

ISU KELEWATAN PENGURUSAN PROJEK RANCANGAN MALAYSIA
KESEBELAS NEGERI PERAK

JASMALIZA BINTI JAMALUDIN

Laporan projek ini dikemukakan
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan
Ijazah Sarjana Sains (Pentadbiran dan Pembangunan Tanah)

Fakulti Alam Bina dan Ukur
Universiti Teknologi Malaysia

JANUARI 2020

DEDIKASI

Tesis ini didedikasikan kepada ayahanda dan bonda yang disayangi iaitu Allahyarham Jamaludin bin Ismail serta Allahyarhamah Hazizah Binti Muhammad.

Teristimewa buat cinta hatiku iaitu Mohd Fadzil bin Alias serta Muhammad Faryzal Hazim kerana tidak pernah berhenti memberi sokongan dan dorongan untuk menyelesaikan projek sarjana ini

Terima kasih kepada Jasmalina Binti Jamaludin serta Jasmawani binti Jamaludin serta ahli keluarga yang lain di atas sokongan dan semangat yang diberikan sepanjang mengharungi tugas yang diamanahkan ini. Doa dan kata-kata semangat yang berpanjangan amatlah dihargai.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah dan syukur padaNya atas limpah dan kurnia yang telah diberikan. IzinNya jua tesis ini dapat disiapkan dalam tempoh yang ditetapkan.

Kesempatan ini saya mengucapkan ribuan terima kasih dan salam kasih sayang kepada Dr. Robiah binti Haji Suratman selaku penyelia bagi projek Sarjana Sains ini di atas segala tunjuk ajar, panduan dan bantuan sepanjang saya menyiapkan tesis ini. Kesempatan ini saya merakamkan penghargaan dan rasa terima kasih kepada Dr. Siti Radiaton Adawiyah sebagai penyelarasan yang banyak membantu projek Sarjana Sains ini di atas segala tunjuk ajar, panduan dan bantuan sepanjang saya menyiapkan tesis ini. Tidak dilupakan kepada Dr. Wan Ibrissam Fikry bin Wan Ismail, Dr Ainur Zaireen Zainuddin dan semua pensyarah Fakulti Alam Bina dan Ukur yang telah mencurahkan ilmu dan bantuan sepanjang pengajian selama dua tahun.

Setinggi-tinggi ucapan terima kasih diucapkan kepada pegawai Pejabat Pembangunan Negeri Perak yang sama-sama membantu saya menyediakan maklumat dan data seterusnya membolehkan saya menyiapkan tesis ini dengan lebih baik lagi.

Akhir sekali ucapan ribuan terima kasih kepada Dato Seri Hasim Bin Hasan, mantan Pengarah Pejabat Pembangunan Negeri Perak Darul Ridzuan serta En Shahrul Kamal Bin Osman Setiausaha Bahagian Kewangan, Jabatan Perdana Menteri yang memberi kebenaran dan menyokong saya untuk meneruskan pengajian hingga ke akhirnya. Buat pegawai dan warga kerja di Bahagian Kewangan, Jabatan Perdana Menteri, Pn Inu Baizura, Pn Muazatul Adawiyah dan rakan sekelas sesi 2017/2019 iaitu Amir Fadli, Nazri, Mohamed Akmal, Faizal Shah, Azhar, Elmy Fauzan, Mustoffa, Shukhairi, Laila Mazwin dan Syazlina di atas sokongan padu dan bantuan yang dihulurkan. Semoga Allah SWT melimpahkan rezeki yang berpanjangan buat semua.

ABSTRAK

Kitaran pengurusan projek yang lengkap merangkumi aktiviti merancang pelaksanaan, pengawalan projek di dalam pelaksanaan serta pengurusan projek yang telah siap. Pengurusan projek yang dinamik di dalam industri ini memberikan cabaran yang sangat besar kerana melibatkan banyak penyertaan sama ada daripada individu mahu pun organisasi. Bagaimanapun, pada masa kini, kecekapan pengurusan projek terutamanya projek-projek RMKe11 sering dipertikaikan oleh masyarakat tempatan. Pertikaian ini dibuat berlandaskan kepada kegagalan kerajaan untuk menyiapkan projek mengikut jadual seperti yang ditetapkan. Kelewatan penyiapan sesebuah projek dilihat telah menjadi satu fenomena yang semakin berleluasa dan perlu dibendung bagi mengelakkan kerajaan menanggung kerugian yang lebih besar. Objektif kajian ini adalah untuk melihat kepada punca utama yang mencetuskan kelewatan projek serta mencari cara serta kaedah yang boleh digunapakai untuk mengatasi masalah kelewatan projek. Kajian ini dijalankan berdasarkan kepada kajian literatur soal selidik kepada pakar pemantau projek serta analisis kes-kes pembinaan di Negeri Perak. Hasil daripada analisis mendapati terdapat 9 masalah utama dengan 28 pecahan masalah yang dijumpai dalam pelaksanaan projek di Negeri Perak. Di antara faktor yang menyumbang kepada kelewatan projek di Negeri Perak adalah masalah kontraktor, perubahan skop dan rekabentuk, masalah yang melibatkan isu tanah, masalah pengurusan di tapak bina, serta kelewatan pembayaran kepada kontraktor. Kajian menunjukkan kelewatan pelaksanaan projek sering terjadi di fasa pra pembinaan serta fasa pembinaan. Hasil dapatan kajian mendapati pengurusan, pemantauan dan kawal selia projek merupakan faktor yang dicadangkan oleh kebanyakan pengkaji untuk mengurangkan bilangan projek lewat diikuti dengan cadangan melantik kontraktor yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran di dalam pengurusan projek. Amalan komunikasi berkesan sama ada di antara ahli pasukan atau di antara pelanggan, kontraktor dan perunding turut menjadi pilihan pengkaji di dalam mencadangkan penambahbaikan untuk mengurangkan projek lewat. Secara kesimpulan, isu kelewatan projek mampu diatasi atau dicegah apabila punca kelewatan dikesan pada peringkat awal. Ia akan membantu pihak pengurusan projek menyediakan unjuran dan jadual pelaksanaan projek dengan mengambil kira faktor-faktor kelewatan yang bakal terjadi.

ABSTRACT

The complete project management cycle includes planning activities, project implementation and project evaluation upon completion. Dynamic project management in this industry poses a huge challenge as it involves a great deal of participation from both individuals and organizations. However, the efficiency of project management, especially the RMKe11 projects, is often been disputed by the local community. The dispute was based on the government's failure to complete the project as scheduled. The delay in completion of a project is seen as a widespread phenomenon and needs to be curbed to prevent the government from incurring further losses. The objective of this study is to look at the root causes of project delays and to find ways and methods that can be used to overcome project delays. The study was based on a literature review of the project monitoring experts and construction case analysis in Perak. The results showed that there were 9 major problems with 28 problems encountered in implementing projects in Perak. Among the factors contributing to project delays in the State of Perak are contractor issues, scope and design changes, land issues, site management issues, and payment delays to contractors. Studies show that project delays often occur in the pre-construction and construction phases. The findings show that project management, monitoring and supervision are factors that most researchers recommend to reduce the number of late projects followed by the proposal to appoint contractors with knowledge and skills in project management. Effective communication practices either between team members or between customers, contractors and consultants are also the options of researchers in suggesting improvements to reduce project delays. In conclusion, the issue of project delays can be resolved or prevented when the cause of the delay is detected earlier. It will help the project management prepare project projections and timelines taking into account the factors that it may be delayed.

ISI KANDUNGAN

	TAJUK	MUKASURAT
	PENGAKUAN	iii
	DEDIKASI	iv
	PENGHARGAAN	v
	ABSTRAK	vi
	ABSTRACT	vii
	ISI KANDUNGAN	viii
	SENARAI JADUAL	xii
	SENARAI RAJAH	xiii
	SENARAI SINGKATAN	xv
	SENARAI LAMPIRAN	xvi
BAB 1	PENGENALAN	1
1.1	Pendahuluan	1
1.2	Pernyataan Masalah	3
1.3	Matlamat Kajian	5
1.4	Objektif Kajian	6
1.5	Skop Kajian	6
1.6	Kepentingan Kajian	7
1.7	Metodologi Kajian	8
	1.7.1 Kajian Awalan	10
	1.7.2 Kajian Literatur	10
	1.7.3 Kaedah Pengumpulan Data	10
	1.7.4 Analisa Kajian	11
	1.7.5 Penemuan Kajian dan Cadangan Penambahbaikan	12
1.8	Susunatur Bab	12

BAB 2	PENGURUSAN PROJEK AWAM DI MALAYSIA	15
2.1	Pendahuluan	15
2.2	Definisi Pengurusan Projek Awam	15
2.3	Konsep Dan Kitaran Projek Awam	17
2.4	Peringkat Perancangan Projek	19
2.4.1	Garis Panduan Perancangan	21
2.4.2	Kajian Kemungkinan (<i>Feasibility Study</i>)	22
2.4.2.1	Analisis Kajian Pasaran	23
2.4.2.2	Analisis Teknik Dan Reka Bentuk	24
2.4.2.3	Analisis Alam Sekitar	24
2.4.2.4	Analisis Kewangan	25
2.4.2.5	Analisis Sosial	26
2.4.2.6	Analisis Organisasi Dan Sumber Manusia	26
2.4.3	Pemilihan Tapak Bangunan	27
2.5	Peringkat Pelaksanaan Projek	27
2.5.1	Fasa Pra Pembinaan	29
2.5.1.1	Kaedah Perolehan Tanah	30
2.5.1.2	Proses Dan Kaedah Perolehan Projek	31
2.5.2	Fasa Pembinaan Projek	32
2.5.2.1	Ambil Alih Dan Penyediaan Tapak	33
2.5.2.2	Pelantikan Pegawai Penguasa (PP)/ <i>Superintending Officer (SO)</i>	34
2.5.2.3	Pemantauan Dan Kawal Selia Projek	35
2.5.3	Pasca Pembinaan Projek	36
2.5.3.1	Penyiapan Kerja Dan Penyerahan Projek	38
2.5.3.2	Tempoh Tanggungan Kecacatan	39
2.6	Peringkat Penilaian Outcome	39
2.6.1	Langkah-langkah Penulisan Laporan Penilaian Outcome	41

2.7	Punca-Punca Kelewatan Projek	44
2.7.1	Masalah Kontraktor	45
2.7.2	Masalah Perubahan Skop Dan Rekabentuk	46
2.7.3	Kajian Kemungkinan Yang Tidak Lengkap.	46
2.7.4	Masalah Tanah	47
2.7.5	Masalah Pengurusan Di Tapak Bina	47
2.7.6	Masalah Kelewatan Penghantaran Bahan Binaan Dan Jentera Ke Tapak Bina	48
2.7.7	Masalah Komunikasi	48
2.7.8	Masalah Sub Kontraktor	49
2.7.9	Kelewatan Pembayaran Kepada Kontraktor	49
2.8	Cadangan Penambahbaikan Bagi Mengurangkan Kelewatan Projek	50
2.9	Rumusan	54
BAB 3 PENGURUSAN PROJEK RANCANGAN MALAYSIA KE 11 (RMKe-11) NEGERI PERAK		57
3.1	Pendahuluan	57
3.2	Rancangan Malaysia KeSebelas (RMKe11)	58
3.2.1	Pelaksanaan Rancangan Malaysia KeSebelas (RMKe11)	61
3.3	Pelaksanaan Dan Pemantauan Projek RMKe11 Di Negeri Perak	63
3.3.1	Klasifikasi/ Kategori Projek Di Dalam Rancangan Malaysia KeSebelas	65
3.3.2	Status Pelaksanaan RP4 RMKe 11 Negeri Perak	66
3.3.3	Sistem Pengurusan Dan Pemantauan Projek Di PPN Perak	69
3.4	Amalan Pelaksanaan Penyelarasan Dan Pemantauan Projek Di PPN Perak	72
3.4.1	Mesyuarat Penyelarasan Projek-Projek Pembangunan	72
3.4.2	Lawatan <i>Healthcheck, Troubleshooting Dan Intervensi</i>	73
3.4.3	Penyediaan Laporan Prestasi Projek	74
3.5	Rumusan	75

BAB 4	KAEDAH DAN ANALISIS KAJIAN	77
4.1	Pendahuluan	77
4.2	Kaedah Pengumpulan Data	77
4.2.1	Kaedah Temubual	78
4.2.2	Penyediaan Borang Temubual dan Responden	79
4.2.3	Kaedah Analisis Kandungan	80
4.3	Analisis Punca-Punca Kelewatan Projek Rancangan Malaysia Kesebelas Negeri Perak.	81
4.3.1	Analisis Temubual Punca-Punca Kelewatan Projek.	84
4.4	Analisis Temubual Tentang Peringkat Kelewatan Projek	86
4.4.1	Peringkat Pelaksanaan - Fasa Pra Pembinaan	88
4.4.2	Peringkat Pelaksanaan – Fasa Pembinaan	89
4.5	Analisis Temubual Cadangan Penambahbaikan Bagi Mengurangkan Kelewatan Projek	90
4.6	Rumusan	92
BAB 5	KESIMPULAN DAN CADANGAN	93
5.1	Pendahuluan	93
5.2	Penemuan Kajian	93
5.2.1	Pencapaian Objektif Satu	94
5.2.2	Pencapaian Objektif Dua	94
5.2.3	Pencapaian Objektif Tiga	95
5.3	Cadangan Penambahbaikan Proses Pengurusan Projek Rancangan Malaysia Lima Tahun (RMLT)	95
5.4	Limitasi Kajian	97
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	97
5.6	Kesimpulan	98
RUJUKAN		99

SENARAI JADUAL

NO JADUAL	TAJUK	MUKASURAT
Jadual 2.1	Tempoh Tanggungan Kecacatan	39
Jadual 2.2	Contoh Pengisian Kerangka Keberhasilan (KRA)	41
Jadual 2.3	Rumusan Cadangan Untuk Mengurangkan Kelewatan Projek	53
Jadual 4.1	Jadual Maklumat Responden	79
Jadual 4.2	Jadual Punca-Punca Kelewatan Projek	82
Jadual 4.3	Jadual Pecahan Masalah	83
Jadual 4.4	Punca-Punca Kelewatan Projek	86
Jadual 4.5	Rumusan Peringkat Kelewatan Projek	88
Jadual 4.6	Kelewatan Di Fasa Pra Pembinaan Projek	89
Jadual 4.7	Kelewatan Di Fasa Pembinaan Projek	89
Jadual 4.8	Cadangan Penambahbaikan Bagi Mengurangkan Kelewatan Projek	92

SENARAI RAJAH

NO RAJAH	TAJUK	MUKASURAT
Rajah 1.1	Sejarah Penubuhan ICU JPM	2
Rajah 1.2	Keratan Akhbar Projek Lewat	4
Rajah 1.3	Metodologi Kajian	9
Rajah 2.1	Kitaran Hayat Projek	18
Rajah 2.2	Contoh Jadual Pelaksanaan Projek	20
Rajah 2.3	Pekeliling EPU, JPM Bil 1 Tahun 2009	22
Rajah 2.4	Kaedah Perolehan Tanah	30
Rajah 2.5	Kaedah Pelaksanaan Projek	32
Rajah 2.6	Rumusan Proses Ambil Alih Dan Penyediaan Tapak	34
Rajah 2.7	Pengeluaran Perakuan Siap Kerja (PSK)	37
Rajah 2.8	Proses Pengujian Dan Pentauliahan	38
Rajah 2.9	Langkah-langkah Penulisan Penilaian Outcome	43
Rajah 3.1	Punca Kuasa ICU JPM	58
Rajah 3.2	Konsep Perancangan Dan Pelaksanaan RMKe11	59
Rajah 3.3	Punca Kuasa ICU JPM	60
Rajah 3.4	Bilangan Projek RMKe11	61
Rajah 3.5	Bilangan Projek Mengikut Rolling Plan	62
Rajah 3.6	Maklumat Projek/ Program RP4 RMke11	63
Rajah 3.7	Status Projek/ Program RP4 RMke11	64
Rajah 3.8	Definisi Status Kemajuan Projek	67
Rajah 3.9	Status Pelaksanaan Projek RP4 RMKe11 Negeri Perak	68
Rajah 3.10	Status Pelaksanaan Projek RP4 RMKe11 Negeri Perak	68
Rajah 3.11	Sistem Pemantauan Projek (SPP II)	70
Rajah 3.12	Sistem iPantau	71
Rajah 3.13	Carta Alir Prosedur Mesyuarat Penyelarasan	73

Rajah 3.14	Carta Alir Prosedur Lawatan Pemantauan Projek	74
Rajah 4.1	Bilangan Projek Lewat Mengikut Fasa	81

SENARAI SINGKATAN

IP	-	Indikator Pencapaian
KPI	-	<i>Key Performance Index</i>
PBN	-	Pihak Berkuasa Negeri
PBT	-	Pihak Berkuasa Tempatan
PBT	-	Pengambilan Balik Tanah
PPN	-	Pejabat Pembangunan Negeri Perak
PP	-	Pegawai Penguasa
PSK	-	Perakuan Siap Kerja
PSP	-	Pesuruhjaya Tanah Persekutuan
RMKe11	-	Rancangan Malaysia Kesebelas
RMLT	-	Rancangan Malaysia Lima Tahun
RP	-	<i>Rolling Plan</i>
SPP II	-	Sistem Pemantauan Projek II
SST	-	Surat Setuju Terima
WJP	-	Wang Jaminan Pelaksanaan
ICU JPM	-	Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri
EPU	-	Unit Perancang Ekonomi, Kementerian Ekonomi

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKASURAT
Lampiran A	Peranan dan Tanggungjawab Pegawai Penguasa (PP)	103
Lampiran B	Langkah-Langkah Penulisan Laporan Penilaian Outcome	105
Lampiran C	Borang Soal Selidik	111

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Industri pembinaan merupakan industri yang memberi sumbangan besar di dalam pembangunan ekonomi sesebuah negara, sama ada dari segi pekerjaan mahupun kekayaan. Kejayaan sesuatu projek pembinaan bergantung kepada sistem pengurusan projek yang cekap dan mampu mengadaptasi kepada segala bentuk perubahan dan halangan serta berdaya saing. Ini kerana pengurusan projek adalah satu bidang yang dinamik dan sentiasa berubah-ubah mengikut kepada kehendak dan keperluan semasa.

Projek pembangunan yang dilaksanakan oleh Kerajaan adalah untuk memenuhi permintaan dan keperluan rakyat, selain daripada menjadi instrumen untuk menjana ekonomi negara. Kejayaan sesuatu projek kerajaan adalah berdasarkan kepada kemampuan dan kecekapan jabatan/agensi untuk menguruskan projek menggunakan sumber-sumber yang ada dengan cekap dan efisien. Oleh yang demikian adalah sangat penting bagi pegawai pelaksana dan pemantau projek sama ada di jabatan/agensi kerajaan mahu pun di negeri untuk memahami dan mengamalkan konsep pengurusan projek yang dinamik dan berdaya saing.

Justeru itu, bagi memastikan pelaksanaan projek kerajaan dapat diuruskan dengan cekap dan efisien, kerajaan telah menubuhkan Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri (ICU JPM) yang berfungsi sebagai sebuah agensi pemantau pelaksanaan projek-projek kerajaan di seluruh negara pada 14 Oktober 1969 dan dikenali sebagai Pejabat Kemajuan Negeri. Apabila Dasar Ekonomi Baru (DEB) dilancarkan pada tahun 1970, agensi ini telah diberikan penjenamaan semula dan dikenali sebagai Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri. Fungsi dan peranan ICU JPM semakin berkembang apabila Arahan No 1, 1991, Jentera

Penyelarasan Pelaksanaan Dasar Pembangunan Nasional telah dikeluarkan oleh Y.A.B Perdana Menteri. Matlamat utama kewujudan ICU JPM adalah sebagai jentera penyelarasan pelaksanaan, pengesanan dan pengawasan bagi menentukan pelaksanaan di bawah Dasar Pembangunan Negara selepas 1991 dapat dicapai. Sejarah penubuhan ICU JPM adalah seperti rajah di bawah:

SEJARAH PENUBUHAN UNIT PENYELARASAN PELAKSANAAN (ICU)

**New Straits Times
17 Julai 1971**

Tun Abdul Razak... announced today the appointment of Tengku Dato' Shahrizan as DG of the Implementation Coordination and Evaluation Department

"Watchdog" - This newly created "watchdog" department will work directly under him – monitoring the Plan's (Second Development Plan) progress

This special unit... Its primary function will be to see that people do their work properly.

Rajah 1.1 Sejarah Penubuhan ICU JPM

Sumber : PPN Perak, 2019

Sehubungan dengan itu, sebagai agensi pemantau utama projek-projek kerajaan, ICU JPM di dalam Pelan Strategik 2016-2018 telah merangka strategi untuk memberi tumpuan kepada pemantauan projek-projek berimpak tinggi yang mempunyai kesan berganda kepada pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan rakyat. Pemantauan dilakukan ke atas semua projek Rancangan Malaysia Lima Tahun amnya dan Rancangan Malaysia Ke-11 (RMKe11) khususnya. Perancangan tersebut telah mengambilkira kesemua bidang fokus teras RMKe11. Pelbagai inisiatif strategik telah dirangka bagi meningkatkan kualiti dan keberkesanan penyelarasan, pemantauan dan penilaian program/projek Kerajaan. Pemantauan bukan sahaja terhad dalam tempoh

pembinaan projek malah turut meliputi fasa pra pembinaan dan pasca pembinaan. Pasca pembinaan meliputi tahap keberkesanaan penggunaan program/projek yang telah siap diserahkan kepada agensi pengguna/ pelanggan

Menjelang tahun 2021, ICU JPM telah mensasarkan isu dan masalah projek lewat, sakit atau bermasalah dapat dikurangkan di seluruh Malaysia sehingga ke tahap tiada lagi projek lewat. Oleh itu, kajian ini akan menjadi platform untuk menyediakan satu cadangan bagi merealisasikan sasaran yang ditetapkan. Walaupun ICU JPM telah mempunyai Sistem Pemantauan Projek (SPP II) yang bagus, namun masih berlaku lagi kelewatan projek. Justeru itu, kajian ini akan menjejaki punca kelewatan di pelbagai peringkat pelaksanaan projek serta melihat kepada cadangan penambahbaikan yang boleh diambil bagi mengatasi isu ini. Ia bertujuan untuk melengkapkan satu sistem pemantauan projek dan menjadikannya lebih *reliable* bagi mengatasi masalah projek lewat di Negeri Perak.

Kajian ini akan menumpukan kepada Pejabat Pembangunan Negeri Perak yang merupakan pejabat cawangan ICU JPM serta bertanggungjawab di dalam memantau pelaksanaan projek Kerajaan Persekutuan di Negeri Perak. Negeri Perak dipilih sebagai kawasan kajian kerana bilangan projek lewat yang dipantau bagi tahun 2019 hanya sebanyak 15 projek sahaja bersamaan 4.6% serta diiktiraf kerana mempunyai sistem pemantauan yang efektif (*best practice*). PPN Perak juga telah membangunkan sistem pemantauannya sendiri yang telah mendapat pengiktirafan di peringkat ICU JPM serta Negeri Perak.

1.2 Pernyataan Masalah

Di Malaysia, sistem pengurusan projek kerajaan dengan menggunakan dana awam (projek awam) bermula seawal selepas kemerdekaan Malaysia. YAB Tun Abdul Razak, Perdana Menteri Malaysia kedua telah memperkenalkan sistem pengurusan projek yang sistematik melalui pelancaran Rancangan Pembangunan Luar Bandar dan Rancangan Malaysia Lima Tahun (RMLT). Pengurusan projek kerajaan yang cekap adalah perlu bagi memastikan matlamat pembangunan negara dapat dicapai

berdasarkan kepada Rancangan Pembangunan yang telah digubal. *Alaghbari et al* di dalam kajian yang dilakukan mendapati bahawa masalah kewangan adalah faktor utama dan masalah koordinasi serta penyelarasan projek merupakan faktor kedua yang paling penting yang menyebabkan kelewatan dalam projek pembinaan di Malaysia (Alaghbari, Kadir, Salim, & Ernawati, 2007).

Bagaimanapun, pada masa kini, kecekapan pengurusan projek Rancangan Malaysia Kesebelas (RMKe11) sering dipertikaikan oleh masyarakat tempatan. Pertikaian ini dibuat berlandaskan kepada kegagalan kerajaan untuk menyiapkan projek mengikut jadual seperti yang ditetapkan. Ada juga projek kerajaan yang langsung tidak dapat disiapkan serta terbengkalai. Kelewatan penyediaan sesebuah projek dilihat telah menjadi satu fenomena yang semakin berleluasa dan perlu dibendung bagi mengelakkan kerajaan menanggung kerugian yang lebih besar.



Rajah 1.2 Keratan Akhbar Projek Lewat

Sumber : Sinar Harian, 8 Januari 2020

Memetik kata-kata Menteri Kementerian Pembangunan Luar Bandar (KPLB) di dalam keratan akhbar di atas, beliau telah meminta warga kerja KPLB untuk memandang serious projek-projek di bawah kementerian itu yang masih ada dikategori sebagai lewat jadual. Kelewatan projek di KPLB akan mengakibatkan penduduk di luar bandar lewat menerima manfaat.

Menurut Tahrina Taib, proses pembinaan sedia ada sentiasa dikaitkan dengan ketidakcekapan kerana ia sering mendatangkan banyak masalah. Proses pembinaan sering digambarkan sebagai satu pengurusan yang lemah dan dikaitkan dengan ketidakcekapan dari segi pengurusan masa dan kos projek (Taib, 2010).

Berdasarkan kepada masalah di atas, beberapa masalah yang perlu dikupas di dalam kajian ini adalah seperti berikut:

- a) Apakah faktor yang menyebabkan berlakunya kelewatan projek RMKe11 di Negeri Perak?
- b) Di peringkat manakah di dalam kitaran projek sering menjadi punca berlakunya kelewatan
- c) Bagaimanakah cara untuk mencegah daripada terjadinya kelewatan projek.

1.3 Matlamat Kajian

Untuk menambahbaik sistem pengurusan projek sedia ada bagi memastikan pelaksanaan projek RMKe11 di Negeri Perak dapat disiapkan seperti jadual yang ditetapkan di dalam kontrak.

1.4 Objektif Kajian

Objektif-objektif yang digariskan adalah untuk mencapai matlamat kajian iaitu:

- a) Mengenalpasti peringkat pelaksanaan projek yang sering berlaku kelewatan;
- b) Mengkaji punca masalah kelewatan pelaksanaan projek;
- c) Mencadangkan langkah-langkah penambahbaikan yang boleh diambil bagi mengurangkan isu projek lewat RMKe11 Negeri Perak.

1.5 Skop Kajian

Kajian ini akan melihat dan mengenalpasti sistem pengurusan projek yang diamalkan oleh Pejabat Pembangunan Negeri Perak (PPN Perak) yang mewakili Kerajaan Persekutuan sebagai agensi pemantauan utama projek-projek RMKe11 di Negeri Perak. Ini kerana PPN Perak telah diiktiraf oleh ICU JPM sebagai salah satu jabatan yang mengamalkan sistem pemantauan yang berkesan (*best practice*) bagi mengurangkan bilangan projek sakit di bawah pemantauannya. Ia akan melihat kepada proses kerja dan amalan pengurusan dan pemantauan projek yang digunakan ketika memantau projek-projek RMKe11 di Negeri Perak.

Kajian ini akan turut melihat kepada faktor-faktor yang menyumbang kepada kelewatan penyediaan projek. Seterusnya kajian akan mengkaji di peringkat pelaksanaan mana di dalam kitaran projek yang mencetuskan permulaan masalah kelewatan berdasarkan kepada kajian kes-kes yang dipilih dan seterusnya mencadangkan langkah-langkah penambahbaikan yang boleh dilakukan bagi mengurangkan bilangan projek lewat di Negeri Perak.

Walaupun bagaimanapun, skop kajian hanya dilimitasikan kepada projek-projek di bawah peruntukan RMKe11 Negeri Perak dan hanya akan melihat kepada pengurusan dan pemantauan projek di Pejabat Pembangunan Negeri Perak (PPN Perak) sebagai

agensi pemantau utama yang dipertanggungjawabkan untuk mengawalselia dan memantau projek-projek RMKe11.

Temubual dan kaji selidik kajian ini akan dihadkan kepada para pegawai di Unit Pemantauan Dan Penilaian Projek, PPN Perak, (ICU JPM) sebagai agensi pemantau utama di Negeri Perak. Temubual akan dibuat berdasarkan kepada perspektif pegawai-pegawai pemantau di jabatan tersebut.

Dengan adanya penyelidikan ini, diharapkan akan dapat menghasilkan satu cadangan penambahbaikan terhadap pelaksanaan dan pemantauan projek awam di Negeri Perak. Hasil penemuan dan cadangan penambahbaikan akan dicadangkan untuk diadaptasi ke dalam proses kerja sistem pengurusan dan pemantauan projek PPN Perak.

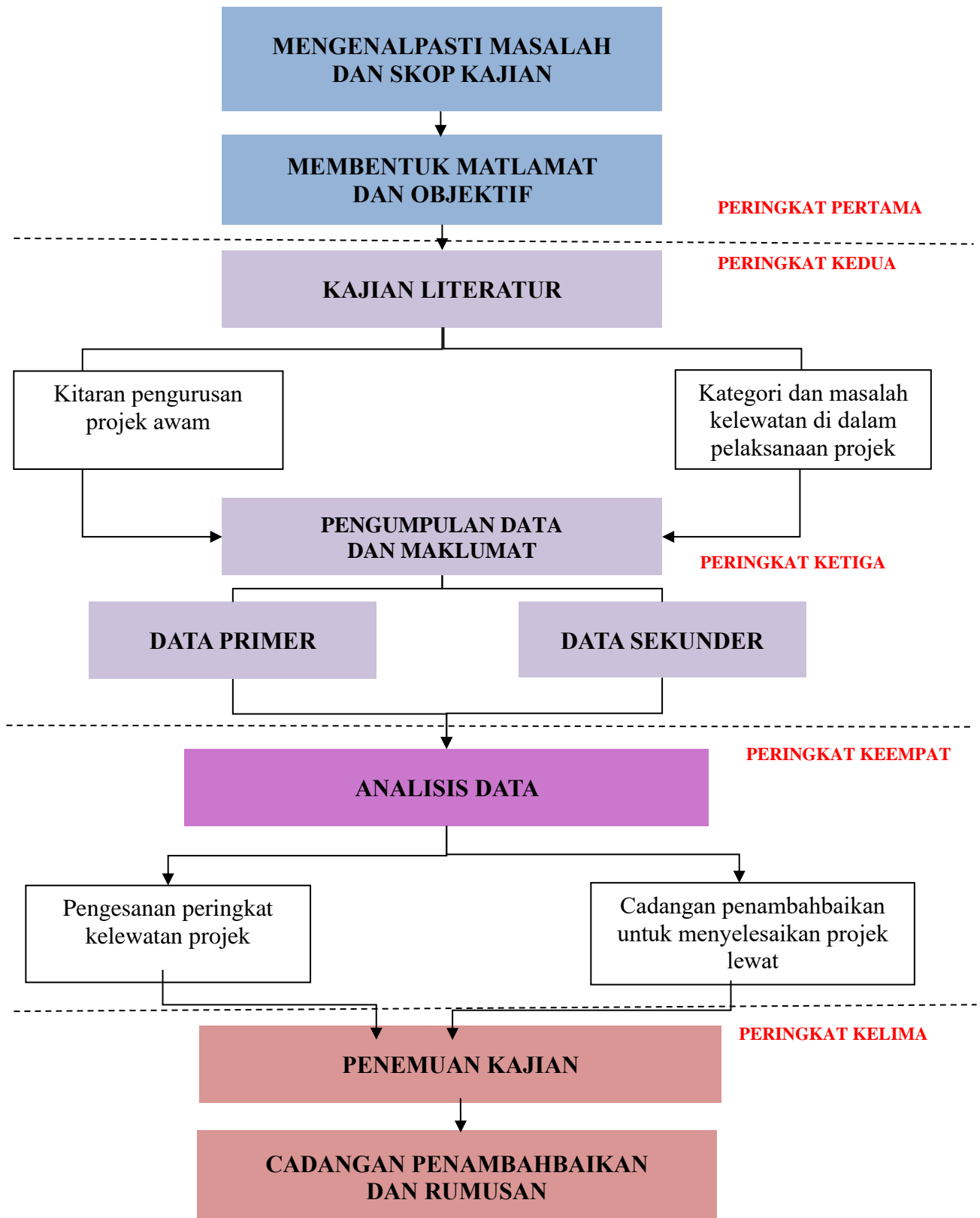
1.6 Kepentingan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti peringkat bermulanya masalah di dalam kitaran projek RMKe11 di Negeri Perak. Pengenalpastian peringkat masalah ini adalah amat penting bagi mencari punca di peringkat akar umbi mengapa terjadinya kelewatan projek. Adalah diharapkan agar kajian ke atas peringkat kelewatan ini dapat membantu Pegawai Penguasa, Konsultan, Kontraktor serta Pegawai Pemantau untuk menghalang daripada berlaku kelewatan dengan menyelesaikan segera isu-isu yang dijumpai dengan segera.

Seterusnya, melalui kajian-kajian kes yang bakal dilaksanakan kelak, masalah-masalah yang sering mengganggu dan membantutkan pengurusan projek awam yang efektif dapat dikenalpasti dan seterusnya dielakkan atau ditambahbaik. Cadangan penambahbaikan akan dikemukakan berdasarkan kepada kajian literatur yang dibuat serta hasil temuduga bersama dengan mereka yang terlibat secara terus di dalam pengurusan projek RMKe11 di Negeri Perak. Diharap kajian ini akan memberi manfaat kepada semua yang terlibat secara langsung atau tidak langsung di dalam pelaksanaan dan pemantauan projek RMKe11, Negeri Perak.

1.7 Metodologi Kajian

Beberapa peringkat pelaksanaan kajian dibentuk bagi memastikan proses menjalankan penyelidikan mencapai matlamatnya yang terdiri daripada lima (5) peringkat iaitu kajian awalan di peringkat pertama, kajian literatur pada peringkat kedua, aktiviti pengumpulan data di peringkat ketiga, analisis kajian diletakkan di peringkat keempat serta cadangan penambahbaikan dan rumusan di peringkat kelima (Rujuk Rajah 1.3).



Rajah 1.3 Metodologi Kajian

1.7.1 Kajian Awalan

Kajian awalan telah dibuat melalui pembacaan dan sesi temubual dengan agensi pelaksana projek awam persekutuan Negeri Perak untuk memahami isu dan masalah yang berkaitan dengan pengurusan projek terutama yang melibatkan tempoh masa pelaksanaan projek di peringkat pra pelaksanaan dan pelaksanaan. Pembentukan matlamat, objektif dan skop kajian dibentuk berdasarkan kepada persoalan kajian yang ditimbulkan.

1.7.2 Kajian Literatur

Fokus kajian literatur di peringkat ini adalah berkaitan dengan kitaran projek awam yang ada di Malaysia amnya dan di Perak khususnya. Kajian literatur ini amat penting bagi menyokong cadangan penambahbaikan yang akan dibuat pada akhir kajian. Ia akan menerangkan kitaran projek yang akan bermula daripada peringkat perancangan ke peringkat pelaksanaan sehingga siap dan akhirnya ke peringkat penyerahan dan penilaian projek.

Kajian literatur juga turut dilakukan bagi melihat kepada punca-punca masalah yang menyumbang kepada kelewatan projek, kategori serta peringkat kelewatan projek yang sering berlaku. Kajian ini akan dilaksanakan dengan merujuk kepada kajian-kajian literatur sedia ada serta analisis terhadap projek-projek lewat di Negeri Perak

1.7.3 Kaedah Pengumpulan Data

Kajian ini adalah menjurus kepada kaedah kajian kualitatif melalui kaedah temubual dengan pegawai-pegawai di Pejabat Pembangunan Negeri Perak yang terlibat secara langsung dengan pengurusan dan pemantauan projek awam di Negeri Perak.

Pengumpulan data primer dijalankan melalui kajian lapangan dan temubual ke atas responden kajian yang merupakan pegawai yang memantau projek kerajaan di Negeri Perak. Kedapatan data ini bertujuan untuk mencapai objektif kedua kajian iaitu melihat kepada punca dan masalah yang menyebabkan berlakunya kelewatan projek. Data sekunder akan diperolehi melalui bahan bacaan seperti buku, Akta-akta yang berkaitan, kertas kerja serta minit mesyuarat, keratan akhbar, laman web, dan sebahagiannya daripada kajian literatur yang telah dijalankan dalam kajian-kajian terdahulu. Pengumpulan data ini adalah untuk memantapkan dan memperkukuhkan proses penganalisan dan dapatan kajian yang diperolehi. Kesemua data-data yang dikumpulkan akan dikaji perkaitan yang terlibat untuk mencapai objektif yang telah digariskan

1.7.4 Analisa Kajian

Peringkat penganalisan terhadap data-data yang dikumpul dari pelbagai sumber sama ada melalui data primer dan data sekunder adalah peringkat yang terpenting untuk menjustifikasikan pernyataan masalah yang diutarakan dan diterjemahkan dalam bentuk statistik bagi mencapai objektif kajian. Untuk kajian ini, pengkaji akan menggunakan analisis kualitatif dengan kombinasi kaedah analisis kandungan dan analisis dokumen bagi mencapai ketiga-tiga objektif.

Objektif pertama adalah untuk mengkaji peringkat yang menyebabkan kelewatan projek. Analisis data akan melibatkan kajian kes bagi beberapa projek lewat yang dilaporkan oleh Pejabat Pembangunan Negeri Perak selaku agensi pemantau utama projek-projek awam di Negeri Perak. Hasil analisis daripada kajian kes menentukan peringkat manakah terdapat potensi yang menjadi punca berlaku kelewatan projek dan sebab-sebab yang menyumbang kepada kelewatan pelaksanaan projek akan dapat diketahui.

Untuk mencapai objektif ketiga, dapatan hasil kajian menerusi temubual bersama responden akan digunakan bagi menyokong cadangan penambahbaikan yang akan dicadangkan. Untuk mencapai objektif ketiga, dapatan hasil kajian menerusi

temubual pengkaji akan menganalisa data menggunakan borang soal selidik berdasarkan kepada cadangan-cadangan yang dikemukakan oleh responden.

1.7.5 Penemuan Kajian dan Cadangan Penambahbaikan

Peringkat ini merupakan peringkat terakhir kajian di mana hasil daripada analisis yang telah dijalankan melalui beberapa penemuan kajian yang akan diperolehi. Dapatan penemuan kajian ini akan membawa kepada cadangan penambahbaikan bagi mencapai matlamat dan objektif yang telah digariskan iaitu cadangan akan menjurus kepada penambahbaikan terhadap pengurusan projek RMKe11 yang lebih efektif. Diharap dapatan kajian ini akan digunapakai bukan sahaja oleh PPN Perak malah boleh dipanjangkan kepada jabatan-jabatan yang terlibat di dalam pelaksanaan projek RMKe11 untuk memastikan jumlah projek lewat di Negeri Perak dapat dikurangkan. Selain itu diharapkan tindakan pencegahan boleh diambil sebelum pelaksanaan projek menjadi lewat.

1.8 Susunatur Bab

Bab satu ialah bab pengenalan untuk memperkenalkan tentang isu dan pernyataan masalah yang digunapakai di dalam kajian ini. Pernyataan masalah ini merupakan beberapa persoalan yang mencetuskan kepada isu dan persoalan kajian. Matlamat dan objektif yang terdapat di dalam bab ini adalah berdasarkan kepada pernyataan masalah di atas. Seterusnya kajian penyelidikan ini dilaksanakan berdasarkan kepada skop kajian yang ditetapkan serta bersandarkan kepada limitasi kajian yang bersesuaian. Selain itu metodologi kajian dirangka sebagai hala tuju kajian ini dibuat yang terdiri daripada lima (5) peringkat terdiri daripada kajian awalan; kajian literatur; proses pengumpulan data primer dan data sekunder; analisa kajian; dan penemuan kajian serta cadangan penambahbaikan yang boleh dicadangkan.

Di dalam bab kedua, pengkaji cuba untuk menghuraikan tentang kitaran pelaksanaan projek awam yang dilaksanakan di Malaysia. Dapatan kajian akan melihat

RUJUKAN

- Abd El-Razek, M. E., Bassioni, H. A., & Mobarak, A. M. (2008). Causes of delay in building construction projects in Egypt. *Journal of Construction Engineering and Management*. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2008\)134:11\(831\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:11(831))
- Abdul-Rahman, H., Wang, C., Takim, R., & Wong, S. (2011). Project schedule influenced by financial issues: Evidence in construction industry. *Scientific Research and Essays*. <https://doi.org/10.5897/SRE10.989>
- Akhund, M., Khoso, A. R., Memon, U., Khahro, H., & Uet, M. (2017). *Time Overrun in Construction Projects of Developing Countries*. (5), 124–129.
- Alaghbari, W., Kadir, M. R. A., Salim, A., & Ernawati. (2007). The significant factors causing delay of building construction projects in Malaysia. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/09699980710731308>
- Dissanayaka, S. M., & Kumaraswamy, M. M. (1999). Evaluation of factors affecting time and cost performance in Hong Kong building projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/eb021119>
- Frimpong, Y., Oluwoye, J., & Crawford, L. (2003). Causes of delay and cost overruns in construction of groundwater projects in a developing countries; Ghana as a case study. *International Journal of Project Management*. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00055-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00055-8)
- Gosling, L. (2010). *Monitoring and evaluation Louisa Gosling Why do monitoring and evaluation ? What are monitoring and evaluation ?* (July).
- Grundy, T. (1998). *Strategy implementation and project management*. 16(1), 43–50.
- Guijt, I., Arevalo, M., & Saladores, K. (2014). *Participatory Monitoring and Evaluation Tracking change together*. (April).
- Gündüz, M., Nielsen, Y., & Özdemir, M. (2013). Quantification of delay factors using the relative importance index method for construction projects in Turkey. *Journal of Management in Engineering*. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000129](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000129)
- Hareru, W., Neeraj Jha, K., Koshe, W., & Jha, K. N. (2016). Investigating Causes of Construction Delay in Ethiopian Construction Industries. *Journal of Civil,*

- Construction and Environmental Engineering*, 1(1), 18–29.
<https://doi.org/10.11648/j.jccee.20160101.13>
- Harun, A. A. Bin. (2017). *Elemen-elemen Kritikal pengurusan Perubahan Di Peringkat Rekabentuk Projek Pembinaan*. UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA.
- Hoe, Y. E. (2013). *Causes Of Abandoned Construction Project In Malaysia*. (May).
- Jusoh, Z. M., & Kasim, N. (2017). Influential Factors Affecting Materials Management in Construction Projects. *Management and Production Engineering Review*. <https://doi.org/10.1515/mper-2017-0039>
- Kaliba, C., Muya, M., & Mumba, K. (2009). Cost escalation and schedule delays in road construction projects in Zambia. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.07.003>
- Kang Sik Wei. (2010). *Causes, Effects And Methods Of Minimizing Delays In Construction Projects*. UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA.
- Khan, R. A., Gazder, U., & Qayoom, A. (2017). Comparison of delay factors and remedies' rankings for building construction projects in developing countries. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 4(4), 33–42.
<https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.04.006>
- Kumaraswamy, M. M., & Chan, D. W. M. (1998). Contributors to construction delays. *Construction Management and Economics*.
<https://doi.org/10.1080/014461998372556>
- Maddalena, V. (2005). *A primer on project management The cornerstone of strategic leadership*. <https://doi.org/10.1108/17511871211221019>
- Mazlan, N. B. (2010). *Kelewatan Penghantaran Bahan Binaan Dan Jentera Ke tapak Bina*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Memon, A. H., Rahman, I. A., Akram, M., & Ali, N. M. (2014). Significant factors causing time overrun in construction projects of Peninsular Malaysia. *Modern Applied Science*. <https://doi.org/10.5539/mas.v8n4p16>
- Mezher, T. M., & Tawil, W. (1998). Causes of delays in the construction industry in Lebanon. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
<https://doi.org/10.1108/eb021079>
- Mouleeswaran K. (2014). Evaluation of Safety Performance Level of Construction Firms in Abd Around Erode Zone. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology And Technology*, 3(Special Issue 1),

- 1586–1594. Retrieved from www.ijirset.com
- Musa, I. D. B. (2013). *The Causes And Effect Of Delay In Constructiom Industry Project*. Universiti Malaysia Pahang.
- Newman, M., & Winch, G. (2018). *Revisiting the project management knowledge framework Rebalancing the framework to include*.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2017-0147>
- Odeh, A. M., & Battaineh, H. T. (2002). Causes of construction delay: Traditional contracts. *International Journal of Project Management*.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00037-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00037-5)
- Perbendaharaan Malaysia. *Peranan Dan Tanggungjawab Pegawai Penguasa / Pengarah Projek Secara Am Dalam Mengawal Selia Projek Pembangunan Kerajaan.* , (2019).
- Pinto, J. K. (2015). 20 . *Critical Success Factors in Effective Project implementation* * +. (February).
- Prakash Rao, B. and J. C. C. (2014). Reasons of delays in construction projects. *Magazine of Civil Engineering*, 6(6), 7219–7222.
<https://doi.org/10.18720/MCE.74.6>
- Rahman, I. A., Memon, A. H., & Karim, A. T. A. (2013). Significant factors causing cost overruns in large construction projects in Malaysia. *Journal of Applied Sciences*. <https://doi.org/10.3923/jas.2013.286.293>
- Razdan, R. (2019). *To Study the Delay To Construction Projects – Cause , Effect and Measures*. 6(6), 115–126.
- Ribeiro, F. L., & Leita, V. (2010). *Using knowledge to improve preparation of construction projects*. 361–376. <https://doi.org/10.1108/14637151011049403>
- Roslan, N. B. (2015). *Mitigation Measures For Controlling Time And Cost Overrun factors* (Universiti Tun Hussein Onn Malaysia).
<https://doi.org/10.1377/hlthaff.2013.0625>
- Salleh, R. (2009). *Critical Success Factors of Project Management for Brunei Construction Projects: Improving Project Performance (Vol. 21)*. Queensland University Of Technology.
- Sambasivan, M., & Soon, Y. W. (2007). Causes and effects of delays in Malaysian construction industry. *International Journal of Project Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.11.007>
- Shah Ali, A., Smith, A., Pitt, M., & Choon, C. (2010). Contractors' Perception of

- factors Contributing to Project Delay: Case Studies of Commercial Projects in Klang Valley, Malaysia. *Journal of Design and Built Environment*.
- Shiri, T. (2015). *An Investigation Of The Causes And Effects Of Construction Delays On Zimbabwean Construction Projects*. National University Of Science And Technology Faculty Of The Built Environment.
- Taib, T. (2010). *Efficiency In Construction Process*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Tarhini, A., Fakih, M., Arzoky, M., & Tarhini, T. (2015). Designing Guidelines to Discover Causes of Delays in Construction Projects: The Case of Lebanon. *International Business Research*, 8(6), 73–88.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v8n6p73>
- Toor, S. ur R., & Ogunlana, S. O. (2008). Leadership skills and competencies for cross-cultural construction projects. *International Journal of Human Resources Development and Management*. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2008.018787>
- Unit Penyelarasan Pelaksanaan, J. P. M. (2012). *Buku Panduan Pengurusan Projek Fizikal*.
- Unit Penyelarasan Pelaksanaan, J. P. M. (2015). *Mengurus Ekspektasi Pengurusan Projek Awam, Konsep, Praktikal Dan Realiti*.
- Unit Perancang Ekonomi. (2009). *Garis Panduan Perancangan Dan Penyediaan Program Dan Projek Pembangunan*.
- Yap Eng Hoe. (2013). *Causes Of Abandoned Construction Projects In Malaysia*. Universiti Tunku Abdul Rahman.
- Zwikael, O. (2006). *Critical planning processes in construction projects*.
<https://doi.org/10.1108/14714170910995921>