

## **Faktor Dalam dan Luaran yang Kritikal Terhadap Perancangan Strategik Firma**

Kay Dora Abd Ghani

*Setiap firma yang terlibat dalam aktiviti perniagaan mempunyai sistem perancangan dan strategi tersendiri yang digunakan untuk menggerakkan operasi harian. Perancangan strategik merupakan elemen penting dalam pengurusan strategik sesebuah organisasi. Pelbagai kaedah dan teknik yang boleh digunapakai untuk melaksanakan perancangan strategik, salah satunya ialah dengan menggunakan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (analisis 'SWOT'). Faktor kekuatan dan kelemahan dikategorikan sebagai faktor dalaman organisasi manakala faktor peluang dan ancaman pula dikategorikan sebagai faktor luaran sesebuah organisasi. Kajian ini memfokuskan kepada faktor-faktor dalaman dan luaran organisasi yang kritikal dalam mempengaruhi perancangan strategik bagi firma paju hartanah di Malaysia. Borang soal selidik digunakan untuk mendapatkan maklumbalas dan hasil dari analisis yang dijalankan, kajian ini mendapati faktor dalaman organisasi yang paling kritikal ialah kekuatan melalui sumber kewangan firma yang kukuh dan kelemahan dalam pengurusan firma, manakala faktor luaran organisasi yang paling kritikal ialah peluang melalui penglibatan dan sokongan kerajaan yang proaktif dan ancaman melalui prosedur birokratik dalam mendapatkan kelulusan pelan dan sijil layak menduduki.*

### **Pengenalan**

Perancangan strategik merupakan elemen yang penting dalam pengurusan strategik sesebuah organisasi terutamanya organisasi yang menjalankan aktiviti perniagaan. Secara amnya, perancangan strategik meliputi aktiviti menentukan misi perniagaan, mengenalpasti objektif jangka panjang, mengenalpasti peluang dan ancaman luaran organisasi, menghasilkan strategi-strategi alternatif dan seterusnya memilih strategi yang perlu digunapakai untuk mencapai objektif syarikat (David, 1999). Sesebuah organisasi yang berjaya kini mulai sedar tentang kepentingan merancang secara strategik dalam mencapai matlamat perniagaan yang diidamkan (Al Ghamdi, 2005). Sesebuah firma juga dikatakan mempunyai daya saing yang hebat sekiranya mereka telah merancang strategi yang efektif. Ini kerana, sebarang tindakan tidak akan berjaya tanpa perancangan yang rapi (Godet et al., 1996).

Semenjak permulaan alaf baru ini, kemajuan teknologi, komunikasi dan inovasi pasaran telah mengubah persekitaran dunia perniagaan dengan begitu pesat (Chinowsky & Meredith, 2000). Cabaran-cabaran masa kini seperti globalisasi, kemajuan teknologi, sistem perdagangan bebas, kemunculan pasaran dan industri baru dan penstrukturan semula ekonomi telah menyebabkan sesebuah organisasi perlu mengambil langkah proaktif dalam mengukuhkan strategi firma masing-masing (Al Ghamdi, 2005). Maka, setiap firma yang terlibat dalam aktiviti perniagaan mempunyai sistem perancangan dan strategi tersendiri yang digunakan untuk menggerakkan operasi harian. Secara umumnya, sistem perancangan dan strategi yang digunakan oleh kebanyakan firma perniagaan adalah berdasarkan gerak hati atau praktis tradisional yang dibawa dari generasi ke generasi (Liong, 2000). Walau bagaimanapun, kemajuan dan pembangunan yang pesat dalam dunia perniagaan telah menyebabkan timbulnya keperluan terhadap sesuatu sistem perancangan dan

pengurusan terkini yang boleh memastikan kejayaan firma. Hanya dengan sistem perancangan dan pengurusan yang efektif, firma boleh terus beroperasi dan bersaing dengan jayanya dalam dunia perniagaan yang mencabar.

Di dalam kajian ini, firma yang akan dibincangkan ialah firma pemaju hartanah dan perumahan swasta, yang terlibat dalam pembangunan projek hartanah termasuklah perumahan. Menurut Hillebrandt (1998), kebanyakan ahli ekonomi menggunakan perkataan firma untuk pengertian satu unit perniagaan, di mana objektif kebanyakan firma ialah untuk memaksimumkan keuntungan. Menurut Endan (1988); dan Cadman dan Rosalyn (1995) mendefinisikan pemaju perumahan swasta sebagai usahawan (*entrepreneur*) yang membangunkan perumahan untuk mendapatkan keuntungan di sepanjang proses pembangunan berlangsung.

Firma swasta yang terlibat dengan industri pembangunan hartanah di Malaysia juga tidak ketinggalan dalam mengalami cabaran-cabaran hebat dalam perniagaan. Menurut Md. Ariffin (2005), industri pembangunan hartanah di Malaysia sering dilanda pelbagai masalah antaranya disebabkan oleh ciri-ciri ketidakseimbangan pasaran perumahan kesan daripada permintaan dan keperluan penduduk semakin meningkat berbanding dengan stok pasaran semasa yang tidak anjal. Selain itu, masalah industri pembangunan hartanah di Malaysia juga disebabkan oleh gelagat pemaju swasta yang gagal memenuhi tanggungjawab kepada pembeli rumah sebagai contoh gagal menyiapkan rumah mengikut jadual sepatutnya, kualiti kerja binaan yang dipertikaikan kerana tidak menepati spesifikasi dan bermutu rendah, serta beberapa kesalahan lain yang melanggar akta dan peraturan berkaitan (Md. Ariffin, 2005). Justeru, situasi ini secara tidak langsung menunjukkan kelemahan firma-firma pemaju tersebut terutamanya kelemahan dari segi pengurusan (Kay Dora & Mastura, 2007). Maka, suatu pendekatan perlu dibuat oleh firma terhadap peningkatan teknik-teknik pengurusan, rekabentuk operasi dan sebagainya dengan merancang dan menyusun semula strategi perniagaan. Oleh itu, terdapat pelbagai teknik yang boleh digunapakai oleh sesebuah organisasi dalam usaha meningkatkan kecekapan pengurusan antaranya termasuklah teknik analisis dalaman (kekuatan dan kelemahan), dan luaran (peluang dan ancaman), ataupun lebih dikenali sebagai analisis 'SWOT'.

Penyelidik memilih analisis 'SWOT' kerana penyelidik mengandaikan analisis ini sebagai satu kaedah sistematik yang terbaik bagi mencari alternatif strategi-strategi yang boleh digunapakai oleh firma-firma pemaju hartanah dan perumahan swasta. Dalam mengenalpasti faktor-faktor 'SWOT' yang akan dilakukan, tumpuan khusus akan dilakukan terhadap perkembangan dan senario yang berkaitan dengan prestasi kebanyakan firma pemaju terbabit. Seterusnya, faktor-faktor 'SWOT' yang dikenalpasti diharapkan dapat membantu firma-firma pemaju hartanah swasta menyesuaikan diri dengan peluang yang wujud dalam persekitaran dengan mengaplikasi sepenuhnya faktor kekuatan yang dimilikinya, meminimumkan impak daripada faktor kelemahan yang wujud dalam persekitarannya di samping bersiap sedia untuk menghadapi risiko atau faktor ancaman yang telah diramal atau dijangkakan.

Justeru, penyelidikan ini dijalankan dengan tujuan untuk mengenalpasti faktor dalaman (kekuatan dan kelemahan) dan faktor luaran (peluang dan ancaman) yang kritikal dan kajian ini difokuskan kepada firma pemaju hartanah swasta yang beroperasi di Negeri Kedah dan Perlis. Hasil dari kajian ini dijangkakan dapat digunapakai oleh firma-firma pemaju terbabit di dalam mengenalpasti dan memilih strategi yang sesuai untuk diaplikasikan dalam meningkatkan pencapaian dan objektif firma masing-masi

## **Analisis 'Swot' Dalam Pembentukan Strategi Firma**

Peringkat pembentukan strategi memerlukan seseorang pengurus menentukan misi dan matlamat organisasi kerana segala strategi yang akan dibentuk akan menjuruskan halatuju misi dan matlamat tersebut (David, 1999). Menurut Thompson et al. (2001), proses pembentukan strategi merupakan suatu tugas bagi mencapai kesepaduan antara kemampuan, sumber dan kemahiran dalaman organisasi, dengan faktor-faktor luaran yang berkaitan dengan organisasi. Pendek kata, peringkat pembentukan strategi ialah aktiviti mengenalpasti faktor-faktor persekitaran dalaman iaitu kekuatan dan kelemahan firma, serta persekitaran luaran iaitu peluang dan ancaman terhadap firma. Seseorang pengurus strategi perlu memadankan kekuatan dan kelemahan firma pada kedudukan persekitaran sebelum memilih alternatif strategi yang paling sesuai dan berkesan (David, 1999), dengan menggunakan teknik-teknik yang betul. Teknik analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ('SWOT') boleh digunapakai dalam usaha meningkatkan kecekapan pengurusan sesebuah organisasi. Teknik ini menggabungkan analisis dalaman iaitu dengan melihat keupayaan dalaman firma itu sendiri dengan analisis persekitaran luaran melalui penganalisan peluang-peluang dan ancaman-ancaman serta berwaspada menghadapi dan mengurus kejadian luar jangkaan.

Justeru, sebelum memulakan peringkat pembentukan strategi, sebuah analisis yang terperinci perlu dibuat terhadap persekitaran dalaman dan luaran sesebuah firma (Houben et al., 1999). Analisis persekitaran dalaman akan mengenalpasti kekuatan dan kelemahan firma, manakala analisis persekitaran luaran akan mengenalpasti peluang dan ancaman terhadap firma. Keputusan-keputusan hasil daripada penganalisan ini akan membentuk analisis 'SWOT' (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dan dengan berasaskan analisis 'SWOT' tersebut, suatu strategi yang sesuai digunapakai oleh sesebuah firma dapat dibentuk.

### **Faktor-Faktor Dalaman**

Analisis persekitaran dalaman pula merupakan analisis ke atas maklumat-maklumat yang diperolehi daripada firma itu sendiri. Tujuan analisis dalaman adalah untuk mengenalpasti kekuatan dan kelemahan firma tersebut. Analisis ini mengambilkira, mengukur dan menggambarkan segala pergerakan dan operasi firma. Ia merangkumi pengiraan kos operasi, kos tetap dan pengurusan, perbelanjaan latihan, penyelidikan dan kedudukan firma berbanding dengan pesaing lain. Dengan adanya pengetahuan ini, maka pengurus strategi dapat merancang dan membentuk strategi dengan lebih mudah bagi mencapai matlamat dan objektif firma tersebut. David (1999) dan Mohamed (1994) menyenaraikan lima (5) analisis dalaman yang biasa dilakukan oleh sesebuah firma iaitu analisis pengurusan, pemasaran, kewangan, pengeluaran/operasi dan analisis sumber manusia.

Bagi pembolehubah kekuatan, penyelidik telah mengenalpasti beberapa dimensi kekuatan yang perlu ada bagi setiap firma untuk mengatur strategi, iaitu :

- Mempunyai struktur organisasi yang mantap iaitu tenaga kerja yang berkemahiran dan berpengalaman luas (Paulson et al., 1992) serta berupaya membuat keputusan yang tepat dan menepati kehendak projek (Abdul Rashid & Aziz, 1999).
- Mempunyai objektif jangka panjang mahupun jangka pendek yang kukuh bagi mengetahui skop dan arah tuju kegiatan yang dijalankan oleh syarikat, supaya firma pemaju dapat menilai prestasi kemajuan projek yang telah dijalankan dan merangka potensi pembangunan projek yang akan datang.

- Mempunyai sumber kewangan yang kukuh untuk mengekalkan dan meluaskan aktiviti-aktiviti firma. Kekuatan kewangan firma juga membolehkan sesebuah firma pemaju sentiasa bersedia untuk melaksanakan konsep-konsep perumahan terkini samada mengikut perubahan polisi yang dilakukan oleh kerajaan ataupun mengikut perubahan citarasa pembeli rumah.
- Mempunyai sistem pengurusan dan pentadbiran yang cekap dan berjalan lancar.
- Mempunyai imej dan prestasi yang baik di mata pelanggan.
- Menggunakan teknologi dan kaedah terkini dalam kaedah pemerolehan (*procurement*) projek, konsep dan rekabentuk bangunan, serta bahan binaan yang lebih berkualiti.
- Menjalankan projek pembangunan di lokasi yang menjadi tumpuan aktiviti ekonomi.

Manakala, bagi pembolehubah kelemahan, berikut adalah dimensi-dimensi yang telah dikenalpasti :

- Kelemahan dalam aspek perancangan dan pengurusan projek (Salleh, 1999).
- Kurang pengalaman dan kemahiran teknikal yang boleh menyebabkan tahap kualiti pembinaan adalah rendah.
- Kekurangan modal dan kelemahan dalam pengurusan kewangan.
- Kekurangan pengetahuan terhadap evolusi dan aplikasi teknologi terkini dalam konsep, rekabentuk dan teknologi bangunan.
- Kesukaran mendapatkan pekerja mahir tempatan telah menyebabkan firma-firma pemaju yang menjalankan sendiri kerja-kerja pembinaan terpaksa mencari alternatif lain termasuklah mendapatkan pekerja asing.

### **Faktor-Faktor Luaran**

Analisis persekitaran luaran penting kerana ia dapat mengenalpasti peluang dan ancaman pada masa kini dan masa hadapan. Adalah sangat penting untuk mengetahui kedudukan, perkembangan dan keadaan masa hadapan supaya perancangan dan strategi-strategi yang dibentuk dapat digunakan dengan penuh yakin. Firma seharusnya mengoptimumkan peluang-peluang luaran yang menguntungkan dan mengelakkan ancaman yang berkemungkinan akan merugikan firma. Terdapat banyak faktor luaran tetapi David (1999) telah mengklasifikasikan semua faktor luaran kepada lima (5) kategori utama iaitu faktor ekonomi, sosial-budaya, politik, teknologi dan faktor persaingan.

Bagi pembolehubah peluang, berikut adalah dimensi-dimensi yang mempengaruhi pembolehubah peluang yang telah dikenalpasti:

- Penglibatan pihak kerajaan secara proaktif dalam melakukan pemantauan, pelaksanaan dan penyelarasan dalam industri perumahan di peringkat kerajaan persekutuan, peringkat negeri dan juga di peringkat pihak berkuasa tempatan (Draf Laporan Akhir Kajian Dasar Perumahan Negara, 2005).
- Peningkatan projek awam hasil dari galakan kerajaan bagi penyediaan rumah bagi menjamin stok perumahan mencukupi untuk menampung permintaan rumah.
- Mempunyai hubungan politik yang baik dengan pihak-pihak tertentu sebagai kemudahan dalam mendapatkan kelulusan pemilikan tanah dan menjalankan pembangunan.
- Melaksanakan program usahasama/ penggabungan dengan firma lain dari aspek kewangan dan kepakaran supaya lebih berdaya saing.

- Melakukan kerjasama pembangunan dengan negara-negara luar seperti Indonesia, Thailand dan China untuk mengembangkan lagi operasi firma sekaligus membangunkan industri hartanah di negara-negara tersebut.
- Prospek dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (RMKe-9) yang memperuntukkan sebanyak RM9.5 billion bagi membangunkan sektor perumahan dan sektor swasta digalakkan untuk membina lebih banyak rumah kos rendah dan kos sederhana rendah melalui projek perumahan bercampur (Unit Perancang Ekonomi, 2006).

Manakala dimensi-dimensi bagi pembolehubah ancaman adalah seperti berikut:

- Tekanan akibat proses globalisasi dan persaingan yang timbul kesan daripada peningkatan liberalisasi iaitu selaras dengan pembentukan Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN (AFTA) dan Perjanjian Pertubuhan Perdagangan Dunia (WTO).
- Mengalami persaingan yang sengit kesan daripada kemasukan firma-firma gergasi tempatan yang lebih kukuh dari segi kewangan ke dalam industri ini.
- Berlakunya perubahan dalam persekitaran Industri Pembangunan Hartanah dari aspek citarasa pembeli, inovasi dan teknologi.
- Pertumbuhan ekonomi dunia dijangkakan perlahan apabila Laporan Ekonomi 2004-2005 menunjukkan bahawa pertumbuhan ekonomi dunia dijangka berkembang sebanyak 4.4 peratus pada tahun 2005 berbanding unjuran sebanyak 4.6 peratus pada tahun 2004. Ketidakstabilan ekonomi ini meningkatkan risiko kegagalan firma-firma pemaju.
- Harga bahan binaan terus meningkat akibat daripada ketidakstabilan ekonomi menyebabkan pemaju swasta terpaksa menaikkan harga rumah bagi menampung harga bahan mentah yang terpaksa dibelinya.
- Masalah kekurangan tanah yang sesuai untuk pembangunan.
- Prosedur birokratik dalam mendapatkan kelulusan pelan pembangunan dan sijil layak menduduki

## **Metodologi Kajian**

Kajian ini merupakan kajian deskriptif iaitu untuk mengenalpasti faktor dalaman dan luaran yang kritikal terhadap perancangan strategik sesebuah firma. Bagi kajian ini, pensampelan diambil berdasarkan firma pemaju hartanah swasta yang beroperasi sekitar Negeri Kedah dan Perlis yang berdaftar dengan Persatuan Pemaju Hartanah dan Perumahan Malaysia (REHDA) dan senarai pemaju yang terdapat dalam laman web Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan (IDAMANWeb). Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah borang soal selidik rekaan penyelidik sendiri hasil dari temubual semasa menjalankan *pilot study* terhadap pelbagai pihak yang terlibat dalam Industri Hartanah terutamanya pemaju swasta. Satu set borang soal selidik mengandungi 2 bahagian. Bahagian A merangkumi latarbelakang responden dan firma. Bahagian B pula mengandungi analisis 'SWOT' terhadap firma yang merangkumi pembolehubah-pembolehubah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Faktor-faktor dalaman menggunakan Skala Likert 5 *point* (1 – sangat tidak mempengaruhi hingga 5 – sangat mempengaruhi) dan faktor-faktor luaran juga menggunakan pengukur skala yang sama (1 – amat tidak penting hingga 5 – amat penting). 110 set borang soal selidik diedarkan kepada pengarah urusan, pengurus dan pihak atasan firma yang telah dikenalpasti. Walaubagaimana pun, hanya 39 buah firma sahaja yang mengembalikan semula borang soal selidik yang lengkap. Analisis terhadap data dilakukan dengan menggunakan perisian SPSS versi 11.5. Analisis

deskriptif digunakan untuk mendapatkan agihan frekuensi, min, median, dan sisihan piawai. Pekali Alpha Cronbach juga didapatkan untuk mengukur kebolehpercayaan instrument kajian. Seterusnya, ujian *Nonparametric Friedman* dilakukan ke atas semua pembolehubah untuk mengenalpasti dimensi yang paling kritikal dan menyusun dimensi mengikut turutan kepentingan.

### **Dapatan Kajian**

Keputusan analisis frekuensi bagi latar belakang firma responden. Menunjukkan 46.2% responden adalah terdiri daripada lain-lain jawatan seperti eksekutif pemasaran, perancang dan setiausaha manakala 35.9% responden adalah merupakan pengurus projek diikuti oleh 12.8% responden menjawat jawatan pengarah urusan/pengarah firma; manakala responden yang berjawatan jurutera sebanyak 5.1%. Didapati bahawa 35.9% iaitu majoriti daripada firma responden telah terlibat dalam industri pembangunan hartanah dan perumahan lebih dari 10 tahun, diikuti 33.3% (firma yang terlibat dalam lingkungan 3-5 tahun); 20.5% (firma yang terlibat dalam lingkungan 5-10 tahun) manakala 10.3% daripada firma responden terlibat dalam industri pembangunan hartanah dan perumahan kurang dari 3 tahun. Data yang dikumpul juga mendapati 61.5% daripada firma responden merupakan firma bukan Bumiputera manakala selebihnya iaitu 38.5% merupakan firma Bumiputera. Daripada 39 responden, 19 atau 48.7% daripadanya mengaplikasikan analisis SWOT dalam pembentukan strategi firma mereka.

Analisis Kebolehpercayaan Instrumen menggunakan Alpha Cronbach ke atas pembolehubah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi kajian ini mendapati nilai Alpha Cronbach bagi setiap dimensi pembolehubah yang dikaji adalah baik dan boleh diterima kerana hampir kesemuanya bernilai melebihi 0.4 Alpha Cronbach seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1, kecuali bagi dua dimensi berikut iaitu peluang melalui peningkatan projek awam dan hubungan politik yang baik; dan ancaman melalui tekanan globalisasi dan liberalisasi. Hasil analisis kebolehpercayaan ini telah menunjukkan bahawa dimensi 'peningkatan projek awam dan mempunyai hubungan politik yang baik' dan 'tekanan globalisasi dan liberalisasi' tidak langsung mempengaruhi atau memberi kesan terhadap pembentukan strategi firma-firma responden yang dikaji selidik. Justeru, kedua-dua dimensi tersebut akan disingkirkan dari instrumen kajian dan tidak akan dimasukkan ke dalam analisis seterusnya.

Jadual 1 : Analisis Kebolehpercayaan Pembolehubah Soal Selidik

FAKTOR	PEMBOLEH UBAH	DIMENSI	ALPHA CRONBACH	KEKERAPAN	SISIHAN PIAWAI	
DALAMAN	KEKUATAN	1. Struktur organisasi	0.8867	4.1923	0.7220	
		2. Objektif firma	0.8341	4.0128	0.8390	
		3. Sumber kewangan	0.8776	4.3462	0.8600	
		4. Pengurusan firma	0.9576	4.1154	0.8229	
		5. Imej firma yang baik	0.8451	4.1667	0.6890	
		6. Penggunaan teknologi terkini	0.8702	3.8632	0.9388	
		7. Lokasi projek	0.5656	4.1538	0.7622	
	KELEMAHAN	1. Kelemahan pengurusan firma	0.8176	3.3077	1.1563	
		2. Kurang pengalaman dan kemahiran teknikal	0.7613	3.1410	1.1353	
		3. Masalah modal dan pengurusan kewangan	0.8892	3.1966	1.0995	
		4. Kurang pengetahuan teknologi	0.8757	2.8077	1.2805	
		5. Perolehan pekerja mahir tempatan yang terhad	0.8953	3.1154	1.2001	
		<hr/>				
		LUARAN	PELUANG	1. Penglibatan kerajaan secara proaktif	0.6320	3.7308
2. Peningkatan projek awam dan mempunyai hubungan politik yang baik	-0.1451			3.5000	0.7345	
3. Program usahasama dalam dan luar negara dan bergabung firma	0.7712			3.4615	0.8151	
ANCAMAN	1. Tekanan globalisasi dan Liberalisasi		0.2442	3.2692	0.7508	
	2. Persaingan sengit antara firma		0.7769	3.5385	0.7980	
	3. Perubahan teknologi dan persekitaran industri hartanah		0.6240	3.8205	0.6747	
	4. Harga bahan binaan meningkat ekoran ketidakstabilan ekonomi		0.6739	4.1923	0.6846	
	5. Prosedur birokratik dalam mendapatkan kelulusan pelan dan sijil layak menduduki		0.9306	4.2692	0.7767	

Ujian seterusnya ialah *Nonparametric Friedman Test*. Ujian ini dilakukan ke atas semua pembolehubah untuk mengenalpasti dimensi yang mempengaruhi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman firma dan menyenaraikan dimensi bagi setiap pembolehubah mengikut urutan keutamaan, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2. Penyelidik mengandaikan dimensi yang mempunyai keutamaan yang tinggi sebagai faktor yang kritikal. Keputusan ujian mendapati dimensi yang paling mempengaruhi kekuatan firma pemaju responden ialah sumber kewangan yang kukuh, diikuti oleh struktur organisasi, lokasi projek, imej firma yang baik, pengurusan firma, objektif firma dan penggunaan teknologi terkini. Pembolehubah kelemahan pula mendapati dimensi yang paling mempengaruhi kelemahan firma pemaju responden ialah kelemahan pengurusan firma, diikuti oleh masalah modal dan pengurusan kewangan; perolehan pekerja mahir tempatan yang terhad; kurang pengalaman dan kemahiran teknikal; dan kurang pengetahuan teknologi. Manakala pembolehubah peluang mendapati dimensi yang paling penting dalam menyediakan peluang kepada firma pemaju responden ialah penglibatan kerajaan secara proaktif; dan diikuti oleh program usahasama dalam dan luar negara dan bergabung firma. Ujian '*Nonparametric Friedman*' yang dilakukan ke atas pembolehubah ancaman

pula mendapati dimensi yang paling penting dalam memberi ancaman kepada firma pemaju responden ialah prosedur birokratik dalam mendapatkan kelulusan pelan dan sijil layak menduduki; diikuti oleh harga bahan binaan meningkat ekoran ketidakstabilan ekonomi; perubahan teknologi dan persekitaran Industri Hartanah; dan persaingan sengit.

Jadual 2 : Kedudukan Dimensi-dimensi Bagi Pembolehubah Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Mengikut Keutamaan

FAKTOR	PEMBOLEH UBAH	DIMENSI	KEDUDUKAN KEKERAPAN (MEAN RANK)	KEDUDUKAN (RANKING)	
DALAMAN	KEKUATAN	▪ Sumber kewangan	4.77	1	
		▪ Struktur organisasi	4.22	2	
		▪ Lokasi projek	4.06	3	
		▪ Imej firma yang baik	4.05	4	
		▪ Pengurusan firma	3.91	5	
		▪ Objektif firma	3.74	6	
		▪ Penggunaan teknologi terkini	3.24	7	
			Chi-Square = 14.111 P < 0.05		
	KELEMAHAN	▪ Kelemahan pengurusan firma	3.35	1	
		▪ Masalah modal dan pengurusan kewangan	3.21	2	
		▪ Perolehan pekerja mahir tempatan yang terhad	3.03	3	
		▪ Kurang pengalaman dan kemahiran teknikal	2.97	4	
		▪ Kurang pengetahuan teknologi	2.45	5	
			Chi-Square = 9.303 P < 0.1		
LUARAN	PELUANG	▪ Penglibatan dan sokongan kerajaan secara proaktif	1.68	1	
		▪ Program usahasama dalam dan luar negara dan bergabung firma	1.32	2	
			Chi-Square = 6.125 P < 0.05		
	ANCAMAN	▪ Prosedur birokratik dalam mendapatkan kelulusan pelan dan sijil layak menduduki	3.10	1	
		▪ Harga bahan binaan meningkat ekoran ketidakstabilan ekonomi	2.83	2	
		▪ Perubahan teknologi dan persekitaran Industri Hartanah	2.19	3	
		▪ Persaingan sengit antara firma	1.87	4	
		Chi-Square = 29.116 P < 0.01			

## Perbincangan dan Kesimpulan

Secara keseluruhannya, kajian ini telah berjaya menemui dan membuktikan faktor-faktor dalaman dan luaran yang kritikal terhadap pembentukan strategi semasa peringkat perancangan strategik bagi firma-firma pemaju hartanah swasta yang beroperasi di sekitar Negeri Kedah dan Perlis, utara Malaysia. Faktor-faktor dalaman dan luaran dikaji melalui empat pembolehubah iaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, beserta beberapa dimensi yang mewakili setiap pembolehubah tersebut. Justeru, penyelidik menganggap bahawa hasil kajian ini dapat mewakili pandangan keseluruhan firma-firma pemaju hartanah swasta di Malaysia secara umumnya.



### **Faktor Dalaman Kritikal**

Hasil dari kajian ini, penyelidik mendapati bahawa faktor dalaman firma yang kritikal ialah kekuatan melalui sumber kewangan yang kukuh dan kelemahan akibat pengurusan firma yang tidak efisien.

Ujian ke atas dimensi kekuatan mendapati sumber kewangan yang kukuh merupakan pengaruh yang amat kuat kepada sesebuah firma-firma pemaju swasta di Kedah dan Perlis. Ini kerana, analisis yang dibuat mendapati sebanyak 41% iaitu majoriti daripada firma responden mempunyai nilai projek berjumlah lebih dari RM15 juta dalam tempoh 2002 hingga 2004; manakala 30.8% mempunyai nilai projek kurang dari RM5 juta; dan 28.2% daripada firma mempunyai nilai projek dalam lingkungan RM5 juta hingga RM15 juta. Perangkaan yang ditunjukkan membuktikan bahawa kebanyakan firma-firma pemaju hartanah swasta di Negeri Kedah dan Perlis mempunyai modal berbayar (*paid-up capital*) yang tinggi dan amat mementingkan sumber kewangan bagi menjalankan projek yang begitu tinggi kosnya. Hasil kajian ini menyokong penemuan Draf Laporan Akhir Kajian Dasar Perumahan Negara (2005) yang menyatakan bahawa prestasi pemaju swasta adalah amat dipengaruhi oleh beberapa faktor utama iaitu struktur firma, kekuatan kewangan dari segi modal, aktiviti utama firma, dan kawasan keutamaan atau tumpuan projek perumahan.

Manakala, ujian ke atas dimensi kelemahan mendapati dimensi yang paling kritikal dalam mempengaruhi kelemahan firma pemaju hartanah swasta ialah kelemahan dalam pengurusan firma. Keputusan ini adalah seiring dengan kajian yang dijalankan oleh Duncan, et. al. (1998) yang menyatakan pengurusan bagi sesebuah projek pembinaan sering terdedah dengan pelbagai konflik dan pertelingkahan kerana kaedah pengurusan industri ini berbeza dengan kaedah pengurusan yang diaplikasikan dalam industri-industri yang lain. Kemungkinan masalah pengurusan yang dihadapi oleh firma disebabkan oleh penglibatan pelbagai pihak yang berlainan latar belakang profesional seperti pihak pemaju/klien, kumpulan perunding, pembekal, sub kontraktor, buruh, pihak berkuasa/kerajaan dan sebagainya. Selain itu, kurang komitmen daripada kakitangan firma sendiri turut menjejaskan pengurusan firma. Berkemungkinan juga kelemahan pengurusan firma adalah jawapan kepada masalah projek terbengkalai dan menyokong penemuan Salleh (1990) iaitu kegagalan firma pemaju dalam membuat perancangan jangka panjang dan ramalan akan memberi kesan negatif yang seterusnya mungkin melemahkan potensi firma. Tambahan pula, kajian ini juga menyokong penulisan Md. Ariffin (2005) yang mendapati masalah perumahan di Malaysia boleh dikaitkan dengan gelagat pemaju perumahan yang gagal memenuhi pelbagai tanggungjawab mereka kepada pembeli rumah iaitu tidak menyiapkan projek sehingga terbengkalai, gagal menyiapkan rumah mengikut jadual sepatutnya, kualiti kerja binaan yang rendah dan tidak menepati spesifikasi dan juga beberapa kesalahan lain yang melanggar peruntukan akta pemaju perumahan dan peraturan-peraturan berkaitan. Mungkin situasi ini secara tidak langsung menunjukkan kelemahan pengurusan yang dimiliki di dalam firma-firma pemaju terbabit.

### **Faktor Luaran Kritikal**

Kajian ini mendapati bahawa faktor luaran firma yang kritikal ialah peluang melalui penglibatan dan sokongan kerajaan secara proaktif dan ancaman terhadap firma melalui prosedur birokratik dalam mendapatkan kelulusan pelan dan sijil layak menduduki.

Ujian ke atas faktor peluang mendapati dimensi yang paling penting dalam menyediakan peluang kepada firma pemaju swasta di Negeri Kedah dan Perlis ialah penglibatan kerajaan secara proaktif. Tidak dapat dinafikan pihak kerajaan banyak terlibat dalam industri pembangunan hartanah dengan memberi peruntukan kewangan, menggalakkan pembinaan Rumah Kos Rendah dan sebagainya. Kenyataan ini menyokong Draf Laporan Akhir Kajian Dasar Perumahan Negara (2005) iaitu pihak kerajaan sentiasa melakukan pemantauan, pelaksanaan dan penyelarasan dalam industri perumahan di peringkat kerajaan persekutuan, peringkat negeri dan juga di peringkat pihak berkuasa tempatan. Selain itu, kemungkinan faktor penglibatan kerajaan adalah paling penting kepada firma pemaju ialah kerana perubahan polisi yang dibuat oleh kerajaan terhadap institusi kewangan juga mempengaruhi peningkatan jualan rumah. Kenyataan ini menyokong kajian Mohamad (2004) yang berpendapat, kadar faedah yang ditawarkan oleh bank dan syarikat kewangan ketika ini mampu meningkatkan jualan sektor hartanah di Malaysia. Berdasarkan kenyataan tersebut, penyelidik berpendapat kadar faedah yang rendah dan pinjaman bank sehingga 110% kepada pelanggan mampu menarik lebih ramai pembeli rumah, sekaligus merancakkan jualan sektor hartanah di Malaysia. Selain itu, penglibatan kerajaan juga dapat dilihat melalui Rancangan Malaysia Kesembilan (2006-2010) apabila kerajaan memperuntukkan sebanyak RM9.5 bilion untuk pembangunan sektor perumahan. Berkemungkinan, dasar baru dalam RMKe-9 yang menggalakkan sektor swasta membina lebih banyak rumah kos rendah dan kos sederhana rendah melalui projek perumahan bercampur akan membuka lebih banyak peluang kepada firma-firma pemaju swasta dalam meningkatkan keuntungan firma.

Manakala, ujian yang dijalankan ke atas faktor ancaman mendapati dimensi yang paling kritikal dalam memberikan ancaman kepada firma pemaju hartanah swasta ialah prosedur birokratik dalam mendapatkan kelulusan pelan dan sijil layak menduduki. Dimensi ini penting kerana para pemaju swasta terpaksa menanggung kos tambahan seperti kos faedah yang dikenakan oleh institusi kewangan di atas pinjaman yang dibuat bagi pembiayaan projek dan ini menyokong Mahmood dan Hussin (2004) yang menyatakan kesan negatif terhadap firma pemaju akibat kelewatan kelulusan pembangunan antaranya ialah pemaju terpaksa menanggungkan pelaksanaan projek yang dicadangkan dan ini melibatkan kos, masa dan tenaga kerja tambahan kepada pemaju, sekaligus menimbulkan masalah kewangan kepada pemaju.

## **Kesimpulan**

Justeru, hasil kajian ini mungkin dapat memberi maklumat kepada firma-firma pemaju hartanah swasta tentang faktor-faktor dalaman dan luaran yang kritikal dalam aktiviti merancang strategi terhadap peningkatan prestasi firma, seterusnya dapat menarik minat pengurus-pengurus firma untuk mengaplikasikan analisis 'SWOT' dalam perancangan strategik firma mereka. Maklumat ini juga berguna kepada pihak-pihak yang berkaitan dalam merancang dan melaksanakan strategi-strategi yang dapat membantu firma swasta menjadi lebih berdaya saing dan bertindak lebih proaktif dalam Industri Pembangunan Hartanah di Malaysia. Ini kerana, penyelidik menegaskan sekali lagi bahawa analisis 'SWOT' atau juga dikenali sebagai analisis persekitaran dalaman dan luaran merupakan satu kaedah perancangan strategik yang terbaik, bersistematik dan paling mudah untuk dilaksanakan bagi mencari mengenalpasti faktor-faktor dalaman dan luaran yang kritikal seterusnya menggubal alternatif strategi-strategi yang boleh digunapakai oleh firma-firma pemaju hartanah dan perumahan swasta demi meningkatkan daya saing dan prestasi firma.

Walaupun kajian ini merupakan satu tinjauan awal yang hanya melibatkan pihak pengurusan firma pemaju hartanah swasta di Negeri Kedah dan Perlis, dan sampel yang digunakan adalah kecil dan dianggap mewakili semua firma di kedua-dua negeri berkenaan, dapatan kajian ini mungkin tidak dapat disimpulkan secara menyeluruh bagi industri pembangunan hartanah di Malaysia. Namun begitu, beberapa petunjuk yang diperolehi dari kajian ini boleh digunakan sebagai panduan kepada firma-firma pemaju swasta yang berkaitan dalam pembentukan strategi firma di samping ia boleh menjadi asas kepada kajian yang lebih lanjut dalam bidang perancangan dan pengurusan strategik firma-firma pembinaan.

## RUJUKAN

- Abdul Rashid, A.A. & Abdul Aziz, H. (1999). *Pengurusan Projek : Perspektif Industri Pembinaan*. Pulau Pinang. Penerbit USM.
- Al Ghamdi, S. M. Sept. (2005). *The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia : An Empirical Study*. International Journal of Management. Poole, Vol. 22, Iss. 3; pg. 376
- Chinowsky, P.S., & Meredith, J.E. (2000). *Strategic Management in Construction*. Journal of Construction Engineering and Management. January/February 2000.
- David, F. R. (1999). *Strategic Management Concepts*. 7<sup>th</sup> edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Draf Laporan Akhir, Bengkel Kajian Dasar Perumahan Negara, Universiti Sains Malaysia, 2005.
- Godet, M. & Poubelat, F. (1996). *Creating the future : The Use and Misuse of Scenarios*. Long Range Planning, Vol. 29, Iss. 2, April 1996, pp. 164-171.
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). *A Knowledge-Based SWOT-Analysis System As An Instrument For Strategic Planning In Small And Medium Sized Enterprises*. Decision Support Systems, Belgium.
- Kay Dora, A. G. & Mastura, J. (2007). *Analisis 'SWOT' Dan Implikasi Keberkesanan Penggunaannya Terhadap Peningkatan Prestasi Firma Pemaju Hartanah Swasta*. Persidangan Kebangsaan AWAM 2007, 29-31 Mei 2007, Langkawi, Kedah.
- Liong, K. S. (2000). *Kajian Ilmiah : Pengurusan Strategik Dalam Firma-firma Kontraktor*. Disertasi Ijazah Sarjana Pengurusan Projek, Fakulti Perumahan, Bangunan dan Perancangan, USM.
- Mahmood, A., & Hussin, A. A. (2004). *Pembangunan Harta Tanah : Perundangan dan Prosedur Pengurusan*. Pulau Pinang. Penerbit USM.
- Md. Ariffin, S. (2005). *Penyelesaian Adil Atasi Masalah Perumahan*. Akhbar Utusan Malaysia (Bahagian Rencana), 23 November 2005.
- Mohamad, M. (2004). Naib Presiden Persatuan Pemaju Hartanah dan Perumahan Malaysia. Petikan ucapan beliau semasa majlis perasmian Kempen Pemilikan Rumah Kelantan, Expo Hartanah dan Perumahan Malaysia 2004. Kota Bharu, Kelantan.
- Mohamed, Z.A. (1994). *Pengurusan Strategi*. Selangor, Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Paulson, B. C., Fondahl & Parker. (1992). *Professional construction management*. Ed. Ke-3. New York : McGraw-Hill Inc.
- Saidin, S. (2001). *Cabaran Globalisasi ke atas Industri Binaan di Malaysia : Implikasinya kepada firma Kontraktor Bumiputera*. Disertasi Ijazah Sarjana Pengurusan Projek, Fakulti Perumahan, Bangunan dan Perancangan, USM.

- Salleh, D. (1999). *Perolehan Latihan Kemahiran – Kontraktor Binaan Bumiputera Negeri Kedah*. Sintok, Penerbit UUM.
- Thompson, A.A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic Management : Concepts and Cases. 12<sup>th</sup> edition*. McGraw Hill Higher Education.
- Unit Perancang Ekonomi. (2006). *Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-2010*. Jabatan Perdana Menteri, Putrajaya.

---

KAY DORA ABD GHANI, Fakulti Kejuruteraan Awam, Universiti  
Teknologi MARA, Arau, Perlis.