

## UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

### DECLARATION OF PROJECT REPORT / UNDERGRADUATE PROJECT PAPER AND COPYRIGHT

Author's full name: **MOHD AZMI BIN ASIF**

Date of birth : **21 Jan 1971**

Title : **CADANGAN PERJANJIAN ARAS PERKHIDMATAN (SLA) UNTUK  
AKTIVITI DI ANTARA SEKTOR BISNES DAN SEKTOR PAKAR DI JKR.**

---

Academic Session: 2010/2011

I declare that this thesis is classified as:

- CONFIDENTIAL** (Contains confidential information under the Official Secret Act 1972) \*
- RESTRICTED** (Contains restricted information as specified by the organisation where research was done) \*
- OPEN ACCESS** I agree that my thesis to be published as online open access (full text)

I acknowledged that Universiti Teknologi Malaysia reserves the right as follows:

1. The thesis is the property of Universiti Teknologi Malaysia.
2. The Library of Universiti Teknologi Malaysia has the right to make copies for the purpose of research only.
3. The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.

Certified by:

\_\_\_\_\_  
**SIGNATURE**

**710121-06-5473**  
**(NEW IC NO. /PASSPORT NO.)**

Date: Nov 2010

\_\_\_\_\_  
**SIGNATURE OF SUPERVISOR**

**PM Dr Mohd Hassan Mohd Osman**  
**NAME OF SUPERVISOR**

Date: Nov 2010

**NOTES:**

\*

If this thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organisation with period and reasons for confidentiality and restriction

## **PENGESAHAN PENYELIA**

“Saya/Kami akui bahawa saya telah membaca laporan projek ini dan pada pandangan saya/kami laporan projek ini adalah memadai dari segi skop dan kualiti untuk tujuan penganugerahan Ijazah/ Sarjana / Doktor Falsafah (Pengurusan Projek)”

Tandatangan : .....

Nama Penyelia : PM Dr. Mohd Hassan Mohd Osman

Tarikh : November 2010

\*Potong yang tidak berkenaan

**CADANGAN PERJANJIAN ARAS PERKHIDMATAN (SLA) UNTUK  
AKTIVITI DI ANTARA SEKTOR BISNES DAN SEKTOR PAKAR DI JKR**

MOHD AZMI BIN ASIF

Laporan projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat  
penganugerahan ijazah Sarjana Pengurusan Projek

Fakulti Kejuruteraan Awam  
Universiti Teknologi Malaysia

Nov 2010

“ Saya akui laporan projek ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya”

Tandatangan : .....

Nama Penulis : MOHD AZMI BIN ASIF

Tarikh : November 2010

*Istimewa untuk.....*

Isteri yang disayangi;  
Norshamah Binti Abdullah

Dan

Anak-anak;  
Muhammad Akmal,  
Muhammad Aqil  
&  
Nur Alisha

Serta

Semua ahli keluarga dan rakan-rakan sekelas

Terima kasih di atas segala dorongan, pengorbanan dan sentiasa memahami.

## PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Penyayang

Penulis ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan ribuan terima kasih kepada Prof Madya Dr. Mohd Hassan Mohd Osman selaku penyelia kajian, yang telah banyak membantu, membimbing dan member dorongan di sepanjang tempoh kajian ini.

Tidak ketinggalan kepada rakan-rakan sekelas dan sekerja di JKR Malaysia di atas segala pertolongan dan bantuan yang diberikan secara berterusan sehinggalah kajian ini berjaya dihasilkan. Terima kasih juga kepada kesemua pihak yang terlibat yang memberikan kerjasama yang baik dalam penghasilan kajian ini.

Walaupun di dalam penyediaan kajian ini penulis menghadapi berbagai ujian yang getir, dorongan dan kerjasama anda semua telah membantu menjayakan kajian ini.

Semoga Allah jua yang dapat membalas jasa baik kalian.

Sekian, terima kasih.

## ABSTRAK

JKR ialah satu jabatan teknikal kerajaan yang melaksanakan projek pembangunan untuk semua kementerian di Malaysia. Dalam organisasi JKR terdapat tiga sektor utama iaitu Sektor Bisnes, Korporat dan Pakar. Sektor Bisnes berhubung terus dengan pihak pelanggan dan Sektor Pakar membantu Sektor Bisnes dalam melaksana projek-projek kerajaan. Sektor Korporat menjalankan tugas-tugas pentadbiran dan sumber manusia dalaman JKR. Setakat ini tiada Perjanjian Aras Perkhidmatan (SLA) didokumenkan di antara sektor-sektor ini. Matlamat kajian ini adalah untuk mengkaji permasalahan dalam aktiviti-aktiviti di antara Sektor Bisnes dan Sektor Pakar. Setelah permasalahan ini dikenalpasti, kefahaman yang sediaada antara dua sektor ini juga akan dikaji dan satu cadangan SLA akan dihasilkan. Enam responden dipilih untuk ditemuduga yang mana responden ini terdiri daripada ketua-ketua unit dan mewakili Sektor Bisnes dan Sektor Pakar dari pelbagai disiplin seperti Arkitek, Jurutera Civil, Mekanikal dan Elektikal. Semua maklumat dan data dianalisa menggunakan kaedah `analisis kandungan`. Hasil dari kajian ini mendapati kebanyakan masalah yang dihadapi berpunca dari kelemahan sistem komunikasi, kurang jelas dengan peranan dan tanggungjawab, kelemahan sumber manusia dan peruntukan kewangan projek yang terhad. Dengan wujudnya SLA ini akan menjadikan JKR satu jabatan yang lebih efektif dan efisien dalam menyampaikan perkhidmatan kepada semua kementerian dan dapat menjamin mutu projek yang diserahkan kepada pelanggan.

## **ABSTRACT**

JKR is a technical department in project development for all the ministries in Malaysia. In JKR organisation divided to three sector such as Business, Corporate and Expert where Business Sector directly contact to client then Expert Sector to support Business sector to implement the project . Corporate Sector handles human resources in JKR. No established SLA between this three sectors. Aim of this study to investigate the problem facing between Business Sector and Expert Sector. After the problem determined and the current understanding between this two sectors are studying then proposed SLA will come out. Six respondents from unit's head are identified for interview represent Business Sector and Expert Sector from varies discipline such as Architect and Engineer with background Civil, Mechanical and Electrical. All the data and information analysed using content analysis method. The results are many project problem because of weak communication not clear roles and responsibilities, weak of human resources and limitation of budget. By established SLA, JKR become a effective and efficient department in government to deliver services to all ministries and guaranteed project handed over to client.



## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	HALAMAN JUDUL	i
	HALAMAN PENGAKUAN	ii
	HALAMAN DEDIKASI	iii
	HALAMAN PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	x
	SENARAI RAJAH	xi
	SENARAI SINGKATAN	xii
	SENARAI LAMPIRAN	xiii
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Kenyataan Masalah	2
	1.3 Matlamat dan Objektif Kajian	4
	1.4 Skop Kajian	4
	1.5 Metodologi Kajian	5
	1.5.1 Kaedah Temuduga	5
	1.5.2 Analisis Data	5
<b>2</b>	<b>KEPENTINGAN PERJANJIAN ARAS PERKHIDMATAN (SLA)</b>	
	2.1 Pengenalan	6
	2.2 Definisi SLA	7
	2.3 Kepentingan SLA	7
	2.4 5 Elemen Penting SLA	8

	2.5	Teori Kepercayaan Dan Tanggungjawab Dalam Perhubungan	9
	2.6	Model dan Hipotesis	10
	2.7	Bahagian Pentadbiran/Polisi dalam SLA	11
	2.8	Pengesyoran	12
	2.9	Kesimpulan	13
<b>3</b>		<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	
	3.1	Pengenalan	14
	3.2	Fasa 1	15
	3.3	Fasa 2	15
	3.4	Laporan	16
	3.5	Kesimpulan	16
<b>4</b>		<b>PENGUMPULAN DATA DAN ANALISIS</b>	
	4.1	Pengenalan	17
	4.2	Data dan Maklumat Temuduga	17
	4.3	Ringkasan Data Sesi Temuduga Responden	49
	4.4	Kesimpulan	51
<b>5</b>		<b>PERBINCANGAN</b>	
	5.1	Pengenalan	52
	5.2	Masalah Semasa Yang Dihadapi	52
	5.3	Cadangan Mengatasi Masalah	56
	5.4	Kesimpulan	61
<b>6</b>		<b>KESIMPULAN DAN CADANGAN</b>	
	6.1	Pengenalan	62
	6.2	Kesimpulan	62
	6.2.1	Objektif 1 – Kajian Masalah Yang Dihadapi	63
	6.2.2	Objektif 2 – Kajian Kesefahaman Sediaada	63

6.2.3	Objektif 3 – Cadangan SLA Untuk Aktiviti Di Antara Sektor	64
6.3	Cadangan Penyelidikan Akan Datang	66
	RUJUKAN	67
	LAMPIRAN	69

**SENARAI JADUAL**

<b>NO. JADUAL</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
4.1	Ringkasan Data Sesi Temuduga Bersama Responden	49
5.1	Masalah Semasa Dan Cadangan	60
6.1	Cadangan SLA untuk Aktiviti Di Antara Sektor Bisnes dan Sektor Pakar	64

**SENARAI RAJAH**

<b>NO. RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
1.1	Carta Organisasi JKR	3
2.1	Teori Kepercayaan Dan Tanggungjawab Dalam Perhubungan	9
2.2	Kepercayaan Dalam Penyedia Perkhidmatan (SP)	12
3.1	Skematik Metodologi Kajian	14
5.1	Masalah Semasa Yang Dihadapi	52
5.2	Cadangan Mengatasi Masalah Yang Dihadapi	56

**SENARAI SINGKATAN**

D-plan	-	Pelan Rekabentuk
D.O	-	Arahan Pembangunan
HOPT	-	<i>'Head of Project Team'</i>
HODT	-	<i>'Head of Design Team'</i>
IBS	-	<i>'Industrial Building System'</i>
JKR	-	Jabatan Kerja Raya
KPI	-	<i>'Key Performance Indicator'</i>
PBT	-	Pihak Berkuasa Tempatan
PP	-	Pengarah Projek
Q-plan	-	Pelan Kualiti
SKALA	-	Sistem Kawal Dan Lapar
SLA	-	<i>'Services Level Agreement'</i>
SPK	-	Sistem Pengurusan Kualiti
SST	-	Surat setuju Terima
WPP	-	Wakil Pengarah Projek

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
4.1	Soalan-soalan Sesi Temuduga	69
4.2	D-plan	72
4.3	Surat Setuju Terima	76
4.4	Prosedur Pembinaan Dan Penyeliaan Tapak Bina	77

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

JKR ialah satu badan yang melaksanakan projek-projek kerajaan. Terdapat juga beberapa projek yang tidak dapat disiapkan dalam tempoh masa yang ditetapkan. Projek ini dilabelkan projek lewat sekiranya ianya melewati 60 hari dari jadual sebenar. Kebanyakan projek lewat disebabkan oleh kegagalan dalam komunikasi, perancangan, rekabentuk dan pengurusan dalam pelaksanaan di peringkat pembinaan. Semua perkara yang dinyatakan tersebut perlu ada 'Perjanjian Aras Perkhidmatan (SLA)' dalam semua aktiviti-aktiviti di antara Sektor Bisnes dan Sektor Pakar. Perjanjian Aras Perkhidmatan beerti pernyataan harapan dalam perhubungan di antara dua pihak iaitu pihak yang menyediakan perkhidmatan dan pelanggan (Rajan et al., 2000). SLA juga boleh didefinisi sebagai hubungan simbolik di antara pelanggan dan pihak yang menyediakan perkhidmatan atau pembekal.

Satu daripada penyelesaian kepada masalah ini ialah menggunakan SLA di antara dua sektor tersebut. Kedua-dua sektor ini perlu faham dan jelas mengenai peranan dan tanggungjawab untuk memastikan semua projek berjalan lancar dan dapat diserahkan dalam jangkamasa, kos dan kualiti sepertimana yang ditetapkan di dalam dokumen kontrak. Tujuan SLA ialah menjelaskan tanggungjawab di antara Sektor Bisnes dan Sektor Pakar dalam menjalankan tugas dan sebagai hubungan rakan bisnes untuk mencapai kualiti dan masa demi melancarkan pengurusan projek



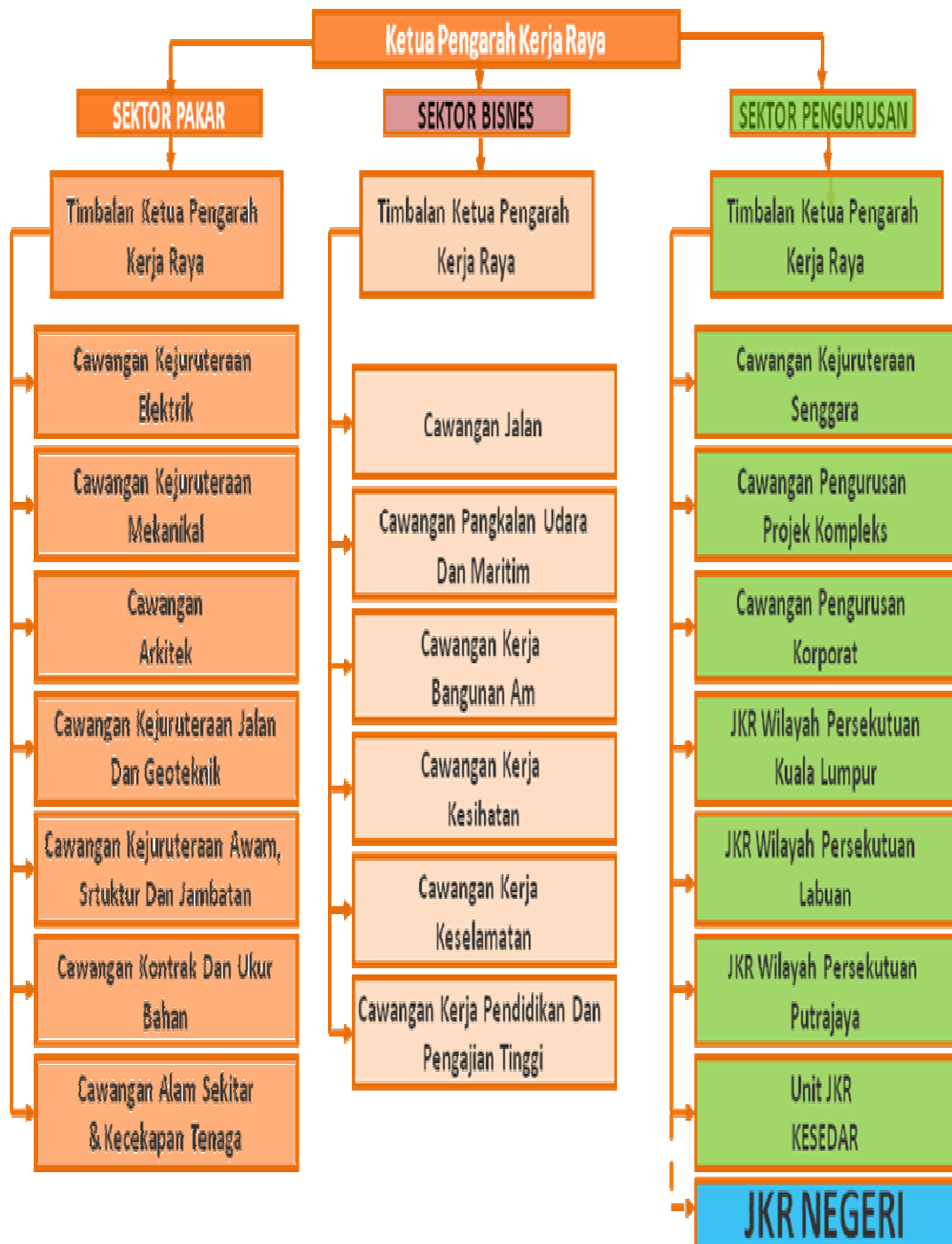
dalam penyampaian kepada semua kementerian-kementerian sebagai pelanggan kepada JKR.

## **1.2 Kenyataan Masalah**

JKR telah melaksanakan berbagai projek kerajaan untuk semua kementerian di Malaysia, walaubagaimanapun masih terdapat beberapa projek telah lewat penyiapan dan penyerahan kepada pihak pelanggan terutamanya disebabkan oleh kelewatan di peringkat perancangan, rekabentuk, perolehan, pembinaan dan penyerahan. Beberapa masalah telah dikenalpasti :

- Bagi tahun 2009 menunjukkan lebih kurang 80% projek telah lewat diserahkan kepada pihak pelanggan.
- Terdapat projek mengalami masalah melebihi kos peruntukan oleh pihak pelanggan.
- Sektor Bisnes dan Sektor Pakar tidak mempunyai SLA yang dimeterai dan dipersetujui di antara dua sektor tersebut.

Keadaan ini menunjukkan pengurusan projek kurang berkesan. Keberkesanan pengurusan ada dinyatakan di dalam SLA yang mana pemaafaman dan persetujuan yang sepatutnya ada dalam setiap perkhidmatan. (Jun Yan et al., 2007)



**Rajah 1.1 : Carta Organisasi JKR**

*Sumber : website JKR*

### **1.3 Matlamat dan Objektif Kajian.**

Matlamat kajian ialah mencadangkan satu `Perjanjian Aras Perkhidmatan (SLA) untuk aktiviti-aktiviti di antara Sektor Bisnes dan Sektor Pakar di JKR.

Berikut adalah objektif-objektif dalam kajian ini :

- a) Membuat kajian terhadap permasalahan yang sedang dihadapi oleh Sektor Bisnes dan Sektor Pakar di JKR.
- b) Membuat kajian persefahaman sediaada dalam menjalankan aktiviti-aktiviti pengurusan projek di antara Sektor bisnes dan Sektor Pakar.
- c) Mencadangkan `Perjanjian Aras Perkhidmatan (SLA)' dalam menjalankan aktiviti-aktiviti di antara Sektor Bisnes dan Sektor Pakar di JKR.

### **1.4 Skop Kajian.**

Bagi tujuan kajian, dua sektor di JKR iaitu Sektor Bisnes dan Sektor Pakar akan di kaji dan dilawati. Kedua-dua sektor ini terlibat secara langsung dalam menyediakan perkhidmatan antara keduanya. Kajian ini hanya difokuskan kepada masalah semasa melaksanakan projek di peringkat perancangan, rekabentuk, perolehan, pembinaan dan penyerahan projek kepada pelanggan dan mencadangkan satu `Perjanjian Aras Perkhidmatan (SLA)' bagi aktiviti-aktiviti yang terlibat di antara kedua-dua sektor di JKR.

## **1.5 Metodologi Kajian.**

Metod kajian ini ialah menggunakan kaedah temubual seramai enam responden yang mewakili Sektor Bisnes dan Sektor Pakar. Maklumat yang diperolehi akan dianalisis dengan kaedah analisis kandungan.

### **1.5.1 Kaedah Temubual.**

Dalam kajian ini bagi mengenali masalah yang dihadapi oleh kedua-dua sektor ini kaedah temubual semi-struktur digunakan. Seramai enam responden terdiri dari ketua-ketua unit yang mana tiga responden mewakili Sektor Bisnes dan tiga responden lagi mewakili Sektor Pakar. Soalan-soalan yang dikemukakan adalah sama dikalangan responden ini. Ini bagi memudahkan 'analisis kandungan' dijalankan. Perbualan sepanjang sesi temuduga ini dicatatkan dan direkod dengan kebenaran responden. Semua isu-isu dan masalah yang diperolehi dari responden diambilkira dan direkodkan. Sesi temuduga ini berjalan selama lebih kurang satu jam bagi setiap responden.

### **1.5.2 Analisis Data**

Daripada data dan maklumat yang diperolehi selepas sesi temuduga, data-data ini dianalisa secara 'analisis kandunagn'. Metod ini menekankan kepada sesuatu isu yang sering dikemukakan atau ditekan oleh responden. Kemudian isu tersebut direkod dan diperbincangkan dengan lebih terperinci.

## **BAB 2**

### **KEPENTINGAN PERJANJIAN ARAS PERKHIDMATAN (SLA)**

#### **2.1 Pengenalan**

SLA ialah satu ikatan perjanjian di antara penyedia perkhidmatan dan pihak yang menerima perkhidmatan dengan menyatakan persefahaman atau persetujuan yang mendatangkan keuntungan dan kebaikan dalam penyampaian perkhidmatan. Intipati SLA ialah jaminan perkhidmatan, penjelasan tugas-tugas dan tanggungjawab di antara dua pihak tersebut. Selainnya ialah perhubungan yang diperlukan ada dijelaskan di dalam SLA termasuk juga fungsi-fungsi yang ditawarkan.

Perkara-perkara lain seperti kualiti perkhidmatan juga sangat penting, contohnya harga dan waktu tindakan yang terhad yang telah dipersetujui menentukan tahap kepuasan perkhidmatan yang telah ditawarkan (Jun Yan et al., 2007). Perhubungan di antara pembekal dan pengguna sangat memberi pengaruh dan memberi kesan kepada penyampaian perkhidmatan. ( Barbosa et al., 2006).

Kualiti perkhidmatan ialah gabungan dari beberapa elemen dalam perkhidmatan seperti kebolehan, kemampuan, penyampaian dan jangkamasa pelaksanaan. Rangka SLA sebaiknya perlu menyatakan aras kualiti untuk setiap perkhidmatan yang mana boleh menghasilkan kos yang optimum (Liua et al., 2007).

Kajian ini juga menentukan perkhidmatan utama untuk menepati kos, masa dan kualiti sesuatu projek.

## **2.2 Definisi SLA**

Menurut Pongpaibool & Kim (2004), SLA ialah kontrak perjanjian di antara penyedia perkhidmatan dan penggunaanya. SLA memastikan penyedia perkhidmatan mengekalkan kualiti perkhidmatan pada aras atau gred tertentu. SLA juga ialah dokumen rasmi yang mana telah dipersetujui bersama fokus kepada produk atau perkhidmatan yang disediakan berdasarkan aras tertentu (Goo & Huang, 2008). SLA juga perlu realistik dan kebolehuber tanggungjawabnya adalah sangat penting. Pencapaian ke atas jani-janji sangat penting dan komunikasi yang baik adalah penyelesaian kepada isu-isu dan permasalahan yang dihadapi.( Wustenhoff ,2002).

## **2.3 Kepentingan SLA**

Menurut Wustenhoff (2006), SLA yang baik sangat penting kerana ianya sebagai penentu sempadan dan harapan yang perlu dipatuhi bagi kebaikan kedua-dua pihak.

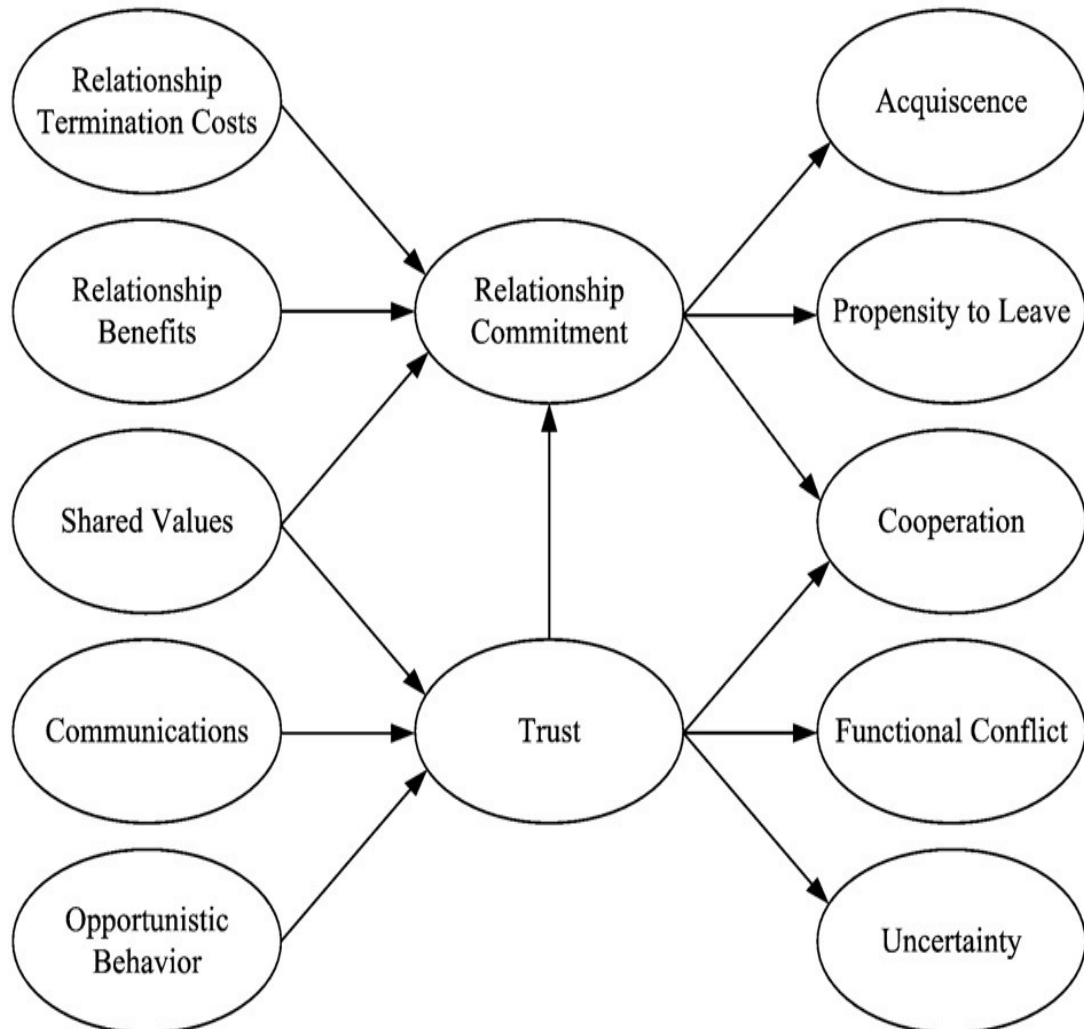
- i) Tanggungjawab kepada Pelanggan. Ini jelas menunjukkan jika penyedia tidak patuhi akan menjejaskan dan mengecewakan pelanggan. Perjanjian ini juga membantu penyedia perkhidmatan kekal fokus kepada keperluan pelanggan dan memastikan proses dalaman mengikut aliran yang betul dan baik.
- ii) Kunci Penanda Pencapaian (KPI) kepada khidmat pelanggan. Dengan adanya penanda yang dipatuhi, ianya memudahkan pemahaman cara-cara untuk mengintegrasikan proses penambakan kualiti seperti `Six Sigma`. Dengan menggunakannya juga dapat menambahkan lagi kepuasan pelanggan sebagai objektif yang jelas.

- iii) Kunci Penanda Pencapaian (KPI) bagi organisasi dalaman. SLA akan menjelaskan proses dalaman dengan penalaan yang jelas dan keboleukuran pencapaian . Objektif dalaman akan lebih jelas dan mudah diukur atau dinilai.
- iv) Penilaian Ketidapatuhan. SLA akan menyatakan denda atau penalti kepada pihak yang tidak mencapai aras pencapaian yang sepatutnya yang mana ini akan melibatnya kos. Walaubagaimanapun dengan adanya penalti, pelanggan akan faham tentang penyedia perkhidmatan akan cuba sebaiknya bagi mencapai aras yang dipersetujui. Ini akan memberikan gambaran yang jelas dan positif pelanggan terhadap penyedia perkhidmatan.

#### **2.4 5 Elemen Penting SLA:**

- Apa janji yang diberikan oleh pembekal/penyedia perkhidmatan?
- Bagaimana pembekal akan menyempurnakan janji-janji tersebut?
- Siapa akan mengukur aras perkhidmatan, dan bagaimana caranya?
- Apa berlaku sekiranya pembekal gagal untuk menunaikan janji-janjinya?
- Bagaimana SLA akan berubah mengikut keadaan masa dan kesesuaian semasa?

## 2.5 Teori Kepercayaan Dan Tanggungjawab Dalam Perhubungan Oleh Morgan and Hunt (1994)



**Rajah 2.1**

*Sumber: Morgan and Hunt (1994)*

Menurut Morgan and Hunt (1994), teori mengenai kepercayaan dan tanggungjawab dalam perhubungan memainkan peranan penting dan kunci dalam proses membina dan pencapaian perhubungan. Apabila kedua-dua kepercayaan dan tanggungjawab hubungan sudah kukuh dan erat ianya akan memberikan kecekapan, produktiviti dan keberkesanan dalam hubungan akhirnya terbina :

- i) Kebaikan perhubungan dan menjadikan hubungan lebih tanggungjawab.



- ii) Nilai perkongsian kedua dua tanggungjawab dan kepercayaan.
- iii) Komunikasi dan peluang akan menjana kepercayaan secara tidak langsung tanggungjawab.

## **2.6 Model and Hipotesis.**

Menurut Goo's [15], SLA akan menambahkan tanggungjawab kepada kedua pihak. SLA juga mengandungi perkara berikut :

- i) Kriteria Asas yang menggambarkan kebaikan perhubungan dan perkongsian nilai seperti dinyatakan oleh model Morgan and Hunt dan juga menggambarkan aliran komunikasi kepada kedua pihak seterusnya menunjukkan pengaruh positif serta kepercayaan dan tanggungjawab.
- ii) Kriteria perubahan pengurusan dinyatakan bagi menyelesaikan perkara-perkara yang tidak diinginkan dan di luar jangkaan dan ini akan menambahkan kepercayaan di antara kedua pihak.
- iii) Kepercayaan dan tanggungjawab seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.1