sains Geoinformasi  
Universiti Teknologi Malaysia**

**OKTOBER, 2001**

## **DEDIKASI**

**BUAT:**

Suami, anak-anak dan semua keluarga yang dikasihi,  
atas segala sokongan, dorongan dan bantuan.

## PENGHARGAAN

Penulis ingin merakamkan setinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Prof Madya Dr. Maziah Bt. Ismail selaku penyelia projek ini, di atas segala bantuan dan tunjuk ajar yang diberikan di dalam penyediaan kajian ini.

Penghargaan dan terima kasih ditujukan juga kepada Prof Madya Maizan Baba dan Dr. Hishammuddin selaku pembaca dan panel bagi projek ini kerana telah memberikan komen dan teguran membina. Tidak lupa juga kepada semua Pensyarah Fakulti Kejuruteraan dan Sains Geoinformasi di atas tunjuk ajar dan bantuan yang telah diberikan.

Ucapan terima kasih kepada Pengarah, Pengurus Harta dan semua staf INSPEN yang terlibat secara langsung dan tidak langsung di dalam penyediaan projek ini.

Akhir sekali terima kasih kepada semua kawan-kawan iaitu Sal, Cik Nor, Chua, Asuntha dan Punitha. "Selamat Maju Jaya".

## ABSTRAK

Peranan fasiliti ialah membantu aktiviti utama mencapai matlamat organisasi. Sebarang perubahan aktiviti utama organisasi induk akan memberi kesan kepada pengurusan fasiliti. Oleh itu pengurusan fasiliti perlu bertindak balas atau mengadaptasi perubahan tersebut agar dapat memberi sumbangan yang efektif, efisien dan menambah nilai kepada organisasi. Kajian ini secara keseluruhannya mengkaji perubahan organisasi jabatan pengurusan fasiliti sebagai persediaan menghadapi perubahan fungsi organisasi induknya. Institut Penilaian Negara (INSPEN) telah dipilih sebagai kes kajian kerana institut ini bercadang mengembangkan aktiviti utamanya dengan menceburi bidang pengajian tinggi dan menjadi pusat penyelidikan. Kaedah temubual dan soal selidik telah dijalankan untuk menganalisa faktor-faktor persekitaran INSPEN dan Unit Pengurusan Hartanya (UPH) termasuk mengenal pasti kekuatan, kelemahan dan perubahan yang perlu dilakukan terhadap pengurusan fasilitinya. Faktor-faktor penentu rekabentuk organisasi terutama strategi pengurusan fasiliti perlu dikaji sebelum cadangan perubahan struktur organisasi dikemukakan. Penyelidikan ini mendapati bahawa organisasi UPH perlu disusun semula dan dinaik taraf. Ia hendaklah diketuai oleh Pengurus Fasiliti dan merupakan pegawai kanan. Cadangan struktur organisasi ini telah mengambilkira pembahagian kerja yang jelas dan mengintegrasikan unit-unit yang mempunyai pertindihan bidang tugas dalam menyediakan dan mengurus fasiliti. Oleh kerana strategi dan persekitaran organisasi sentiasa berubah, Pengurus Fasiliti perlu dari semasa ke semasa mengubah struktur organisasinya supaya dapat memberikan perkhidmatan yang memenuhi keperluan pelanggan dan dalam masa yang sama mencapai matlamat organisasi.

## ABSTRACT

The role of facilities is to support the core activities in order to achieve organization's goal. Any changes in the parent organization core activities will affect the facilities management. Therefore, facilities management needs to react or adopt the changes accordingly so as to be effective and efficient, and gives an added value to the organization. This research as a whole, studies the changes in the facilities management in the organization as a preparation to face the changes in its parent organization's functions. *Institut Penilaian Negara (INSPEN)* was selected as a case study because the institute is planning to expand its core activities into a tertiary education and research center. Interviews and questionnaires were carried out to analyze environmental factors of INSPEN and its *Unit Pengurusan Harta (UPH)*. At the same time interviews and questionnaires help to identify strength, weaknesses and the changes that *INSPEN* needs to implement in its facilities management. Factors which determine the design of organizational structure especially facilities management strategies need to be studied before changes of organizational structure are to take place. This research has found that the *UPH* organization must be restructured and upgraded. It must be headed by a Facility Manager, who has to be in a senior post. This research suggests a clear job distributions in *UPH* and has to be integrated with other units that have overlapping tasks. As the strategies and organization's environment keep changing, the Facility Manager needs to, from time to time restructure his organization to make sure services given able to satisfy the customer's needs and accordingly achieve the organization's goals.

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
<b>BAB I</b>	<b>LATAR BELAKANG KAJIAN</b>	
1.1	Pengenalan	1
1.2	Penyataan Masalah	3
1.3	Objektif Kajian	7
	1.3.1 Objektif Umum	7
	1.3.2 Objektif Khusus	7
1.4	Skop dan Limitasi Kajian	7
1.5	Kepentingan Kajian	8
1.6	Metodologi Kajian	9
	1.6.1 Peringkat Pertama: Latar Belakang Kajian	9
	1.6.2 Peringkat Kedua: Semakan Literatur	10
	1.6.3 Peringkat Ketiga: Pengumpulan Data	10
	1.6.4 Peringkat Keempat: Analisa Data, Penemuan, Cadangan dan Kesimpulan	11
1.7	Struktur Organisasi Bab	13

## **BAB II ORGANISASI DAN PENGURUSAN FASILITI**

2.1	Pengenalan	14
2.2	Organisasi dan Pengurusan Fasiliti	15
2.3	Organisasi IPT	21
2.4	Perancangan Fasiliti di IPT	22
2.5	Peranan Pengurusan Fasiliti di IPT	26
2.6	Kesimpulan	30

## **BAB III STRUKTUR ORGANISASI JABATAN PENGURUSAN FASILITI DI IPT**

3.1	Pengenalan	32
3.2	Struktur Organisasi	33
3.3	Pendekatan Rekabentuk Struktur Organisasi	34
3.4	Jenis Struktur Organisasi	35
3.5	Keperluan Merekabentuk Organisasi JPF yang Sesuai	37
3.6	Perkara-perkara Yang Perlu Di Ambilkira Dalam Pembentukan Struktur Organisasi JPF	39
3.7	Beberapa Contoh Organisasi JPF	41
3.8	Faktor-faktor Penentu Rekabentuk Organisasi	45
3.9	Pembentukan Rekabentuk Organisasi JPF Melalui Perancangan Strategik	50
3.9.1	Analisis Persekitaran	51
	3.9.1.1 Persekitaran Luaran	51
	3.9.1.2 Persekitaran Dalaman	51
3.9.2	Pembentukan Strategi	52

3.9.2.1	Cadangan Strategi	55
3.9.3	Perlaksanaan Strategi	57
3.9.4	Kawalan dan Penilaian	58
3.10	Kesimpulan	58

**BAB IV KES KAJIAN: INSTITUT PENILAIAN NEGARA,  
BANDAR BARU BANGI, SELANGOR, DARUL EHSAN**

4.1	Pengenalan	60
4.2	Maklumat Korporat Organisasi	61
4.2.1	INSPEN Secara Am	61
4.2.2	Matlamat dan Janji Perkhidmatan INSPEN	62
4.2.2.1	Fungsi	62
4.2.2.2	Objektif	62
4.2.2.3	Penyataan Visi	63
4.2.2.4	Penyataan Misi	63
4.2.2.5	Motto	63
4.2.2.6	Ikrar Warga INSPEN	64
4.2.2.7	Piagam Pelanggan	65
4.2.3	Pelanggan	66
4.2.4	Sumber Kewangan	66
4.2.5	Struktur Organisasi INSPEN	66
4.2.6	Aktiviti INSPEN	69
4.2.6.1	Aktiviti Utama	69
4.2.6.2	Aktiviti Sokongan	70
4.2.6.3	Aktiviti Sampingan	71
4.2.6.4	Aktiviti Nilai Tambah	71
4.3	Struktur Organisasi Unit Pengurusan Harta	72



4.3.1	Fasiliti INSPEN	73
4.3.1.1	Fasiliti Fizikal (Bangunan)	73
4.3.1.2	Lain-lain Struktur Fizikal	74
4.3.1.3	Perkhidmatan dan Bekalan	75
4.3.1.4	Ulasan Terhadap Fasiliti Sedia Ada	76
4.3.2	Objektif Unit Pengurusan Harta	76
4.3.3	Fungsi Unit Pengurusan Harta	77
4.3.4	Pengurusan Keseluruhan	79
4.3.5	Perlaksanaan Perkhidmatan	79
4.3.6	Proses Kerja	81
4.3.6.1	Buku Arahan INSPEN	81
4.3.6.2	Kerja-kerja Yang di Kontrakkan	82
4.4	Pencapaian UPH	83
4.5	Kesimpulan	85

## **BAB V PERANCANGAN MASA DEPAN INSPEN**

5.1	Pengenalan	86
5.2	Pengembangan Fungsi	86
5.2.1	Mencapai Status Pusat Penyelidikan Harta Tanah Negara	88
5.2.2	Program Pendidikan Tinggi	88
5.3	Implikasi Kepada UPH	89
5.4	Kesimpulan	89

**BAB VI ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERUBAHAN ORGANISASI UPH**

6.1	Pengenalan	91
6.2	Kaedah Pengumpulan Data	92
6.2.1	Penyediaan Borang Soal Selidik dan Soalan Untuk Temubual	92
6.2.2	Struktur Rekabentuk Temubual dan Soal Selidik	92
6.2.3	Pengedaran dan Penerimaan Semula Borang Soal Selidik	94
6.3	Penemuan Kajian	95
6.3.1	Keadaan Semasa UPH	
6.3.1.1	Visi, Misi dan Objektif UPH	96
6.3.1.2	Pengetahuan Dan Persepsi Terhadap Pengurusan Fasiliti	99
6.3.2	Perancangan Masa Depan INSPEN	100
6.3.3	Keperluan Pelanggan Dalaman dan Harapan Terhadap Perkhidmatan UPH	102
6.3.3.1	Jangkaan Perubahan Tugas Setiap Unit	103
6.3.3.2	Keperluan Fasiliti	104
6.3.3.3	Harapan Terhadap Perkhidmatan UPH	105
6.3.3.4	Cadangan Strategi Untuk Memperbaiki Pengurusan UPH	106
6.4	Rumusan Hasil Kajian	106
6.4.1	Kekuatan	106
6.4.2	Kelemahan	107
6.5	Kesimpulan	108

## BAB VII CADANGAN PENYUSUNAN DAN PENSTRUKTURAN SEMULA UPH

7.1	Pengenalan	109
7.2	Cadangan	109
7.2.1	Perubahan Struktur Organisasi dan Pelibatan Pengurus Fasilitas	110
7.2.2	Menjalankan Perancangan Strategik	112
7.2.2.1	Menetapkan Hala Tuju/ Matlamat Organisasi	112
7.2.2.2	Menetapkan Ciri-ciri Budaya Kerja Organisasi	114
7.2.2.3	Menetapkan Kriteria Pengukuran Pencapaian	114
7.2.2.4	Mengenal Pasti Kehendak Dan Keperluan Pelanggan	116
7.2.2.5	Menetapkan Sumber-sumber Yang Diperlukan	117
7.2.2.6	Menetapkan Aktiviti	117
7.3	Strategi Perlaksanaan	121
7.3.1	Penyumberan ( <i>Resourcing</i> )	121
7.3.2	Latihan Kepada Staf	122
7.3.3	Penggunaan Komputer	123
7.4	Struktur Baru BPF	124
7.4.1	Pembahagian Kerja	128
7.4.1.1	Urusetia Perancangan Korporat	128
7.4.1.2	Seksyen Pentadbiran	129
7.4.1.3	Unit Perkhidmatan Sokongan	130
7.4.1.4	Unit Pembangunan dan Penyenggaraan	132

7.4.2	Pengurusan Keseluruhan	133
7.5	Kedudukan BPF Dalam Organisasi INSPEN dan Hubungan Dengan Bahagian Lain	135
7.6	Kesimpulan	136

## **BAB VIII RUMUSAN DAN PENUTUP**

8.1	Pengenalan	139
8.2	Ringkasan Kajian	139
8.3	Masalah dan Limitasi Kajian	142
8.4	Ulasan Persoalan Kajian	143
8.5	Ulasan Metodologi Kajian	143
8.5.1	Pencapaian Objektif Kajian	143
8.5.1.1	Pencapaian Objektif Pertama	144
8.5.1.2	Pencapaian Objektif Kedua	144
8.5.2	Cadangan Untuk Memperbaiki Kajian	145
8.6	Kajian Akan Datang	146
8.7	Penutup	146

**SENARAI JADUAL**

<b>NO. JADUAL</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
2.1	Bidang-Bidang Yang dikuasai Oleh Pengurus Fasiliti	18
2.2	Skop Pengurusan Fasiliti	19
2.3	Fasiliti Di IPT Mengikut Bilik	23
3.1	Kebaikan Dan Keburukan Jenis Rekabentuk Struktur Organisasi	36
4.1	Fasiliti Fizikal INSPEN	73
4.2	Perkhidmatan Dan Bekalan Di INSPEN	75
4.3	Senarai Kerja Yang Dikontrakkan	80
6.1	Struktur Rekabentuk Temubual	93
6.2	Struktur Rekabentuk Soal Selidik	93
6.3	Jumlah Edaran Borang Soal Selidik	94
6.4	Tempoh Masa Responden Berkhidmat Di INSPEN	95
6.5	Sasaran Kerja Dan Peratus Pecahan Kerja Pengurus Harta	97
6.6	Perubahan Aktiviti Dan Tugas Unit-Unit Di INSPEN	103
6.7	Keperluan Fasiliti	105

## SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Carta Aliran Metodologi Kajian	12
2.1	Integrasi Pengurusan Fasiliti dan Kemahiran Yang Diperlukan	20
3.1	Struktur Melapor Pengurusan Fasiliti di Chemical Bank	42
3.2	Struktur Melapor Pengurusan Fasiliti Syarikat Boeing	43
3.3	Struktur Melapor Pengurusan Fasiliti Syarikat The New England	44
3.4	Hubungan Antara Strategi, Struktur dan Persekitaran	48
3.5	Hubungan Antara Unsur-Unsur Organisasi	48
3.6	Hubungan Antara Strategi dan Persekitaran Organisasi	49
4.1	Struktur Organisasi INSPEN	68
4.2	Struktur Organisasi UPH	72
6.1	Peratus Pecahan Maklum Balas Responden	95
6.2	Peratus Tempoh Masa Responden Berkhidmat di INSPEN	96
6.3	Pecahan Peratus Sasaran Kerja Pengurus Harta	98
7.1	Cadangan Struktur Organisasi BPF INSPEN	127
7.2	Kedudukan BPF Dalam Organisasi INSPEN	136
7.3	Ringkasan Cadangan Penyusunan dan Penstrukturan UPH	138

**SENARAI SINGKATAN NAMA**

BPF	Bahagian Pengurusan Fasiliti
CADIF	<i>Commitment, Attention To Details, Immediate Follow -up</i>
FACT	<i>Fast, Accurate, Clean, Target</i>
FIMS	<i>Facility Information Management System</i>
INSPEN	Institut Penilaian Negara
IPT	Institut Pengajian Tinggi
IT	<i>Information Technology</i>
JPF	Jabatan Pengurusan Fasiliti
JPPH	Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MSC	<i>Multimedia Super Corridor</i>
NAPIC	<i>National Property Information Centre</i>
PIHT	Program Informasi Harta Tanah
RRJP 3	Rangka Rancangan Jangka Panjang ke 3
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
TFM	Total Facility Management
UPH	Unit Pengurusan Harta
Y.B	Yang Berhormat

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>NO. LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>
A	Struktur Organisasi Pejabat Pengurusan Harta Universiti Hong Kong
B	Pelan Lokasi INSPEN
C	Struktur Organisasi JPPH
D	Pelan Tapak INSPEN
E	Senarai Tugas Staf UPH
F	Borang Temubual Untuk Pengurus Harta
G	Borang Soal Selidik



## BAB 1

### LATAR BELAKANG KAJIAN

#### 1.1 Pengenalan

Sesebuah organisasi yang ditubuhkan mesti mempunyai objektif dan matlamat yang menjadi aktiviti utamanya. Organisasi juga akan mengatur perancangan dan strategi tertentu untuk mencapai matlamat organisasinya (Abd. Aziz Abd. Rahman, 1994).

Walau bagaimanapun faktor-faktor persekitaran dalaman dan luaran akan sentiasa berubah dan mempengaruhi hala tuju dan matlamat sesebuah organisasi (Tan, 1995). Menurut Daft (1996), perubahan luaran termasuklah perubahan ekonomi, sosial, politik dan undang-undang yang mempengaruhi organisasi secara tidak langsung. Selain daripada itu persekitaran luaran yang mempengaruhi secara langsung ialah keadaan pasaran, pelanggan, pesaing dan pembekal. Persekitaran dalaman pula adalah faktor-faktor dalaman organisasi sendiri yang boleh dikawal oleh organisasi. Ini termasuklah fungsi, polisi, cara pengurusan, struktur organisasi, sistem, proses kerja, faktor-faktor kewangan, tenaga pekerja, pemegang-pemegang saham, fasiliti dan teknologi yang digunakan serta nilai dan reputasi organisasi (Daft, 1996; Zainal Abidin Mohamed, 1998 dan Institut Pengurusan Malaysia, 1998). Oleh itu, organisasi perlu mengenal pasti perubahan yang berlaku dan bersedia untuk mengadaptasi perubahan tersebut supaya dapat memperkukuhkan kedudukannya dalam pasaran.

Bagi organisasi institut pengajian tinggi (IPT), yang aktiviti utamanya "*teaching, research and public service*" (Balderston, 1995), sedang menghadapi arus perubahan. Ini termasuklah isu pengkorporatan Institut Pengajian Tinggi Awam dan juga perubahan dalam polisi pendidikan seperti termaktub di dalam Rangka Rancangan Jangka Panjang ke 3 (RRJP3). Di dalam RRJP3 kerajaan menekankan mengenai mempertingkatkan pendidikan peringkat tertiar dengan berbagai langkah termasuk penggalakan program latihan dan latihan semula dijalankan oleh sektor awam dan institut latihan awam. Langkah-langkah kerajaan termasuklah memperluaskan, menaik taraf dan penubuhan institut pendidikan yang baru (Berita Harian, 4 April 2001).

Perubahan ini memerlukan institut pendidikan memperluaskan dan memperkembangkan fungsi utamanya, supaya daya saing dapat ditingkatkan dan memperkukuhkan kedudukannya dalam pasaran. Untuk menghadapi cabaran baru ini, segala sumber yang ada perlu digembeling dan digunakan secara optima. Sumber-sumber ini termasuklah sumber tenaga manusia dan segala fasiliti. Fasiliti termasuklah sumber fizikal (bangunan dan kandungannya) serta khidmat-khidmat sokongan yang membantu institut ini menjalankan aktiviti utamanya (William, 1994).

Menyedari kepentingan fasiliti kepada organisasi, perubahan strategik perlu dilakukan terhadap pengurusan fasiliti. Perubahan ini termasuklah cara fasiliti dan perkhidmatan fasiliti dirancang, direka bentuk, dilaksana, diuruskan dan diawasi (Maizan Baba, 1997). Sebelum perubahan dilaksanakan, perancangan strategik perlu dilakukan. Sebelum itu analisa dan penilaian perlu dilakukan terhadap prestasi fasiliti sedia ada, seterusnya polisi dan strategi diatur untuk perlaksanaan, sesuai dengan kekuatan, kelemahan dan matlamat organisasi. Pemilihan strategi untuk melaksanakan perkhidmatan fasiliti ini mesti mengambilkira kualiti, nilai dan risiko (Alexander, 1992). Kriteria yang perlu dipertimbangkan di dalam pengurusan ini ialah:

- a. Menepati keperluan pelanggan dan dalam masa yang sama mencapai objektif organisasi.
- b. Perkhidmatan yang diberikan cekap dari segi masa dan kualiti.
- c. Kos yang efektif dan *value for money*.

Faktor utama yang menentukan kejayaan pengurusan fasiliti adalah kedudukan jabatan pengurusan fasilitinya yang ditunjukkan dengan jelas di dalam struktur organisasi. Disamping itu fasiliti hendaklah diuruskan oleh Pengurus Fasiliti yang mempunyai keupayaan dan imaginasi yang tinggi untuk bertindak balas terhadap segala perubahan. Dengan kemahiran ini beliau mampu mengurus misi, perniagaan dan aset organisasi tersebut (Cassels, 1999).

## **1.2 Penyataan Masalah**

Institut Penilaian Negara (INSPEN) merupakan pusat latihan dan penyelidikan bagi Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH). Ia bertanggungjawab untuk menganjurkan latihan, menjalankan penyelidikan dan menerbitkan pelbagai maklumat dalam bidang harta tanah. Pelanggannya terdiri daripada anggota JPPH, Badan-badan Berkanun, Agensi Kerajaan, Penilai Swasta dan Agensi Harta Tanah serta organisasi lain yang berkaitan.

Diawal penubuhannya pada tahun 1985, INSPEN mempunyai tenaga pekerja seramai 12 orang, menganjur lima kursus dan telah melatih kira-kira 132 orang peserta. Hasil daripada pengembangan organisasi dan fungsi, INSPEN pada tahun 1999 telah mempunyai 115 orang kakitangan, telah menganjurkan 78 kursus dan melatih seramai 2,298 peserta.

Penubuhan Pusat Informasi Harta Tanah Negara (NAPIC) pada tahun 1999, telah mengubah peranan INSPEN sebagai pusat maklumat harta tanah kerana fungsi ini telah diambil alih oleh NAPIC. Oleh itu INSPEN bercadang menceburi bidang pengajian tinggi dan menjadi Pusat Penyelidikan Harta Tanah Negara. Dalam perancangannya, INSPEN bercadang menjadi IPT bertaraf kolej dan berkonsepkan penyelidikan. Kursus yang akan dianjurkan adalah kursus peringkat sijil, diploma dan lepasan ijazah dalam bidang Agensi Harta Tanah, Pelaburan Harta Tanah, Penilaian dan Perkhidmatan Harta

Tanah. Bakal pelanggannya terdiri daripada peserta dari kawasan Asia Tenggara. Fasilitas fizikal yang dalam perancangan untuk dibina adalah bangunan pentadbiran, pusat kemudahan untuk pelajar, flat dan asrama. Oleh kerana pengembangan fungsi dan kenaikan taraf ini, INSPEN perlu membuat perubahan terhadap pengurusan fasilitinya kerana fungsi fasiliti adalah mendokong aktiviti utama dan membantu organisasi mencapai matlamat perniagaannya.

Pada masa sekarang pengurusan fasiliti INSPEN adalah di bawah tanggungjawab Unit Pengurusan Harta yang diketuai oleh seorang Pengurus Harta yang mempunyai kelayakan dalam bidang Penilaian Harta Tanah (*Real Estate Valuation*). Di dalam menjalankan tugasnya, ia dibantu oleh 11 orang kakitangan rendah yang terdiri daripada Penyelia Bangunan, Juruteknik Letrik, Kerani, Pekerja Rencam, Pencuci Bangunan dan Pemandu. Fungsi utama unit ini adalah tertumpu kepada fungsi-fungsi operasi dalam mengurus fasiliti terutama kerja-kerja penyenggaraan kecil dan mengawasi kerja-kerja yang dijalankan oleh kontraktor. Ini adalah kerana kebanyakan perkhidmatan sokongan seperti kawalan keselamatan, pencucian, senitaman, penyenggaraan kenderaan, penyenggaraan peralatan mesin dan letrik dijalankan oleh kontraktor-kontraktor luar yang dipilih secara sebut harga dan tender terbuka. Pada masa sekarang terdapat 12 syarikat yang menjalankan kerja-kerja ini mengikut bidang masing-masing.

Pengurus Harta juga tidak bertanggungjawab mengurus lain-lain sumber seperti teknologi maklumat, sumber manusia dan kewangan. Bidang tugas berkaitan sumber-sumber tersebut adalah dibawah tanggungjawab unit itu sendiri iaitu Unit Teknologi Maklumat dan Unit Pentadbiran. Segala keputusan berkaitan kewangan dan pemilihan kontraktor mesti mendapat kelulusan pegawai atasan iaitu Pengarah INSPEN dan jawatankuasa yang dilantik.

Didapati juga fasiliti INSPEN tidak dirancang dan diurus secara strategik. Unit ini tidak mempunyai misi sendiri. Objektif unit telah ditetapkan sejak awal penubuhannya. Kriteria pengukuran pencapaian (*performance indicator*) tidak didokumenkan untuk menjadi panduan kepada kakitangan dan pemberi perkhidmatan.

Fasiliti fizikal INSPEN telah dibina sejak tahun 1985. Dalam tempoh 16 tahun, banyak berlaku perubahan dalam cita rasa pelanggan dalaman yang merupakan kakitangan INSPEN di mana pelanggan memerlukan fasiliti yang selamat, selesa, moden dan memenuhi kehendak mereka. Daripada kajian yang telah dibuat oleh Zulkefli Ab. Rahman (2001), untuk tesis Sarjanamuda Ukur Pengurusan Harta Benda bertajuk "Pengurusan Penyenggaraan Pusat Latihan, Kes Kajian: INSPEN", mendapati masih terdapat ketidakpuasan hati kakitangan INSPEN terhadap prestasi unit Pengurusan Harta dalam pengurusan kerja-kerja penyenggaraannya terutama dari segi tindakbalas terhadap aduan yang dibuat dan layanan yang diberikan serta kualiti kerja yang diberikan. Responden kajian berpendapat prestasi kerja pembersihan adalah sederhana memuaskan. Seramai 58% berpendapat sedemikian, manakala 67% pula menyatakan prestasi yang sama terhadap kualiti penyenggaraan bangunan. Seramai 42% menyatakan tindakan tidak diambil selepas aduan dibuat, 33% menyatakan tindakan lambat dan 25% menyatakan aduan tidak dilayan dengan baik.

Berkemungkinan juga fasiliti sedia ada tidak dapat memenuhi keperluan pelanggan luaran. Oleh itu fasiliti baru mungkin diperlukan kerana perubahan teknologi maklumat dan pendekatan baru dalam proses pembelajaran sebagai contoh program pembelajaran jarak jauh melalui penggunaan internet, e-mail dan *video conferencing* memerlukan penyediaan bangunan moden dan bangunan bistari (Finch dan Croome, 1997).

Lantaran itu, perubahan perlu dilakukan terhadap Unit Pengurusan Harta sedia ada, supaya unit ini mampu menyediakan dan mengurus segala fasiliti INSPEN yang memenuhi kehendak pelanggan. Ini penting untuk membolehkan INSPEN yang akan menjadi Institut Pengajian Tinggi (IPT) dan Pusat Penyelidikan Harta Tanah Negara pada masa depan, melaksanakan aktiviti perniagaannya secara cekap dan berkualiti serta berupaya mencapai objektif perniagaannya. Unit Pengurusan Harta perlu dirombak semula supaya perkhidmatan pengurusan fasiliti dapat dilaksanakan dengan kualiti yang diperlukan. Selain itu, perkhidmatan pengurusan fasiliti mestilah kos efektif, *value for money*, risiko yang minima dan menambah nilai kepada organisasi. Ini akan

mbolehkan INSPEN mempunyai daya saing dengan pesaing-pesaingnya dan seterusnya mencapai matlamat perniagaan utamanya.

Amalan menswastakan perkhidmatan sokongan INSPEN ketika ini kepada berbagai kontraktor luar perlu dinilai semula, sama ada ia menambah nilai atau menambah kos kepada organisasi. Pelbagai faktor perlu dipertimbangkan terutama dari segi kecekapan, keuntungan kewangan, kawalan sumber manusia, keselamatan dan lain-lain faktor sebelum keputusan dibuat sama ada fasiliti diurus secara *in-house* atau *out-source* supaya sistem pemberian perkhidmatan ini memberikan nilai wang kepada organisasi. Kesemua ini memerlukan perancangan strategik dibuat.

Tanpa perancangan dan pengurusan strategik dalam pengurusan fasiliti, akan menyebabkan fasiliti diurus tanpa haluan dan fungsinya tidak sehaluan dengan keperluan perniagaan organisasi. Urusan harian akan dibuat secara segera (*ad hoc*) dan hanya bertindak balas terhadap aduan. Fasiliti yang tidak dapat diurus dengan efektif dan efisien akan menjadi beban kepada organisasi kerana kos yang tinggi diperlukan untuk mengurusnya. Akibatnya banyak rungutan dan aduan dari pelanggan kerana ketidakcekapan pengurusannya dalam memenuhi kehendak dan harapan pelanggan. Pengurus Fasiliti yang tidak berkelayakan berkemungkinan akan menjalankan tugas berdasarkan *trial and error*. Ini akan memberi kesan atau risiko kepada keputusan yang dibuat terutama berkaitan kewangan dan kerja-kerja berkaitan tender dan kontrak perkhidmatan dengan pemberi perkhidmatan. Ketiadaan kesepaduan dan koordinasi antara pengurusan tempat kerja, manusia dan teknologi di bawah satu pengurusan fasiliti yang menyeluruh tidak akan dapat mencapai matlamat organisasi dengan efisien.

Oleh itu dua persoalan umum di dalam kajian ini ialah:

- a. Apakah perubahan dan persediaan yang perlu dilakukan di dalam organisasi jabatan pengurusan fasiliti disebabkan perubahan aktiviti utama organisasi induknya?
- b. Apakah faktor-faktor yang perlu di ambilkira di dalam penstrukturan semula organisasi jabatan pengurusan fasiliti?

### **1.3 Objektif Kajian**

#### **1.3.1 Objektif Umum**

Objektif umum kajian ini ialah mengkaji keadaan semasa dan mencadangkan penstrukturan semula organisasi jabatan pengurusan fasiliti akibat perubahan aktiviti utama organisasi induknya.

#### **1.3.2 Objektif Khusus**

Objektif khusus kajian ini ialah:

- a. Mengkaji pengurusan fasiliti sedia ada untuk mengenal pasti kelemahan, kekuatan dan perubahan yang perlu dilakukan di dalam organisasi jabatan pengurusan fasiliti sebagai persediaan menghadapi perubahan fungsi organisasi induknya.
- b. Menenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan struktur organisasi dan mencadangkan penstrukturan semula organisasi jabatan fasiliti sedia ada.

### **1.4 Skop dan Limitasi Kajian**

Penyelidikan ini akan menghadkan kajian kepada perkara-perkara berikut:

- a. Jenis organisasi yang dikaji ialah institut pengajian yang bertaraf kolej. Kajian akan lebih tertumpu kepada INSPEN.



- b. Perubahan yang dikaji adalah perubahan dalaman organisasi iaitu perubahan aktiviti utama INSPEN dan perubahan dalam Unit Pengurusan Harta INSPEN.
- c. Pengurusan yang dikaji adalah pengurusan diperingkat strategik, tidak mendalami tugas dan tanggungjawab kakitangan diperingkat operasi.
- d. Responden terhad kepada pelanggan dalaman sahaja iaitu Pengarah INSPEN dan Ketua Unit. Ini adalah kerana adalah sukar untuk mendapatkan maklum balas dari pelanggan luaran INSPEN yang terdiri dari peserta kursus dan bakal pelajar dalam tempoh kajian yang singkat.

## 1.5 Kepentingan Kajian

Kajian ini secara keseluruhannya mengkaji pengurusan fasiliti sedia ada, kelemahan, kekuatan dan perubahan yang perlu dilakukan di dalam mengurus fasiliti akibat perubahan dalam aktiviti utama organisasi induk. Ini bertujuan supaya fasiliti dapat diurus secara cekap dan berkesan. Penyelidikan ini menjadikan INSPEN sebagai kajian kes dengan memberi tumpuan kepada cadangan perubahan strategik dan pembentukan struktur organisasi jabatan pengurusan fasilitinya.

Penemuan kajian ini akan memberi manfaat kepada:

- a. Pengurusan atasan JPPH dan INSPEN

Pengurusan atasan JPPH dan INSPEN boleh menggunakan hasil kajian ini sebagai rujukan untuk melihat keberkesanan pengurusan Unit Pengurusan Harta sedia ada dan memperbaiki kelemahannya. Hasil kajian boleh digunakan sebagai rujukan di dalam merancang organisasi Unit Pengurusan Harta sedia ada supaya fasiliti dapat diurus dengan efisien.



b. Lain-lain Institut Pengajian Tinggi

Hasil kajian ini juga boleh digunakan sebagai rujukan oleh mana-mana institut pengajian tinggi dalam merancang pembentukan jabatan pengurusan fasilitinya.

c. Pengurus Fasiliti

Kajian ini boleh dijadikan panduan oleh Pengurus Fasiliti di dalam mengurus fasiliti dan menasihati pihak pengurusan organisasi masing-masing langkah terbaik mengurus fasiliti.

## 1.6 Metodologi Kajian

Pendekatan dan kaedah dalam menjalankan kajian ini adalah berdasarkan pengumpulan data-data sekunder dan prima. Data prima merupakan data yang diambil secara terus daripada pihak terlibat melalui temubual dan soal selidik. Manakala data sekunder ialah data-data yang diperolehi daripada buku-buku, majalah, jurnal, kertas kerja, keratan akhbar, artikel dan laporan. Secara terperinci pendekatan kajian ini dibahagikan kepada empat peringkat utama iaitu:

### 1.6.1 Peringkat Pertama: Latar Belakang Kajian

Peringkat pertama adalah peringkat awal dan merupakan asas kepada kajian ini. Di peringkat ini pengumpulan data awal mengenai kes kajian dilakukan melalui temubual dengan kakitangan INSPEN, bahan-bahan bacaan terbitan INSPEN serta lain-lain bahan rujukan. Pengumpulan data awal ini adalah untuk mengenalpasti isu dan permasalahan yang menjadi bahan kajian.

Daripada pengumpulan data awal ini, didapati telah berlaku perubahan dalam fungsi utama INSPEN. Perubahan aktiviti utama ini memberi kesan kepada pengurusan fasiliti sedia ada. Iaitu apakah perubahan dan persediaan yang perlu dilakukan di dalam organisasi jabatan pengurusan fasiliti disebabkan perubahan aktiviti utama organisasi induknya?

Berdasarkan isu dan permasalahan ini, objektif umum kajian ditetapkan iaitu mengkaji keadaan semasa dan mencadangkan penstrukturan semula organisasi jabatan pengurusan fasiliti akibat perubahan aktiviti utama organisasi induknya. Skop kajian dan kepentingan kajian juga ditentukan diperingkat ini.

### **1.6.2 Peringkat Kedua: Semakan Literatur**

Peringkat kedua adalah tertumpu kepada pengumpulan maklumat mengenai teori-teori dan kajian-kajian terdahulu yang berkaitan. Ianya diperolehi daripada buku-buku, majalah, jurnal, kertas kerja, keratan akhbar, artikel dan laporan. Teori-teori ini termasuklah berkaitan konsep pengurusan fasiliti dan teori-teori berkaitan pembentukan struktur organisasi.

### **1.6.3 Peringkat Ketiga: Pengumpulan Data**

Di peringkat ini, pengumpulan data mengenai kes kajian iaitu INSPEN dilakukan. Ini termasuklah aspek organisasi dan pengurusan fasiliti sedia ada. Data-data yang dikumpul adalah data prima dan sekunder.

a. Data prima

Data-data prima adalah data yang dipungut oleh penulis sendiri daripada temubual, tinjauan dan soal selidik yang dibuat terhadap pengurusan INSPEN dan Unit Pengurusan Harta.

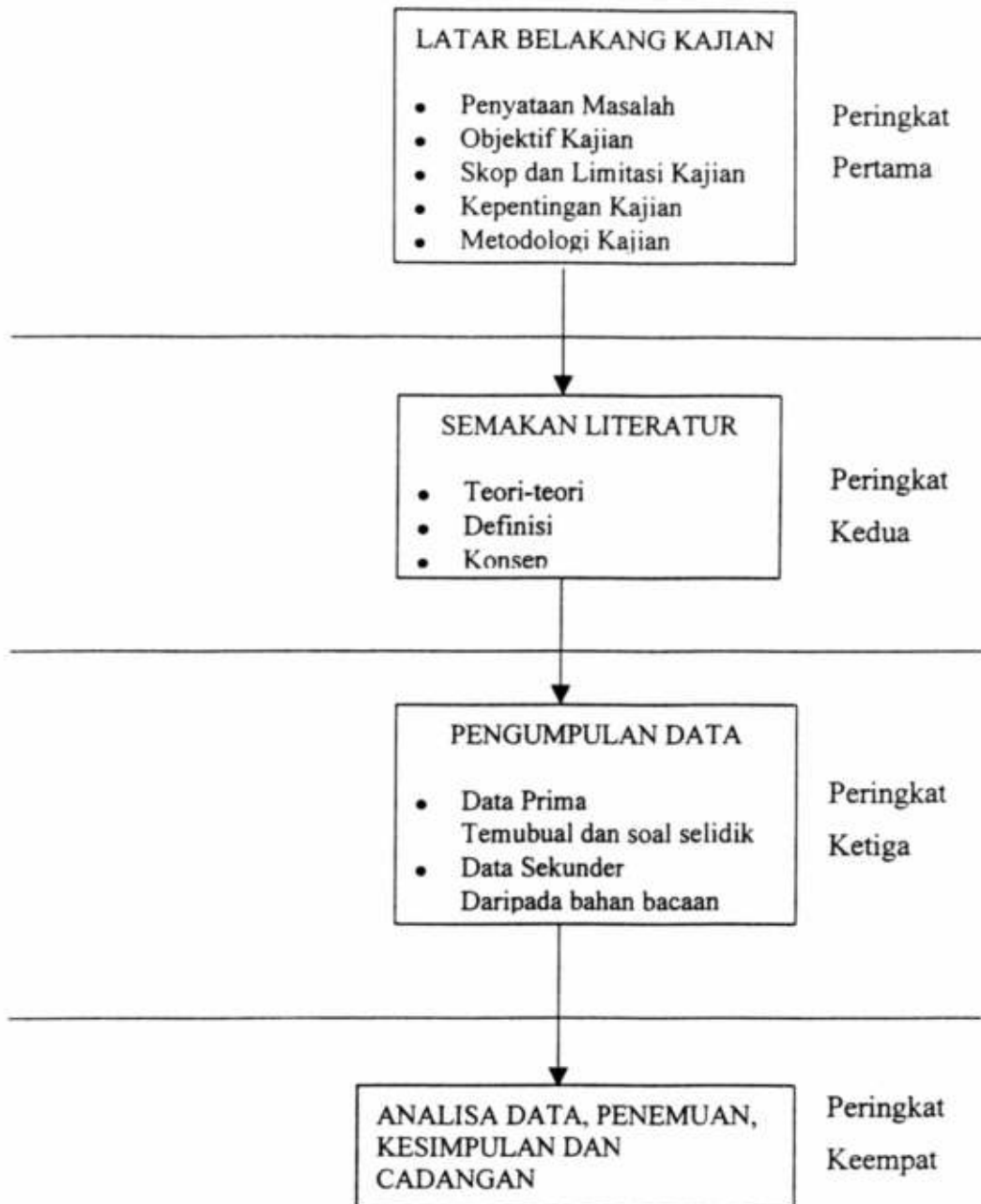
b. Data sekunder

Merupakan data-data sedia ada yang diperolehi daripada bahan-bahan bacaan seperti Buletin dan Laporan Tahunan INSPEN serta bahan-bahan bacaan lain.

#### **1.6.4 Peringkat Keempat: Analisa Data, Penemuan Kajian, Cadangan dan Kesimpulan**

Diperingkat ini data-data prima dan sekunder yang diperolehi dianalisa dan penemuan kajian dibentangkan. Daripada penemuan kajian, pencapaian objektif kajian ditentukan. Akhirnya cadangan, kesimpulan dan rumusan dibentangkan.

Carta aliran metodologi kajian adalah seperti di Rajah 1.1.



Rajah 1.1: Carta Aliran Metodologi Kajian

Sumber: Kajian Sendiri (2001)

## 1.7 Struktur Organisasi Bab

Keseluruhan kajian ini adalah mengenai pengurusan fasiliti di INSPEN iaitu pada masa sekarang dan perubahan yang perlu dibuat akibat daripada perubahan dalam aktiviti utama INSPEN. Penulisan kajian ini adalah disusun seperti berikut:

### **Bab Satu: Latar Belakang Kajian**

Bab ini mengandungi latar belakang kajian meliputi pendahuluan, pernyataan masalah, objektif kajian, skop kajian, kepentingan kajian, metodologi dan struktur susunan bab.

### **Bab Dua dan Bab Tiga: Kajian Literatur**

Di dalam bab ini ulasan karya berkaitan dengan tajuk kajian akan dibentangkan. Ini termasuklah kajian-kajian terdahulu dan teori-teori yang berkaitan dengan tajuk kajian. Bab Dua berkaitan organisasi dan pengurusan fasiliti. Manakala bab tiga berkaitan struktur organisasi jabatan pengurusan fasiliti di IPT.

### **Bab Empat dan Lima: Kajian Kes - INSPEN**

Bab ini membincangkan mengenai organisasi kajian kes iaitu INSPEN secara am dan Unit Pengurusan Harta secara terperinci. Bab empat berkaitan aspek organisasi, fasiliti yang disediakan dan cara pengurusannya. Manakala bab lima berkaitan perancangan masa depan INSPEN.

### **Bab Enam: Analisa Data dan Penemuan Kajian**

Di dalam bab ini data-data prima dan sekunder yang diperolehi akan dianalisa dan penemuan dibentangkan.

### **Bab Tujuh: Cadangan**

Di peringkat ini beberapa cadangan dibentangkan.

### **Bab Lapan: Rumusan dan Penutup**

Bab ini merupakan bab terakhir dimana ringkasan kajian, ulasan dan penutup dibuat.

## BIBLIOGRAFI

- Abd. Aziz Abd. Rahman (1994). "Falsafah dan Teknik Pengurusan." Kuala Lumpur: Berita Publishing Sdn. Bhd.
- Alexander, K. (1992). "Facilities Management in the New Organisation." *Facilities*. Vol. 10, No.1.
- Alexander, K. (1994). "A Strategy for Facilities Management." *Facilities*. Vol. 12, No. 11.
- Alexander, K. (Ed.) (1995). "Facilities Management." London: Blenheim Business Publications.
- Alexander, K. (1996). "Facilities Management: Theory and Practices." Great Britain: E & FN Spon.
- Alias Taib dan Suhaimi Abdul Talib (1993). "Peranan Pengurus Kemudahan Dalam Menyelenggara dan Mengurus Aset Organisasi." *The Surveyor/ 1<sup>st</sup>. Quarterly 1993*.
- Amaratunga, D. (2000). "Performance Measurement of Higher Education Facilities: The Balance Scorecard Approach." *RICS Research Foundation*. December 2000.
- Ameen Joudah, " Fims: Strategy and Business Requirement." Centre for Facilities Management.
- Anon (1997). "The Story So Far." *The Journal of the British Institute of Facilities Management: Facilities Management World U.K.* September/October 1997.

- Barett, B. (2000). "Achieving Strategic Facilities Management Through Strong Relationships." *Facilities*. Vol.18. No. 10/11/12.
- Balderston F.E. (1985). "Managing Today's University: Strategies for Viability, Change, and Excellence." 2<sup>nd</sup>. Ed. California: Jossey-Bass Inc.
- Becker, F.D. (1990). "The Total Workplace: Facilities Management and the Elastic Organisation." New York: Van Nostrand Reinhold.
- Becker, F. D. and Steele, F. (1995). "Workplace by Design." San Francisco: Jossey-Bass.
- Belcher, R.G. (1997). "Corporate Objectives, Facilities, Measurement and Use: A University Model." RICS Research (<http://www.rics.org>).
- Berita Harian. " Kurikulum Sekolah, IPT di Kaji Semula." 4 April 2001 m.s 10.
- Blau, P. M. and Schenherr, R. A. (1977). "The Structure of Organizations." New York: Basic Book.
- Brat, J.M. (1996). "Developments in the Management of Facilities at Large Corporations." *Facilities*. Vol. 14, No. 5.
- Brech E. F. L. (1957). "Organizations - The Framework of Management." London: Longmans, Green and Company. dlm. Wan Azmi Ramli (1990). "Pengurusan Masa Kini. " Edisi Ketiga. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- Burns, T. and Stalker, G. M. (1961). "The Management of Innovation." London: Tavistock dlm. Stoner, J. A. F dan Wankel, C. (1985). "Pengurusan." Prentice Hall Inc. (Terjemahan oleh Amiza Associate (M) Sdn. Bhd., 1989. Petaling Jaya)

- Cartin, T. J. (1999). "Principle and Practices of Organizational Performance Excellence." *ASQ (American Society for Quality)*.
- Cassels, S. (1999). "Power and Imagination: The Business of Facilities."
- Castaldi, B. (1977). "Educational Facilities: Planning, Remodeling and Management." Massachusetts: Allyn & Bacon, Inc.
- Chandler, A.D. (1962). "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise." Cambridge, Mass.: MIT Press. dlm. Stoner, J. A. F dan Wankel, C. (1985). "Pengurusan." Prentice Hall Inc. (Terjemahan oleh Amiza Associate (M) Sdn. Bhd., 1989 Petaling Jaya).
- Conway, T. et. al. (1994). "Strategic Planning in Higher Education: Who are the Customers." *International Journal of Educational Management*. **Vol. 8, No. 6.**
- Daft, R.L (1996). "Management." 4<sup>th</sup> ed. New York: The Dryden Press.
- Dale, D. (1967). "Organization." New York: American Management Associations dlm. Stoner, J. A. F dan Wankel, C. (1985). "Pengurusan." Prentice Hall, Inc. (Terjemahan oleh Amiza Associate(M) Sdn. Bhd., 1989. Petaling Jaya).
- De Zwart, A. (1995). "Is Innovation Possible, or Even Imperative, for Facility Management?" *Facilities*. **Vol. 13, No. 13.**
- Dessler, G. (1982). "Organization and Management. " Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Deweese, Sarah (1999). "Improving Rural School Facilities for Teaching and Learning." *ERIC Digest*. **1 December, 1999**



- Dougall, G. M. and Hinks, J. (2000). "Identifying Priority Issues in Facilities Management Benchmarking." *Facilities*. Vol. 18, No. 10/11/12.
- Donald, J. (1994). "Management and Change in Office Environments." *Journal of Environmental Psychology*. Vol. 14.
- Drucker, P.(1990). "Managing the Non Profit Organization" United Kingdom: Butterworth Heinemann.
- Drucker, P. (1974). "Management: Task, Responsibilities Practices." New York: Harper and Row.
- Ellis, N. and Moon, S. (1998). "Business and HE Links: The Search for Meaningful Relationships in the Placement Market Place - Part Two." *Education +Training*. Vol. 40, No. 9.
- Featherstone, P. and Baldry, D. (2000). "Public Sector Facilities Management Strategy." kertas yang dibentangkan di COBRA 2000 Conference, University of Greenwich. 30 August to 1 September, RICS Research Foundation.
- Finch, E and Croome, D. C. (1977). "University Courses in Intelligent Buildings - New Learning Approaches." *Facilities*. Vol. 15, No. 7/8.
- Gregor, W. C. (1994). "Integrated Workplace Process." *Facilities*. Vol. 12, No. 5.
- Grimshaw, B. (1999). "Facilities Management: The Wider Implications of Managing Change." *Facilities*. Vol.17, No. 1/2 January/February.
- Gronross, C. (1990). "Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition." Lexington: MASS Lexington Books.

- Hall, R. H. (1999). "Organizations: Structures, Processes and Outcomes." Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hamer, J. M. (1988). "Facility Management Systems." New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Hink, J. and Hanson, H. (1998). "Realising and Strategic Potential of Facilities Management: A Framework for Discussion." Proceeding of BIFM Annual Conference, Cambridge, England Sept. 1998.
- Houstan, A. and Youngs, G. (1996). "Proactive Outsourcing - a Strategic Partnership: Rank Xerox Technical Centre." *Facilities*. Vol. 14, No. 7/8.
- Institut Penilaian Negara (1985). "Buletin INSPEN." November 1985, Jilid 1 Bil. 1.
- Institut Penilaian Negara (1986). "Laporan Tahunan INSPEN 1986." Bandar Baru Bangi: Institut Penilaian Negara.
- Institut Penilaian Negara (1989). "Laporan Tahunan INSPEN 1989." Bandar Baru Bangi: Institut Penilaian Negara.
- Institut Penilaian Negara (1990). "Laporan Tahunan INSPEN 1990." Bandar Baru Bangi: Institut Penilaian Negara.
- Institut Penilaian Negara (1995). "Buletin INSPEN." Jilid 10, Bil.3 1995.
- Institut Penilaian Negara (1998). "Laporan Tahunan INSPEN 1998." Bandar Baru Bangi: Institut Penilaian Negara.
- Institut Penilaian Negara (1999). "Laporan Tahunan INSPEN 1999." Bandar Baru Bangi: Institut Penilaian Negara.

Institut Penilaian Negara. "Buku Arahan INSPEN." Bandar Baru Bangi: Institut Penilaian Negara.

Institut Pengurusan Malaysia (1999). "Management in Malaysia: a Basic Text on General Management With Local Reference to Managing a Malaysian Business." Kuala Lumpur: Institut Pengurusan Malaysia.

Jaafar Mohamad (1999). "Kelakuan Organisasi." Kuala Lumpur: Lees Publication.

Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta Kementerian Kewangan Malaysia (1999). "Laporan Tahunan 1999." Kuala Lumpur.

Johnson and Scholes (1993). dlm. Featherstone, P. and Baldry, D. (2000). "Public Sector Facilities Management Strategy." kertas yang dibentangkan di COBRA 2000 Conference, University of Greenwich. 30 August to 1 September, RICS Research Foundation.

Kincaid (1994). "The Links Between Facilities Activities And Knowledge: Integrated Facility Management. " dlm. Rozilah Kassim (2000). "Pengurusan Risiko Fasilitas Fizikal Di Sekolah Menengah." Universiti Teknologi Malaysia: Tesis MSc.

Laird, S. (1994). "Total Facilities Management." *Facilities*. **Vol. 12, No. 13**.

Leavitt, H.J. (1964). "Applied Organisational Change in Industry: Structural, Technical and Human Approach." New York: Wiley dlm. Stoner, J. A. F dan Wankel, C. (1985). "Pengurusan." Prentice Hall Inc. (Terjemahan oleh Amiza Associate (M) Sdn. Bhd., 1989. Petaling Jaya).

Lomas, L. (1999). "The Culture and Quality of Higher Education Institutions: Examining the Links." *Quality Assurance in Education*. **Vol. 7, No. 1**.

- Maizan Baba (1997). "Pengurusan Fasilitas di IPT: Cabaran dan Penyelesaiannya." *Skudai Post*, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Malaysia (1997). "Akta Penilai dan Ejen Harta - Tanah (Pindaan) 1997." Akta A980.
- Malaysia (1999). "Akta Penilai dan Ejen Harta - Tanah (Pindaan) 1999." Akta A1056.
- Martin J. Gannon, M. J. (1977). "Management: An Organizational Perspective." Toronto: Little, Brown and Company Inc.
- Michael, R. K., Sower, V. E. and Motwani, J. (1997). "A Comprehensive Model for Implementing Total Quality Management in Higher Education." *Benchmarking for Quality Management & Technology*. Vol. 4, No. 2.
- Norri, H. (1990). "Managing the Dynamics of New Technology." Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Nut, B. (1998). "The Future of Facilities Management: Context, Research and Theory." *Facilities Special Issue*.
- O' Connor, C. A. (1993). "The Handbook for Organizational Change: Strategy and Skill for Trainers and Developers." London: McGraw-Hill Book Company.
- Ori, Henry R., Hulshoff, Marti A. (1994). "Developing a Quality Program for HE at the Hogeschool Utrecht: A Dutch Case Study." *European Journal of Engineering Education*. Vol. 19, Issue 3.
- Payne, T and Rees, D. (1999). "NHS Facilities Management: A Prescription for Change." *Facilities*. Vol. 17. No. 7/8.
- Pertz, S. (1995). "Redefining Strategic Facilities Planning." *Facilities*. Vol. 13, No. 1.

- Peterson, M. W. et.al. (1997). "Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Post Secondary Institutions." San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Porter, M. C. (1980). "Competitive Strategy." Free Press dlm. Zainal Abidin Mohamed (1998). "Pengurusan Strategik." Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- Robbins, S. P. (1983). "Organization Theory: The Structure and Design of Organizations." New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Romsey, L.C. "Higher Educational Facilities Inventory and Classification Manual." dlm. Lau Teck Ching (2000). "Benchmarking Facilities Management Performance in Private Higher Education Institution." Universiti Teknologi Malaysia: Tesis MSc.
- Rondeau, E. P., Brown, R. K. and Lapedes, P.D. (1995). "Facility Management." United States: John Wiley & Sons Inc.
- Sarshar, M. et.al.(2000). "Process Modelling in the Facilities Sector: A Case Study." <http://www.scpm.salford.ac.uk/cfm/publcns/itfm.htm>.
- School of Estate Management (1993). "Property Management Performance Monitoring." Wallingford, Great Britain: Oxford Brookes University.
- Simpson, E. (1996). "An Assessment of FM Performance: A Look Behind the Scenes, a Stroll Around the Block and a Voyage into Hyperspace." Proceeding of the RICS COBRA Conference, Bristol
- Stoner, J.A.F and Wankel, C. (1985). "Pengurusan." Prentice Hall Inc. (Terjemahan oleh Amiza Associate (M) Sdn. Bhd. (1989). Petaling Jaya.

Tan, Victor S.L. (1995). "Revolusi Pengurusan: Imperatif Perubahan untuk Syarikat-Syarikat Asia." Shah Alam: Times Books International.

Taylor, M.A. (1998). "A Feedforward and Feedback Framework for Analysing an Organisation's Resources, Capabilities and Development Needs." *Health Manpower Management* Vol. 24, No. 6.

Then, D. S. S. (1999). "An Integrated Resource Management View of Facilities Management." *Facilities*. Vol. 17, No. 12/13.

Thomson, T. (1990). "The Essence of Facilities Management." *Facilities*. August.

Thomson, T. (1991). "Matching Services to Business Needs: Resourcing Routine Services and Projects." *Facilities*. Vol. 9, No. 6.

Tompkins, J. A. and White, J. A. (1984). "Facilities Planning." Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Universiti Teknologi Malaysia. <http://www.utm.my>.

Universiti Putera Malaysia. <http://www.upm.edu.my/>

Walters, D. (2000). "Virtual Organisations: New Lamps for Old." *Management Decision*. Vol. 38, No. 6.

Walters, M. (1999). "Performance Measurement Systems - A Case Study of Customer Satisfaction." *Facilities* Vol. 17, No. 3/4.

Wan Azmi Ramli (1990). "Pengurusan Masa Kini." Edisi Ketiga. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.

Williams, B. (1994). "Facilities Economic." Bromley: Building Economic Bureau Limited.

Wilson, C. and Wilson, J. (1999). "Cultural Change: Its Effect on the University of the Hong Kong Estates Office." *Facilities*. Vol.17, No. 3/4.

Wright, D. T. and Burns, N. D. (1998). "New Organisation Structures for Global Business: An Empirical Study." *International Journal of Operation & Production Management*. Vol. 18, No. 9/10.

Zainal Abidin Mohamed (1998). "Pengurusan Strategik." Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.

Zulkefli Ab. Rahman (2001). "Pengurusan Penyenggaraan Pusat Latihan, Kes Kajian: INSPEN." Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjanamuda Ukur Pengurusan Harta Benda.