

MANAJEMEN DAN LATAR BELAKANG PERUSAHAAN SYARIKAT-SYARIKAT.

Pengurusan adalah proses yang boleh menentukan berjaya atau tidaknya suatu projek. Pengurusan yang tersusun dan rapi akan menyenangkan seseorang itu mencapai matlamat-matlamatnya.

Menurut seorang ahli ekonomi, pengurusan adalah

" ... a process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals".¹

Ini bermakna bahawa pengurusan ialah satu proses yang merangkumi perancangan penyusunan, kepimpinan dan pengawalan usaha ahli-ahli sebuah organisasi. Ia juga termasuk penggunaan semua sumber-sumber organisasi untuk mencapai matlamat-matlamat organisasi.

Pengurusan ialah satu proses yang melibatkan semua bahagian yang berlainan di dalam sebuah perniagaan. Misalnya, dalam syarikat pembinaan terdapat berbagai bahagian seperti kewangan, tenaga manusia dan pengurusan syarikat.

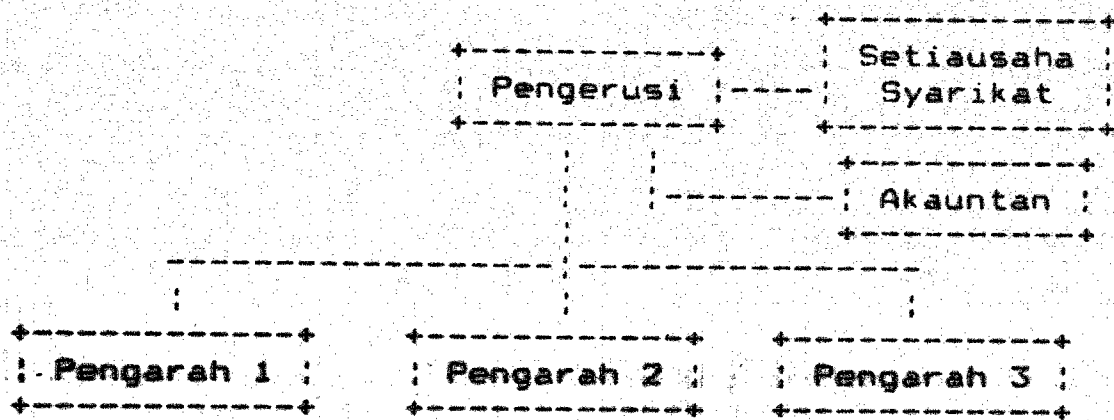
1. Stoner, James A.F: Management, Prentice-Hall of India, 1975.

PUSAT KAJIAN PERUSAHAAN UNIVERSITI MALAYA

Pengurus yang cekap sentiasa memastikan bahawa tiap-tiap bahagian menjalankan kerja dengan baik. Ini dapat dibuat dengan sentiasa memberi motivasi yang tinggi kepada pekerja-pekerja.

3.1 Rajah Sebuah Syarikat Kontraktor Bumiputera

Carta Organisasi Sebuah Syarikat
(Bahagian Pengurusan Tinggi)



Sumber : Kementerian Perusahaan Utama

Kebanyakan syarikat kontraktor Bumiputera yang dikaji mempunyai organisasi yang sama dalam syarikat mereka. Oleh itu, pengkaji akan mengambil satu kes yang dikaji untuk menerangkan mengenai pengurusan sebuah syarikat.

Pengurusan tertinggi sebuah syarikat terdiri daripada seorang pengerusi. Pengerusi ini dibantu oleh seorang setiausaha syarikat dan akauntan syarikat. Setiausaha merupakan juga sebagai pembantu khas kepada pengerusi dalam beberapa syarikat yang dikaji.

Dalam syarikat ini terdapat tiga pengarah yang utama. Pengarah-pengarah ini dilantik oleh pengerusi syarikat dalam mesyuarat tahunan.

Selain daripada pengerusi dan pengarah-pengarah terdapat 3 orang di bawah pengurusan tertinggi, iaitu jurutera projek, penolong jurukur bahan dan penyelarass projek. Kakitangan yang lain termasuklah arkitek, jurutera lain (seperti jurutera elektrik) dan jurukur bahan yang lain.

Dari segi bahagian administrasi pula, iaitu termasuk kakitangan pengkeranian terdapat antara 4 hingga 6 orang. Mereka terdiri daripada jurutaip, pegawai pentadbir, peon, penolong penyelarass projek dan pekerja am. Mereka ini selalunya bekerja di pejabat sahaja dan jarang pergi ke tempat tapak projek.

Di tempat projek pula, selalunya terdapat kontraktor itu sendiri dan jurutera-jurutera syarikat. Di situ juga terdapat mandur dan buruh-buruh. Buruh-buruh ini selalunya diberi kemudahan penginapan dan makan dan minum ditanggung oleh kontraktor tersebut. Mereka dibayar mengikut hari mereka bekerja dan oleh itu, kontraktor-kontraktor tersebut tidak suka menangguhkan projek mereka.

Jadual A1

Analisis Kakitangan Syarikat Kontraktor Yang Dikaji

Bil.	Jenis Pekerjaan	Bumiputera	Bukan Bumiputera
1	Kontraktor	20	0
2	Akauntan	5	12
3	Jurutera	15	4
4	Kerani	20	0
5	Penyelaras Projek	14	3

Kebanyakan syarikat yang dikaji mempunyai akauntan bukan Bumiputera dan hanya 5 syarikat mempunyai akauntan Bumiputera. 3 syarikat yang lain tidak mempunyai akauntan tetapi mempunyai kerani akaun sahaja. Ini kerana mereka merupakan kontraktor yang bertaraf kelas "F" dan perniagaan mereka tidak begitu besar.

Syarikat-syarikat ini pada mulanya mengalami kesukaran mendapat jurutera Bumiputera. Selepas beberapa tahun, barulah mereka dapat jurutera Bumiputera. Jurutera-jurutera ini kebanyakannya menjadi ahli Lembaga Pengarah juga. Mereka juga menjadi salah seorang daripada pengurusan tertinggi syarikat kerana kepakaran mereka mengenai bidang

penbinaan. Ini dapat membantu menyelesaikan apa-apa masalah teknikal yang mungkin timbul dalam mesyuarat tahunan ahli Lembaga Pengarah.

Kerani yang digunakan oleh kontraktor yang dikaji kesemuanya adalah dari golongan Bumiputera. Ini adalah untuk memenuhi syarat-syarat sebagai melayakkan diri menjadi syarikat bertaraf Bumiputera.

Ada pengurus syarikat yang menghantar kerani mereka ke kelas-kelas komputer supaya mereka dapat menggunakan komputer untuk menyimpan data-data syarikat.

Tugas seorang penyelaras projek ialah untuk memastikan supaya projek diselaraskan dengan baik supaya tidak timbul apa-apa masalah komunikasi antara kontraktor, jurutera, mandur dan sebagainya.

Kerjasama yang erat antara kakitangan syarikat adalah penting untuk memastikan kejayaan projek, tidak kira pengurusan tertinggi mahupun ke peringkat buruh-buruh.

Selanjutnya, mari kita lihat bagaimana syarikat-syarikat tersebut mendapat tender dan jenis-jenis tender yang ada.

3.2 Jenis Kerja-Kerja

Terdapat 3 jenis kerja, iaitu:

- i Tuntutan rasmi (Requisition)
- ii Takukan (Indent)
- iii Tender

Tuntutan rasmi ialah kerja-kerja yang kecil seperti mengecat, membaiki paip dan membaiki bangunan. Di kalangan responden, terdapat 15 responden yang pernah membuat kerja tuntutan rasmi. Kerja ini tidak memerlukan modal yang banyak. Ini kerana kerja-kerja yang dibuat adalah kecil dan boleh disiapkan dalam masa yang singkat.

Jenis kerja yang kedua dipanggil Takukan. Kerja-kerja takukan ini adalah lebih rumit daripada tuntutan rasmi dan selalunya dilakukan oleh kontraktor-kontraktor kelas rendah.

Tender pula boleh dibahagikan kepada tiga jenis yang utama, iaitu:

- a. tender terhad
- b. tender terbuka
- c. tender secara rundingan

Tender terhadap

Tender jenis ini ditawarkan kepada kontraktor-kontraktor yang tertentu sahaja dan kontraktor-kontraktor yang berkelayakan mengikut kriteria seperti yang berikut:

Tender kepada bumiputera

Dalam tender jenis ini, kontraktor bumiputera yang layak sahaja menyertainya. Dalam tender jenis ini pengurusan, modal dan pekerja mestilah sekurang-kurangnya 51 peratus dimiliki Bumiputera. Tender terhadap ini diwujudkan kerana kerajaan inginkan penyertaan Bumiputera yang lebih di sektor perusahaan dan perniagaan. Ini juga untuk memastikan kontraktor-kontraktor Bumiputera dapat bersaing dengan kontraktor-kontraktor dari kaum yang lain.

Penetapan kuota 30 peratus ini bergantung kepada perkara-perkara yang berikut:

- (i) Jenis dan bentuk kerja.
- (ii) Kos kerja yang terlibat.
- (iii) Terdapat kontraktor Bumiputera yang berkebolehan dalam bidang itu.
- (iv) Kedudukan dan tempat projek.
- (v) Kepentingan projek sama ada diperlukan segera atau sebaliknya.

Tender terhad secara terpilih bermaksud tender yang hanya ditawarkan kepada seseorang kontraktor yang benar-benar berupaya untuk mengendalikan suatu projek. Tender ditawarkan berdasarkan keperluan yang berikut iaitu:

- (i) Kerja-karya yang khusus yang memerlukan kepakaran tertentu seperti menanam perucuk.
- (ii) Projek yang perlu disiapkan segera.

Terdapat satu lagi tender terhad, iaitu "tender berdasarkan prakelayakan". Selalunya, sesuatu tender itu diiklankan melalui suratkhbar dan kontraktor dipelawa untuk menyertainya. Mereka perlu mengisi borang prakelayakan dan mengembalikan borang itu kepada pelanggan.

Misalnya, jika Jabatan Kerja Raya yang mengeluarkan iklan tersebut, maka kontraktor yang ingin mengendalikan projek tersebut perlu menghantar borang tersebut kepada Jabatan Kerja Raya.

Pemilihan akan dibuat berdasarkan kriteria seperti rekod kerja syarikat, pengalaman syarikat, kedudukan kewangan syarikat dan sebagainya. Apabila penapisan dibuat, maka kontraktor yang memenuhi semua kriteria yang ditetapkan oleh pelanggan akan dipilih.

Tender terbuka

Tender ini terbuka kepada semua kontraktor yang terdaftar dalam kelas yang di bawah tajuk dan tajuk kecil yang diperlukan bagi suatu tender yang diiklan. Pada kebiasannya, tawaran ini dibuat di dalam akhbar tempatan.

Terdapat beberapa pembaharuan di dalam sistem tender seperti kontrak siap-guna (turnkey), AIS (Accelerated Implementation System) dan Pengurusan Projek.

Secara ringkasnya, kontrak siap-guna bermaksud seluruh kerja pembinaan diserahkan kepada kontraktor dan tempoh siap kontrak dan harga kontrak dalam sistem ini sudah ditetapkan. Kontraktor yang menyertai kontrak ini selalunya mempunyai kepakaran yang khusus seperti arkitek atau jurutera dan selalunya kontrak ini mempunyai harga yang tinggi.

AIS (Accelerated Implementation System) adalah kontrak siap-guna di mana pelanggan mempunyai hak membuat keputusan yang tertentu bila projek itu dijalankan.

Pengurusan projek pula ialah di mana pelanggan melantik firma perunding menjalankan tugas pengurusan projek itu seluruhnya. Dengan cara ini, pembinaan akan dapat dibuat dengan menggunakan kepakaran mereka. Projek itu sudah tentu akan dijalankan dengan lancar dan rapi.

Tender rundingan

Satu ciri khas tender rundingan ialah tender ini tidak diiklankan tetapi ditawarkan kepada kontraktor-kontraktor yang dipilih. Dengan cara ini, pelanggan tidak bersusah-payah proses tender dan ini sangat menjimatkan masa.

Pada keseluruhannya dapat dikatakan bahawa responden-responden menyertai tender terhad dan tender terbuka. Kesemua 20 responden menyatakan bahawa mereka terlibat dalam tender terhad, terutamanya dalam tender yang dikhaskan kepada Bumiputera.

Oleh kerana kebanyakan daripada mereka, iaitu 13 responden, mendapat pendidikan yang rendah, mereka kekurangan dari segi kepakaran dan berpendapat kerajaan mulakan satu langkah yang baik ke arah menggalakkan lebih ramai Bumiputera bergiat dalam bidang pembinaan.

Ada responden yang mengatakan bahawa mereka pernah mengalami kerugian kerana terkilang sebut harga yang tender-tender tertentu. Apabila mereka menjalankan projek tersebut, mereka dapati harga projek sepatutnya lebih tinggi. Ada yang terpaksa mengembalikan tender kerana kerugian.

Apabila ini berlaku, maka rekod kerja kontraktor tercemar dan adalah agak sukar untuknya mendapat kerja yang lain kerana dia terpaksa bersaing dengan mereka yang mempunyai rekod kerja yang lebih baik.

3.3 Latarbekang Perniagaan Syarikat-Syarikat

Jadual 12

Perbahagian Kontraktor-Kontraktor Yang Dikaji

Mengikut Kelas

Kelas	Bilangan Kontraktor Dikaji	Peratus (%)
A	4	20
B	2	10
Bx	2	10
C	4	20
D	2	10
E	3	15
Ex	0	0
F	3	15
Jumlah	20 orang	100%

Daripada jadual, dapat dilihat bahawa 60% daripada responden berada di dalam kelas A - C, 40% responden yang lain pula berada di dalam kelas D - F.

Kebanyakan kontraktor adalah dalam kelas yang tinggi (A - C). Ini mungkin kerana peluang mendapatkan tender yang banyak di Kuala Lumpur dan Petaling Jaya memberi mereka lebih banyak keuntungan daripada kontraktor-kontraktor di luarbandar.

3 kontraktor yang berada di kelas F merupakan kontraktor yang baru menceburi bidang ini, iaitu kira-kira 4 - 5 tahun yang lalu. Mereka berharap akan dapat naik ke kelas yang lebih tinggi dalam masa akan datang.

3.4 Projek-projek yang pernah diuruskan

Projek-projek yang pernah diuruskan oleh kontraktor-kontraktor yang ditemui terdiri daripada berbagai jenis. Projek-projek ini termasuk kecil dan juga projek besar yang menelan belanja berjuta-juta ringgit.

11 daripada responden terlibat dalam memasang dan membekalkan paip-paip air. Seorang responden telah berjaya membuat projek pembinaan paip-paip air dari Jabatan Bekalan Air Johor yang menelan belanja 93.6 juta.

6 daripada responden mengatakan mereka bertumpu kepada bidang kerja-kerja pembinaan, iaitu kerja-kerja bangunan, (kepada 2) dan mereka membuat bangunan konkrit pasang siap. Mereka sedang menjalankan projek di negeri Johor dan Negeri Sembilan.

Seorang lagi responden cenderung kepada bidang pembinaan hospital dan dia merupakan seorang yang amat berpengalaman. Setakat ini, dia telah membuat bangunan terbaru hospital di Raub, Pahang, di Terengganu dan di Kuala Lumpur, iaitu bangunan tambahan di Hospital Universiti di Petaling Jaya.

Seorang kontraktor kelas "A" adalah perintis kepada sebuah projek tenaga solar, yang menjadi sebahagian daripada "Rural Electrification Project", di Pulau Aur di Mersing, Johor.

Melalui projek ini, tenaga solar digunakan untuk ditukarkan kepada tenaga elektrik. Jika projek ini berjaya, maka tenaga solar boleh digunakan untuk memberi kuasa elektrik yang murah kepada penduduk di luar bandar.

Projek ini merupakan projek yang pertama kali diadakan di negara ini dan menggunakan teknologi termoden dari negara Australia.

Seorang kontraktor adalah pakar dalam kerja-kerja kejuruteraan mekanikal dan mempunyai kontrak dengan Keretapi Tanah Melayu (KTM). Dia bertanggungjawab membaiki gerabak keretapi dan kerja-kerja kilipalan keretapi dan kerja-kerja kilipalan landasan keretapi. Projek kontraktor ini dengan Keretapi Tanah Melayu (KTM) berharga \$450,000. Dia pernah juga mendapat kontrak dengan KTM pada tahun 1989 dengan harga hampir 1 juta ringgit.

Seorang kontraktor yang pernah bekerja sebagai buruh dan sekarang merupakan kontraktor yang sangat berjaya sedang mengadakan projek pembinaan Bangunan Tenaga Nasional (TEN) di Lembah Pantai, Kuala Lumpur.

Projek ini memakan belanja sebanyak 20 juta ringgit. Kontraktor ini bertumpu kepada projek ini pada masa sekarang kerana projek-projeknya yang lain dikendalikan oleh abang dan adiknya.

Kontraktor yang sama ini pernah membuat bangunan 8 tingkat Pasukan Polis Hutan di Cheras. Dia juga pernah membina sekolah agama di Slim River, Perak dan sebuah di Kedah.

Seorang lagi kontraktor menumpukan perhaian terhadap pembinaan rumah. Dia pernah membina 30 unit rumah teres di Simpang Pulai, (Phase II) Daerah Ulu Kinta, Perak. Dia juga telah membina Pejabat Daerah Hulu Selangor di Kuala Kubu Bharu. Projek yang lain termasuklah pembinaan 116 unit rumah 2 tingkat di Bandar Baru, Seri Manjung, di Setiawan, Perak.

Seorang lagi mendapat tender daripada Malayan Banking Berhad untuk membina dan mengubahsuaikan bangunan 5 tingkat bank tersebut di Jalan Ahmad Shah, Temerloh, Pahang. Projek ini berharga \$1,365,000 dan merupakan projek yang terbesar bagi kontraktor tersebut.

Selain dari itu, terdapat dari kalangan responden yang mendapat tender daripada PLUS untuk membina lebuh raya Lembah Kelang dan Lebuh raya Utara-Selatan dari Damansara ke Sungai Buluh. Pengkaji mendapati kontraktor tersebut adalah arif mengenai pembinaan jalanraya. Projek-projek tersebut bernilai di antara 6 - 8 juta ringgit.

Seorang kontraktor yang berasal dari Perak aktif dalam industri binaan sungguhpun ibu pejabatnya terletak di Subang Jaya. Dia telah membina dan menyiapkan jalan-jalan termasuk pementong-pementong dan kerja-kerja berkaitan di kawasan perindustrian

Kampung Aceh di Setiawan, Perak. Projek ini berharga \$245,00 dan dia mendapat tender dari Perbandaran Kemajuan Negeri Perak.

Kontraktor yang sama telah membaiki Jalan Thomson di Ipoh dengan harga \$123,000 dan membina jalan dan longkang ke Kampung Tersusun di Ampang Baru, Ipoh, Perak.

Kontraktor-kontraktor kelas F hanya membuat projek-projek yang kecil. Seorang kontraktor baru mendapat kerja pertamanya, iaitu membaiki dan membuat tandas di pasar Subang Jaya yang berharga \$15,053.00. Sungguhpun ini mungkin bukan suatu angka yang besar, tetapi ini merupakan suatu kejayaan bagi kontraktor yang baru mulakan perniagannya.

Kebanyakan daripada kontraktor-kontraktor menyatakan mereka sanggup membuat projek yang besar. Ini kerana mereka mempunyai kakitangan yang mahir dan kebanyakan daripada mereka mempunyai pengalaman yang banyak.

3.5 Daerah melakukan kerja

Kesemua 20 kontraktor yang ditemui adalah berkelayakan mengambil tender di seluruh Semenanjung Malaysia. Mereka terpaksa berbuat demikian kerana mereka menyatakan bahawa:

- (i) Persaingan untuk membuat projek di sekitar Kuala Lumpur dan Petaling Jaya adalah agak sengit,
- (ii) Mereka lebih senang untuk mendapatkan kerja di tempat asal mereka kerana mungkin berkenaan secara peribadi dengan pelanggan,
- (iii) Di setengah kawasan di luarbandar terdapat kekurangan kepakaran untuk membuat kerja-kerja yang khusus seperti memasang paip air dan sebagainya.

Responden-responden juga sering pergi ke luar Petaling Jaya dan Kuala Lumpur untuk mengawasi kerja yang sedang dijalankan. Ada seorang responden yang telah pergi ke Sungai Siput selama sebulan untuk mengawasi projek besar di sana.

Terdapat 4 kontraktor yang menyerahkan projek-projek di negeri asal mereka kepada saudara-mara mereka, seperti abang, adik atau pakcik mereka yang juga mempunyai pemilikan saham dalam syarikat tersebut.

Terdapat juga masalah-masalah lain yang timbul apabila projek-projeknya dijalankan di tempat-tempat yang jauh dari ibupejabat. Misalnya, kontraktor-kontraktor berkenaan tidak dapat mengawasi sendiri pekerja-pekerja. Mereka terpaksa berjalan jauh dan ini memakan masa yang lama dan juga perbelanjaan yang

lebih. Perbelanjaan yang lebih adalah sangat merugikan dan masa yang digunakan semasa perjalanan dikatakan sebagai pembaziran.

Kebanyakan responden menumpukan perhatian kerja mereka di negeri-negeri Pantai Barat seperti Selangor, Perak, Kedah dan Johor. Hanya 3 orang sahaja mengadakan projek di Pantai Timur, seperti di negeri Kelantan dan Terengganu.

12 responden sering ada projek di negeri Perak dan boleh dikatakan selalu berulang-alik dari pejabat mereka di Subang Jaya ke Perak. Mereka mempunyai berbagai projek di sana.

4 orang kontraktor sedang giat menjalankan projek di negeri Johor dan mereka mempunyai pejabat di Muar, Batu Pahat dan Johor Bharu.

Boleh dikatakan, bahawa ramai responden mempunyai cawangan pejabat di tempat-tempat yang lain. Mereka mengatakan bahawa persaingan yang hebat di Petaling Jaya sedikit sebanyak mendorong mereka mendapat projek di negeri yang lain.

3.6 Kerugian yang pernah dialami

Kesemua responden telah mengalami kerugian tetapi mereka agak keberatan untuk menerangkan kepada pengkaji pada mulanya. Mungkin mereka agak malu tetapi pengkaji telah mengesyorkan mereka bahawa setiap perniagaan mengalami kerugian.

10 daripada mereka mengatakan mereka telah mengalami kerugian yang besar, iaitu melebihi \$50,000. Kebanyakan daripada mereka telah mengalami kerugian semasa zaman ekonomi meleset, iaitu 1986 - 1988.

3 orang responden mengatakan bahawa mereka hampir menarik diri dari dunia perniagaan kerana mereka hampir mufliis. Namun demikian, mereka telah teruskan usaha mereka dan berjaya.

Dalam tahun 1987, seorang kontraktor pembinaan telah ditipu oleh rakan kongsinya. Rakan kongsinya telah melesapkan duit syarikat sebanyak \$40,000 dan terus hilang selepas itu. Kontraktor tersebut tidak melaporkan kejadian itu pada polis kerana tidak ada bukti yang nyata.

Dalam tahun 1988, 4 kontraktor telah mengalami kerugian kerana pembekalan bahan-bahan binaan tidak sampai pada masa yang ditetapkan. Ini menyebabkan projek mereka tergendala dan mereka mengalami kerugian sebanyak \$20,000 - \$45,000.

2 kontraktor telah mengalami kerugian pada tahun 1989 akibat kecuaiian sendiri. Pekerja mereka, iaitu kerani akaun, telah salah mengira akaun tahunan. Seorang kontraktor hanya kerugiah \$250.00 tetapi seorang lagi telah kehilangan jumlah yang agak besar, iaitu \$3,510.00. Kontraktor tersebut telahpun memecatkan kerani tersebut.

Terdapat 5 kontraktor yang telah mengalami kerugian di dalam tahun ini, iaitu 1991, akibat salah agak harga tender. Tetapi kerugian mereka tidaklah banyak dan tidak begitu menjejaskan perniagaan mereka.

Secara kesimpulannya, dapat dikatakan bahawa kontraktor-kontraktor tersebut dapat mengatasi kerugian-kerugian mereka dengan penuh cekal dan sabar.