

## Pengaruh Faktor Personaliti Pengurus Projek dalam Projek Pembangunan *Influence of Project Managers' Personality Factor in Development Projects*

NURUL HUDA MUSA & AZIMA ABDUL MANAF

### ABSTRAK

*Kejayaan projek lazimnya dinilai melalui pencapaian kriteria masa, kos dan skop atau lebih dikenali sebagai iron triangle. Dalam konteks projek pembangunan pula, pencapaian impak projek merupakan kriteria kejayaan projek yang penting di samping pencapaian iron triangle. Pencapaian kriteria kejayaan projek ini dipengaruhi oleh pelbagai faktor yang perlu dikenal pasti oleh pihak yang bertanggungjawab dalam menguruskan projek. Dalam hal ini, pengurus projek dilihat mempunyai kapasiti tanggungjawab yang paling besar terhadap kejayaan projek. Oleh itu, pengurus projek perlu memahami konteks projek dengan menyeluruh dalam menentukan pencapaian kejayaan projek. Oleh yang demikian faktor personaliti ditekankan kerana dapat menggambarkan pemahaman dan kecenderungan individu terhadap persekitarannya dengan konsisten. Oleh itu, kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti sejauh mana pengaruh faktor personaliti pengurus projek dalam menentukan kejayaan mengurus sesebuah projek pembangunan. Kajian kuantitatif dijalankan menggunakan kaji selidik personaliti berdasarkan Model Personaliti Lima Faktor dan persepsi terhadap keberkesanan mengurus projek. Kajian dijalankan ke atas keseluruhan pengurus projek yang bertugas di Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri yang berjumlah seramai 80 orang. Hasil kajian dianalisis menggunakan kolerasi Pearson dan regresi linear berganda untuk menjelaskan pengaruh personaliti pengurus projek terhadap keberkesanan mengurus projek. Keputusan kajian mendapati keberketuhan, keberhemahan, ekstroversi dan keterbukaan mempunyai hubungan yang signifikan dalam mempengaruhi keberkesanan mengurus pengurus projek. Analisis mendapati ekstroversi dan keberketuhan merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan keberkesanan mengurus projek. Oleh itu, faktor ciri personaliti pengurus projek perlu diberikan penekanan khusus dalam menentukan keberkesanan kejayaan mengurus projek pembangunan.*

*Kata kunci: Pengurusan projek pembangunan; kejayaan projek; pengurus projek; personaliti; keberkesanan mengurus projek*

### ABSTRACT

*The success of the project is usually assessed through the achievement of time, cost and scope criteria or better known as an iron triangle. In the context of development projects, project impact achievements are important to project success criteria as well as iron triangle achievement. The achievement of the success criteria of the project is influenced by various factors that need to be identified by the responsible parties in managing the project. In this regard, project managers are seen to have the greatest responsibility capacity for the success of the project. Therefore, project managers need to understand the context of the project thoroughly in determining the success of the project. Therefore, personality factors are emphasized because they can reflect the individual's understanding and inclination towards his environment consistently. Therefore, this study was conducted to identify the extent of the influence of project managers' personality factors in determining the success of managing a development project. Quantitative studies were conducted using personality surveys based on the Five-Factor Personality Model and the perception of the effectiveness of managing the project. The study was conducted on all project managers working in the Implementation Coordination Unit, Prime Minister's Department with a total number of 80 people. The result of the study was analyzed using Pearson's correlation and multiple linear regressions to explain the influence of the project manager's personality on the effectiveness of managing the project. The results of the study found that consensus, prudence, extroversion and openness had a significant relationship in influencing the effectiveness of managing project by the managers. The analysis found that extroversion and consensus are the most dominant factor in determining the effectiveness of managing the project. Therefore, the personality characteristic factor of the project manager should be given special emphasis on determining the effectiveness of the success of managing development projects.*

*Keywords: development project management; project success; project manager; personality; project management effectiveness*

## PENGENALAN

Dalam rancangan pembangunan, projek-projek pembangunan merupakan strategi yang digunakan untuk melaksanakan dasar pembangunan negara. Kerajaan telah memperuntukan sejumlah RM260 bilion ringgit untuk melaksanakan pelbagai projek pembangunan dalam Rancangan Malaysia Kesebelas (RMK ke-11). Kejayaan dalam melaksanakan projek pembangunan negara ini sangat penting bagi membolehkan pencapaian matlamat pembangunan dapat dicapai (Malaysia 2015). Oleh yang demikian saban tahun pihak kerajaan memperuntukkan tidak kurang dari RM40 bilion untuk melaksanakan projek-projek pembangunan yang terdiri daripada pelbagai projek infrastruktur seperti pembinaan jaringan jalan raya, fasiliti kesihatan, fasiliti pendidikan dan sebagainya. Selain itu, peruntukan tersebut juga meliputi pelaksanaan projek bukan fizikal seperti pemberian geran sepadan atau bantuan kewangan. Tujuan utama projek pembangunan ini adalah untuk meningkatkan ekonomi negara dan kesejahteraan hidup rakyat.

Secara praktisnya, kejayaan projek dikaitkan dengan pencapaian projek dari kriteria masa, kos dan skop atau lebih dikenali sebagai *iron triangle* projek. Dalam organisasi berasaskan projek, prestasi tiga kriteria tersebut dapat memberi gambaran sejauhmana kecekapan penggunaan sumber-sumber dalam organisasi projek (Toor & Ogunlana 2010; Trivellas & Drimoussis 2013). Namun kebelakangan ini terdapat keperluan untuk menilai kejayaan projek dari aspek impak projek kerana kriteria *iron triangle* didapati menjelaskan kejayaan projek dari aspek pelaksanaan (*implementation*) projek semata-mata. Tambahan lagi, pencapaian *iron triangle* didapati menyumbang 60% daripada kejayaan projek (Serrador & Turner 2014). Sebahagian lagi kejayaan projek dapat dijelaskan melalui keupayaan projek memberi manfaat atau impak yang diukur berdasarkan tahap kepuasan pelanggan dan juga pihak-pihak yang berkepentingan (Francisco de Oliveira & Rabechini 2019). Oleh yang demikian, kejayaan projek sebenarnya terdiri daripada dua aspek utama iaitu prestasi pelaksanaan dan pencapaian impak projek. Dalam konteks projek pembangunan pula, pencapaian impak projek merupakan indikator utama pencapaian kejayaan projek yang dilaksanakan oleh kerajaan. Kejayaan projek pembangunan dilihat melalui sejauhmana keupayaan projek memenuhi aspek kebolegunaan projek (*fit for purpose*) dan juga keupayaan projek memberi pulangan nilai untuk wang (*value for*

*money*) (JPM 2015). Kedua-dua aspek ini telah diberi penekanan dalam laporan penilaian *outcome* projek yang digunakan untuk menilai pencapaian kejayaan projek yang dilaksanakan oleh kerajaan (Malaysia 2012).

Berkait dengan ini, keberkesanan dalam mengurus projek adalah penting dalam mencapai kejayaan projek (Dziekoński 2017). Sebarang kelemahan dalam mengurus projek boleh mengakibatkan pelbagai masalah seperti kekurangan pekerja di tapak, kelewatan bekalan bahan mentah, tapak yang tidak sedia dan kelewatan bayaran pembekal (Abu Hassan et al. 2012). Hal ini juga menunjukkan bahawa terdapat kelemahan dalam pengurusan sumber organisasi yang akan menyebabkan kerugian wang ringgit. Kajian mendapati organisasi projek di seluruh dunia kehilangan 97 juta dolar bagi setiap 1 bilion dolar yang diperuntukkan dalam pengurusan projek akibat daripada kelemahan prestasi projek (PMI 2017). Hal ini akhirnya akan menyebabkan penerima manfaat projek lewat mendapat manfaat daripada pembangunan yang dirancang (JPM 2015). Oleh yang demikian, pengurusan projek perlu dilaksanakan dengan berkesan untuk meninimakan kesan-kesan negatif tersebut. Pihak yang bertanggungjawab dalam menguruskan projek perlu menentukan faktor-faktor kritikal yang berkaitan untuk menentukan kejayaan projek dapat dicapai.

Sebagai personel utama projek, pengurus projek dilihat mempunyai kapasiti tanggungjawab yang paling besar dalam menentukan kejayaan projek. Ini kerana, pengurus projek didapati mempunyai pengaruh langsung terhadap 34% hingga 47% kejayaan projek (Hwang & Ng 2013). Hal ini dikaitkan dengan peranan pengurus projek iaitu 1) merancang, menyelaras dan mengawal sumber projek (Dziekoński 2017), 2) memimpin pasukan projek (Abu Hassan et al. 2012) dan 3) membuat keputusan (Anantatmula 2010). Dalam hal ini, organisasi sering memberi penekanan terhadap kepentingan aspek kompetensi kemahiran dan pengetahuan yang dikaitkan dengan tiga tugas tersebut. Namun begitu, isu kegagalan projek masih berlaku terutamanya dalam projek yang lebih kompleks (Moore & Vucetic 2014). Kajian mendapati kompetensi pengurus projek hanya menyumbang 19.2% daripada kejayaan projek (Maqbool et al. 2017). Oleh yang demikian, dapat difahami bahawa aspek kompetensi pengetahuan dan kemahiran bermanfaat untuk konteks menyiapkan tugas semata-mata. Apa yang lebih penting adalah sejauh mana pengetahuan dan kemahiran dapat dimanipulasikan untuk mencapai kejayaan adalah

lebih penting. Ini bermakna terdapat faktor lain yang perlu diberi penekanan dalam menentukan kejayaan projek. Terdapat kajian lepas yang menekankan kepentingan tingkah laku yang konsisten dengan kejayaan projek, di samping aspek pengetahuan (Kamrul Ahsan et al. 2013). Aspek tersebut dapat dikaji melalui karakter yang dimiliki oleh pengurus projek (Moore & Vucetic 2014). Dalam hal ini, karakter dan kecenderungan tingkah laku individu yang konsisten dapat dijelaskan melalui ciri personaliti. Ciri-ciri personaliti memberi kesan terhadap persepsi, tindakan dan keputusan yang dibuat oleh individu (Roselena & Mohd Izham 2015). Sehubungan itu, timbul persoalan adakah personaliti pengurus projek memberi kesan terhadap keberkesanan mengurus projek. Oleh itu, kajian ini akan melihat perspektif personaliti pengurus projek untuk melihat pengaruhnya terhadap keberkesanan mengurus projek dengan menggunakan Model Personaliti Lima Faktor.

#### FAKTOR KEJAYAAN PROJEK

Dalam mencapai kejayaan projek, pengurusan projek digunakan sebagai pendekatan untuk memandu proses-proses yang terlibat dalam projek dari awal hingga akhir. Pengurusan projek perlu berada dalam satu keadaan yang berkesan untuk mencapai hasil projek yang terbaik (Ihuah et al. 2014). Pengurusan projek yang berkesan dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu yang perlu dikenal pasti dari peringkat awal pelaksanaan projek sebagai panduan pihak yang terlibat dalam pengurusan projek. Ini kerana, faktor-faktor tersebut dapat memberi maklumat kepada pihak terlibat mengenai ruang penambahbaikan dalam meningkatkan kadar kejayaan projek. Dalam pada itu, faktor-faktor tersebut dapat dimanipulasi untuk meningkatkan kadar kejayaan projek (Müller & Jugdev 2012). Dalam erti kata lain, faktor kejayaan projek boleh dijelaskan sebagai usaha atau langkah strategik untuk mencapai kejayaan projek (Toor & Ogunlana 2010). Dalam hal ini, kajian-kajian mengenai faktor kejayaan projek didapati banyak merujuk kepada hasil kajian Pinto dan Selvin yang menekankan situasi pengurusan projek yang ideal (Müller & Jugdev 2012). Pinto dan Selvin telah menggariskan 7 faktor penting yang dapat mempengaruhi kejayaan projek iaitu matlamat projek, jadual projek, sokongan pengurusan tinggi, pengurusan pelanggan, pengurusan sumber manusia, penggunaan teknologi dan kepakaran dalam menyelesaikan masalah (*trouble-shooting*). Selain

itu, Müller & Jugdev (2012) juga telah merujuk kajian Hoegl & Gemunden (2001) yang memberi penekanan kepada pembangunan organisasi dalam mencapai kejayaan projek iaitu keberkesanan dan kecekapan pasukan projek, kepuasan diri terhadap prestasi kerja dan kejayaan peribadi dalam pembelajaran.

Selanjutnya, terdapat juga beberapa faktor lain yang telah dikenal pasti mempengaruhi kejayaan projek. Kajian oleh Beleui et al. (2015) telah mengenal pasti 5 faktor yang mempengaruhi kejayaan projek iaitu matlamat projek yang jelas, kompetensi pasukan projek, peranan dan tanggungjawab yang jelas, komunikasi dan konsultasi dengan pemegang taruh serta pematuhan terhadap kriteria masa, kos dan prestasi merupakan lima faktor yang paling kritikal dalam menentukan kejayaan projek. Belassi & Tukel (1996) pula mendapati sokongan pengurusan tinggi, komitmen pasukan projek, latar belakang teknikal ahli pasukan, kebolehan pengurus projek menyelaras dan kompetensi pengurus projek merupakan faktor yang paling kritikal dalam menentukan kejayaan projek. Dalam kajian ini juga, Belassi & Tukel (1996) membuat kesimpulan bahawa kejayaan projek dipengaruhi oleh kekuatan saling hubungan antara pihak-pihak yang terlibat dalam projek. Kajian oleh Kuen et al. (2009) pula melihat keberkesanan mengurus projek dari sudut makro dan mikro. Faktor mikro merujuk kepada manfaat yang diterima oleh organisasi hasil daripada pelaksanaan projek tersebut manakala faktor mikro merujuk kepada ukuran kejayaan melalui kepuasan pelanggan. Dalam erti kata lain, kejayaan projek didefinisikan melalui kejayaan dalaman iaitu organisasi dan juga kejayaan luaran iaitu pelanggan. Dalam hal ini, kajian tersebut mendapati matlamat projek mempengaruhi keseluruhan kejayaan projek. Manakala kompetensi kakitangan projek mempengaruhi kejayaan organisasi dan sokongan pengurusan tertinggi mempengaruhi kepuasan pelanggan. Oleh yang demikian, terdapat tiga faktor yang mendefinisikan keberkesanan mengurus projek. Selain itu, terdapat beberapa faktor lain telah dikenal pasti mempengaruhi pencapaian kejayaan projek iaitu keberkesanan dan kecekapan pasukan projek pengurusan projek (Alexandrova & Ivanova 2012) dan kualiti hubungan semua pihak (Jelodar et al. 2016).

Secara keseluruhannya, ketiga-tiga pihak tersebut mempunyai kepentingan terhadap kesemua aspek yang diperlukan dalam mengurus projek dengan berkesan. Namun, sebagai personel utama dalam projek, kepentingan pengurus projek adalah

paling kritikal dan sepatutnya diberi perhatian dalam keberkesanan mengurus projek. Dalam hal ini, faktor personaliti dijangkakan dapat meramalkan kecenderungan pengurus projek terhadap kejayaan projek. Ini kerana, personaliti individu dapat memberi gambaran tentang corak pemikiran dan tindak balas individu yang konsisten terhadap persekitarannya (Moore & Vucetic 2014). Dari sudut psikologi, ciri-ciri personaliti memberi kesan terhadap persepsi, tindakan dan keputusan yang dibuat oleh individu. Selain itu, faktor personaliti juga didapati merupakan komponen penting yang berkait dengan faktor pengetahuan deklaratif (tugas), pengetahuan prosedural dan kemahiran (kontekstual) serta motivasi kerja yang signifikan terhadap aspek peningkatan prestasi individu (Mas Ayu Othman & Fatimah wati Halim 2014).

Oleh yang demikian, faktor personaliti dijangkakan dapat meramalkan kecenderungan keberkesanan mengurus dalam mencapai kejayaan projek. Penilaian personaliti individu dapat memberi gambaran tentang corak pemikiran dan tindak balas individu yang konsisten (Moore & Vucetic 2014). Ini menunjukkan bahawa aspek personaliti adalah tidak kurang penting berbanding aspek kompetensi dalam mencapai kejayaan projek. Terdapat beberapa kajian yang telah melihat kesan ciri personaliti kepada pelbagai aspek yang berkaitan dengan projek antaranya kejayaan kerjaya pengurus projek (Ali Hussein Alkahtani et al. 2011; Cohen et al. 2013; Creasy & Anantatmula 2013; Madter et al. 2012; Thal & Bedingfield 2010) dan juga kejayaan projek (Bevilacqua et al. 2014; Creasy & Anantatmula 2013; Muhammad Mubbashar et al. 2017; Muhammad Rashid & Ifra 2015; Müller & Turner 2010a; Panuwatwanich et al. 2016; Strang 2010). Cohen et al. (2013), menjelaskan bahawa pengurus projek yang berjaya didapati mempunyai ciri personaliti yang unik berbanding kerjaya lain. Kajian ini menggunakan kerangka MBTI untuk meninjau ciri-ciri personaliti dalam kalangan pengurus projek daripada pelbagai bidang pengurusan projek. Hasil kajian tersebut mendapati bahawa semua pengurus projek mempunyai personaliti '*intuitive-thinking*' atau pemikiran intuitif. Ini menunjukkan bahawa pengurus projek adalah di kalangan individu yang sentiasa menganalisis segala kemungkinan sebelum membuat keputusan. Selain itu, didapati pengurus projek yang lebih berjaya memiliki personaliti '*introvert-sensing-feeling*'. Secara psikologinya, individu yang memiliki ciri ini adalah seorang yang fokus, membuat keputusan berasaskan fakta dan prihatin kepada orang lain. Dalam kajian ini,

kelompok '*introvert-sensing-feeling*' ini didapati ditugaskan mengurus projek-projek yang berprofil tinggi.

Manakala Thal & Bedingfield (2010) pula, memberikan fokus terhadap pengaruh personaliti dalam menilai prestasi pengurus projek di Jabatan Ketenteraan Amerika Syarikat. Kajian ini menggunakan kaedah penilaian rakan rakan sejawat (*peer assessment*) terhadap personaliti lima faktor pengurus projek. Hasil kajian mendapati ciri keberhemahan dan keterbukaan adalah dua faktor yang mempunyai pengaruh yang tinggi dalam menentukan prestasi pengurus projek. Hasil kajian oleh Aretoulis et al. (2017) di Greek pula mendapati ciri keberhemahan adalah personaliti yang paling kritikal dalam menentukan kejayaan kerjaya pengurus projek berbanding ciri-ciri lain. Ini juga bermakna, kejayaan projek dan kejayaan organisasi dipengaruhi oleh sikap kebertanggungjawaban pengurus projek. Oleh yang demikian, organisasi perlu mempertimbangkan faktor personaliti sebagai satu kriteria dalam pemilihan pengurus projek. Selain itu, terdapat juga kajian yang melihat pengaruh personaliti terhadap kejayaan kepimpinan pengurus projek. Dalam kajian Ali Hussein Alkahtani et al. (2011), kejayaan kepimpinan pengurus projek dilihat dari aspek keupayaannya membawa perubahan dalam organisasi untuk mencapai kejayaan projek. Hasil kajian ini mendapati ciri ekstraversi mempunyai pengaruh yang kuat dalam kejayaan kepimpinan pengurus projek. Oleh yang demikian, pengaruh personaliti pengurus projek mempunyai sumbangan dalam menentukan kejayaan peribadi pengurus projek. Berkaitan dengan ini juga, kajian oleh Madter et al. (2012) dan Creasy & Anantatmula (2013) memberi tumpuan kepada kepentingan aspek personaliti dalam pembangunan kerjaya pengurus projek. Menurut Madter et al. (2012), tumpuan terhadap pembangunan kerjaya perlu diberi penekanan kerana perkembangan bidang pengurusan projek yang semakin meningkat dan merentasi pelbagai bidang. Dalam hubungan ini, Madter et al. (2012) telah membangunkan kerangka personaliti MBTI dalam kerangka pembangunan kompetensi pengurus projek melalui kajian secara meta-analisis. Manakala Creasy & Anantatmula (2013) membangunkan kerangka konseptual personaliti MBTI terhadap kejayaan organisasi dengan mengambil kira faktor-faktor persekitaran organisasi sebagai pemboleh ubah perantara. Perbincangan di atas membuktikan bahawa kejayaan projek perlu bergantung kepada sejauh mana pengurus projek melihatnya sebagai

kejayaan peribadi. Ini kerana, pengurus projek yang percaya dan yakin terhadap kejayaan projek mempunyai potensi yang lebih tinggi untuk mencapainya berbanding pengurus projek yang percaya sebaliknya (Müller & Turner 2010a).

Sehubungan itu dapat disimpulkan bahawa pengaruh personaliti terhadap pencapaian kriteria kejayaan projek dan juga kejayaan kerjaya pengurus projek. Walaubagaimanapun kajian yang menyentuh faktor personaliti pengurus projek masih belum meluas dan masih banyak perkara yang boleh diterokai (Muhammad Mubbashar et al. 2017; Mohd Izham 2020). Ini kerana sudah sekian lama, pengurusan projek dianggap sebagai satu bidang teknikal dan tegar (Saif et al. 2014). Oleh yang demikian, sebarang isu dalam pengurusan projek lebih cenderung untuk diselesaikan dalam konteks yang berbentuk teknikal. Namun begitu, isu-isu pengurusan projek yang masih berlaku memberi petanda bahawa terdapat faktor lain yang mempengaruhi kejayaan projek. Ini kerana, pengurusan projek semakin berkembang dan semakin banyak elemen yang terlibat dalam pengurusan projek. Oleh itu, isu-isu pengurusan projek perlu difahami dan diselesaikan oleh pengurus projek mengikut konteks dan keperluan projek (Müller & Turner 2010a). Dalam hal ini, aspek personaliti dijangkakan dapat meluaskan pemahaman terhadap konteks pengurusan projek (Müller & Turner 2010a).

## METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini berkait dengan keberkesanan peranan pengurus projek dalam memastikan kejayaan sesebuah projek pembangunan. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam mengkaji keberkesanan faktor personaliti pengurus projek terhadap keberkesanan mengurus projek. Seramai 80 orang pengurus projek Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri (ICU JPM) telah dikenal pasti sebagai responden kajian. Rasional pemilihan 80 orang kerana mereka merupakan pegawai dari kumpulan pengurusan dan profesional yang mempunyai skop tugas dalam menguruskan projek. Tambahan pula mereka merupakan pegawai yang terlibat secara langsung dengan pemantauan semua projek pembangunan negara. Manakala ICU JPM dipilih kerana ia pula merupakan agensi pusat yang bertanggungjawab menyelaras dan memantau pelaksanaan projek pembangunan yang terkandung dalam Rancangan Malaysia Kesebelas. Kaedah soal selidik digunakan untuk mengumpul data

personaliti pengurus projek berdasarkan Model Personaliti Lima Faktor dan juga persepsi terhadap keberkesanan mengurus projek. Penilaian responden adalah berdasarkan skala Likert 5 mata iaitu skala 1 mewakili “sangat tidak penting/sangat tidak setuju” dan skala 5 mewakili “sangat penting/sangat setuju”. Instrumen yang digunakan bagi mengukur ciri personaliti dalam kajian ini adalah *Big Five Inventory* (BFI) yang dibangunkan oleh John & Srivastava (1999). *Big Five Inventory* mengandungi 44 soalan berdasarkan ciri keberhemahan (*conscientiousness*), keterbukaan (*openness*), neurotisisme (*neuroticism*), kebersetujuan (*agreeableness*) dan ekstroversi (*extroversion*). Manakala keberkesanan mengurus projek diukur berdasarkan 18 faktor yang dikenal pasti daripada kajian Alexandrova & Ivanova (2012), Belassi & Tukel (1996), Beleui et al. (2015), Jelodar et al. (2016), Jugdev et al. (2013) dan Kuen et al. (2009). Nilai Cronbach Alpha digunakan untuk menentukan kebolehpercayaan soal selidik. Dimensi personaliti *Big Five* telah dibuktikan mempunyai ketekalan dan kebolehpercayaan yang tinggi dalam kajian-kajian berkaitan personaliti (Norliyana Zakaria & Halimah M. Yusof 2017; Sarah et al. 2020). Manakala bagi faktor keberkesanan mengurus projek, ujian kebolehpercayaan yang dijalankan mendapati nilai Cronbach Alpha adalah 0.898, menunjukkan kebolehpercayaan yang tinggi. Manakala, kesahan sesuatu instrumen merujuk kepada sejauh mana sesuatu instrumen mengukur apa yang sepatutnya diukur. Soal selidik kajian ini telah dibahagikan kepada empat bahagian, iaitu Bahagian A: soal selidik profil responden; Bahagian B: soal selidik persepsi responden terhadap ciri personaliti; Bahagian C: soal selidik persepsi responden terhadap keberkesanan mengurus projek. Bahagian D: cadangan. Soalan dalam bahagian B telah digunakan untuk mengumpul persepsi responden terhadap ciri personaliti melalui ujian psikometrik Model Personaliti Lima Faktor. Ujian ini dibangunkan oleh pakar psikologi berdasarkan kepada konstruk Personaliti *Big Five* yang digunakan secara meluas dalam penilaian personaliti. Dalam kajian ini, soalan-soalan ujian psikometrik diadaptasi dari John & Srivastava (1999) Ujian ini mengandungi 44 item yang terdiri daripada 29 item positif dan 16 item negatif untuk mengukur ciri keterbukaan (*openness*), keberhemahan (*conscientiousness*), ekstroversi (*extraversion*), kebersetujuan (*agreeableness*) dan neurotisisme (*neuroticism*). Jadual 1 menunjukkan perincian soal selidik bahagian personaliti.

JADUAL 1. Soal selidik ciri personaliti

Dimensi	No. Item Positif	No. Item Negatif	Jumlah item
Ekstraversi ( <i>extraversion</i> )	1, 11, 16, 26, 36	6, 21, 31	8
Neurotisme ( <i>neuroticism</i> )	4, 14, 19, 29, 39	9, 24, 34	8
Kebersetujuan ( <i>agreeableness</i> )	7, 17, 22, 32, 42	2, 13, 27, 37	9
Keterbukaan ( <i>openness</i> )	5, 10, 15, 20, 25, 30, 40, 44	35, 41	10
Keberhemahan ( <i>conscientiousness</i> )	3, 12, 28, 33, 38	8, 18, 23, 43	9
Bilangan item	29	16	44

Soal selidik telah diedarkan secara atas talian menggunakan *google form*. Satu pautan *url link* telah diedarkan ke alamat e-mel rasmi responden yang diperoleh daripada portal rasmi ICU JPM. Maklum balas kaji selidik terus dihantar oleh responden ke storan e-mel pengkaji yang dihubungkan dengan *google form*. Pengurus projek diberi masa selama 2 minggu untuk melengkapkan kaji selidik tersebut. Selepas tempoh tersebut, sebanyak 80 maklum balas diterima oleh pengkaji. Hasil kajian dianalisis secara statistik menggunakan perisian SPSS. Analisis korelasi Pearson dan analisis regresi linear berganda diguna pakai untuk menentukan hubungan antara faktor personaliti pengurus projek dengan keberkesanan mengurus projek.

## DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Perbincangan untuk dapatan kajian dibahagi kepada 2 bahagian. Bahagian pertama merupakan analisis profil 80 orang responden. Manakala bahagian kedua adalah pemerolehan dapatan soal selidik yang terdiri daripada analisis keberkesanan mengurus projek dan analisis personaliti pengurus projek.

### PROFIL RESPONDEN

Seramai 80 orang responden telah mengambil bahagian dalam kaji selidik yang dijalankan dalam tempoh yang ditetapkan. Daripada 80 responden tersebut, 45 (56.3%) daripadanya adalah lelaki dan 35 (43.8%) adalah wanita. Manakala dari segi umur pula, responden dari kalangan umur 30 hingga 39 tahun adalah paling ramai iaitu 57 (71.3%), diikuti oleh responden yang berumur antara 40 hingga 49 tahun iaitu 17 (21.3%), 5 (6.3%) responden dari lingkungan umur antara 25 hingga 29 tahun dan 1 (1.3%) responden berumur lebih 50 tahun. Daripada

80 responden ini, 42 (52.5%) responden bertugas di ibu pejabat manakala 38 (47.5%) responden bertugas di cawangan negeri. Dalam organisasi ini, tugas mengurus projek dilaksanakan sama ada oleh Pegawai Tadbir Diplomatik atau jurutera. Seramai 74 (92.5%) responden dikenal pasti dari kalangan Pegawai Tadbir Diplomatik manakala 6 (7.6%) responden adalah dari kalangan jurutera. Sementara itu, bilangan responden dari kalangan pegawai kategori junior adalah paling tinggi iaitu 53 (66.3%) orang, diikuti oleh pegawai peringkat pertengahan seramai 21 (26.3%) responden, manakala pegawai peringkat tinggi seramai 6 (7.5%) responden.

Dari segi tahap pendidikan, secara asasnya semua responden memiliki ijazah sarjana muda yang merupakan syarat paling asas untuk memohon sebarang jawatan dalam skim pengurusan dan profesional perkhidmatan awam. Selain itu, seramai 31 (38.8%) responden adalah pemegang ijazah sarjana dan seramai 2 (2.5%) responden memiliki ijazah doktor falsafah. Dari aspek bangsa, semua responden adalah berbangsa Melayu. Seterusnya, seramai 41 (51.2%) responden mempunyai pengalaman antara 1 hingga 5 tahun, 28 (35.0%) responden berpengalaman antara 6 hingga 10 tahun dan 11 (13.8%) responden mempunyai pengalaman antara 11 hingga 15 tahun. Dapatan ini memberi gambaran bahawa separuh daripada responden masih baru dalam pengurusan projek. Manakala bagi maklumat latihan pengurusan projek, seramai 49 (61.3%) responden menyatakan pernah menerima latihan menguruskan projek manakala 31 (38.8%) responden mengakui tidak pernah menerima sebarang latihan yang berkaitan. Analisis aspek pengalaman kerja dan latihan ini memberi gambaran asas bahawa pengurus projek dalam organisasi ini mempunyai kompetensi menguruskan projek, yang diperolehi sama ada melalui latihan formal, pengalaman atau pun gabungan kedua-duanya.

Selain itu, skop tugas responden juga telah dikenal pasti berdasarkan kepada jumlah projek yang diuruskan responden dalam tahun 2019. Seramai 28 (35.0%) responden terlibat dengan 100 projek atau kurang, 29 (36.3%) responden pula menguruskan bilangan projek dalam lingkungan 101 hingga 200 projek, 4 (5.0%) responden terlibat dengan bilangan projek sebanyak 201 hingga 299 projek dan 19 (23.8%) responden menguruskan lebih 300 projek dalam tahun 2019.

#### DAPATAN SOAL SELIDIK

Dalam bahagian ini, dapatan soal selidik dianalisis secara deskriptif untuk mendapatkan persepsi pengurus projek terhadap faktor keberkesanan mengurus projek dan faktor personaliti.

Analisis terhadap keseluruhan faktor keberkesanan mengurus projek mendapati skor purata keseluruhan yang diperolehi adalah 4.59. Ini menunjukkan bahawa keberkesanan mengurus projek organisasi ini berada pada tahap tinggi. Analisis juga mendapati faktor “kualiti hubungan semua pihak” mendapat skor purata paling tinggi iaitu 4.79 yang menjelaskan bahawa pengurus projek organisasi ini cenderung memilih faktor tersebut sebagai faktor yang paling penting dalam keberkesanan mengurus projek. Manakala faktor “pengurusan pelanggan” mendapat skor yang paling rendah iaitu 4.32 yang menggambarkan bahawa aspek pengurusan pelanggan paling kurang diberi perhatian oleh pengurus projek untuk mencapai keberkesanan mengurus. 2 menunjukkan penilaian pengurus projek terhadap faktor-faktor keberkesanan mengurus projek.

JADUAL 2. Tahap keberkesanan mengurus projek

Faktor Keberkesanan Mengurus	Skor Purata
Matlamat projek	4.73
Sokongan pengurusan tinggi	4.65
Jadual/unjuran projek	4.77
Pengurusan pelanggan	4.32
Pengurusan sumber manusia	4.50
Penggunaan teknologi	4.37
Kepakaran dalam <i>trouble-shooting</i>	4.55
Keberkesanan dan kecekapan pasukan projek	4.67
Kepuasan diri terhadap prestasi kerja	4.40
Kejayaan peribadi dalam pembelajaran	4.41
Kompetensi pasukan projek	4.64
Peranan dan tanggungjawab yang jelas	4.66
Pematuhan terhadap kriteria kejayaan projek	4.62
Komitmen pasukan projek	4.73
Kepakaran pasukan projek	4.68
Kebolehan menyelaraskan oleh pengurus projek	4.64
Kompetensi pengurus projek	4.70
Kualiti hubungan antara semua pihak	4.79
Purata Keseluruhan: 4.59	

\*Skor purata 1.00-2.33(Rendah), 2.34-3.66(Sederhana), 3.67-5.00(Tinggi)

Dalam bahagian ini juga faktor personaliti dianalisis untuk mengetahui persepsi pengurus projek terhadap faktor tersebut. Analisis mendapati skor purata personaliti adalah 3.47 yang menunjukkan personaliti pengurus projek berada pada tahap sederhana. Selain itu, analisis juga mendapati

personaliti pengurus projek organisasi ini dicirikan oleh kebersetujuan dan keberhemahan yang tinggi, ekstraversi dan keterbukaan yang sederhana serta neurotisme yang rendah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.

JADUAL 3. Personaliti pengurus projek

Ciri Personaliti	Skor Purata	Tahap
Ekstraversi	3.57	Sederhana
Neurotisme	2.28	Rendah
Kebersetujuan	3.98	Tinggi
Keterbukaan	3.57	Sederhana
Keberhemahan	3.95	Tinggi
Purata Keseluruhan	3.47	Sederhana

\*Skor purata 1.00-2.33(Rendah), 2.34-3.66(Sederhana), 3.67-5.00(Tinggi)

Daripada dapatan ini dapat disimpulkan bahawa pengurus projek dalam kajian ini sangat mengutamakan kualiti hubungan interpersonal yang dapat dicapai melalui ciri-ciri kebersamaan dan semangat kerja berpasukan atau *esprit de corps*. Dalam erti kata lain, pengurus projek organisasi ini melihat permuafakatan sebagai jalan terbaik untuk meningkatkan kapasiti organisasi untuk mencapai keberkesanan dalam mengurus projek. Ciri kebersetujuan yang tinggi juga membantu dalam situasi perundingan atau mesyuarat bersama organisasi lain. Sebagai jentera penyelarasan pelaksanaan projek pembangunan, medium mesyuarat sering digunakan oleh organisasi ini dalam pengurusan projek. Maka, pengurus projek organisasi ini melihat keperluan nilai-nilai toleransi dan berbudi bahasa dalam meraikan pandangan dan idea daripada orang lain. Maka, sebarang sikap yang negatif yang boleh mengakibatkan konflik dan merencatkan kualiti hubungan interpersonal seperti bersikap dingin dielakkan oleh pengurus projek. Oleh itu, dapat disimpulkan di sini bahawa pengurus projek melihat kebersetujuan adalah ciri yang paling kritikal dalam persekitaran kerja organisasi ini.

Selain daripada kebersetujuan, keputusan kajian menunjukkan keberhemahan (*conscientousness*) juga merupakan ciri personaliti yang dominan di kalangan pengurus projek organisasi ini. Maka, jelas di sini menunjukkan bahawa pengurus projek organisasi ini memiliki ciri personaliti kebersetujuan dan keberhemahan yang tinggi. Ini bermakna, pengurus projek juga mengamalkan nilai-nilai kebertanggungjawaban yang tinggi iaitu tekun, berdisiplin, teliti, cermat dan teratur, nilai-nilai yang diperlukan untuk menjayakan tugas dengan cemerlang. Hal ini juga memberi gambaran bahawa pengurus projek organisasi ini sangat menitikberatkan kesempurnaan dalam melaksanakan tugas. Mereka sanggup bekerja keras dan bersungguh-sungguh untuk memastikan tugas sasaran organisasi dapat dicapai. Pengurus projek sangat mengambil berat tentang amanah yang diberikan dan melaksanakannya dengan

sebaik-baiknya melangkaui ekspekstasi dalam masa yang sama membina imej organisasi yang berwibawa dan memiliki tahap akauntabiliti yang tinggi dalam pengurusan projek pembangunan. Selain itu, ciri keberhemahan juga menggambarkan kecenderungan individu untuk memastikan prosedur dipatuhi melalui pemantauan yang rapi dan akan campur tangan (*intervene*) sekiranya berlaku ketidakpatuhan. Asas penilaian ciri keberhemahan yang tinggi oleh pengurus projek kajian ini bertitik tolak daripada keperluan tugas pengurusan projek pembangunan yang memerlukan tindakan pemantauan dan intervensi sekiranya projek bermasalah. Oleh itu, penilaian yang tinggi oleh pengurus projek terhadap ciri keberhemahan juga berkait rapat dengan keperluan tugas organisasi ini seperti ciri kebersetujuan.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa ciri neurotisme sangat tidak dominan dalam menonjolkan ciri personaliti pengurus projek. Ini membuktikan bahawa pengurus projek organisasi ini mempunyai kestabilan emosi yang baik. Sekiranya mereka berhadapan dengan konflik, mereka mampu mengawal diri, tenang dan sentiasa positif dalam mengatasi konflik tersebut. Individu yang mempunyai kawalan emosi yang stabil, mampu membuat pertimbangan yang baik terhadap konflik yang timbul akibat daripada perbezaan nilai. Senario ini juga senada dengan perbincangan mengenai ciri personaliti yang dominan di kalangan pengurus projek ini. Individu yang memiliki ciri personaliti kebersetujuan dan keberhemahan yang tinggi mempunyai kawalan diri yang baik dan berhati-hati dalam menimbang segala risiko sebelum membuat sebarang keputusan dan diseimbangkan juga melalui keputusan ciri neurotisme yang rendah. Pengurus projek yang stabil emosinya dapat mengendalikan situasi persekitarannya dengan baik khususnya apabila berlaku pertembungan pendapat semasa menjalankan tugas.

Dalam pada itu, ciri personaliti ekstroverti dan keterbukaan di kalangan pengurus projek didapati berada pada tahap sederhana. Ciri ekstroverti dan



keterbukaan dapat menggambarkan sisi intelektual pengurus projek dalam organisasi ini dari sudut pergaulan (ekstroversi) dan pemikiran yang terbuka (keterbukaan). Individu dapat meningkatkan tahap intelektual melalui pengalaman yang diperoleh daripada pergaulan dan juga melalui pendedahan kepada idea-idea baru yang diperoleh daripada pelbagai cara. Dalam hal ini, jelas menunjukkan sisi intelektual pengurus projek berada di tahap sederhana. Dapatan ini boleh dikaitkan dengan taburan tahap pendidikan dan juga latihan pengurusan projek. Berdasarkan perbincangan profil responden sebelum ini, separuh daripada pengurus projek organisasi ini mempunyai tahap pendidikan minima yang diperlukan untuk jawatan ini sahaja. Selain itu, terdapat juga sebahagian pengurus projek yang

masih belum atau tidak pernah menerima sebarang latihan formal mengenai pengurusan projek. Maka, dalam hal ini ciri personaliti keterbukaan dan ekstroversi ditonjolkan secara sederhana oleh pengurus projek.

Secara keseluruhannya, personaliti pengurus projek kajian ini dicirikan oleh kebersetujuan dan keberhemahan yang tinggi, ekstroversi dan keterbukaan yang sederhana dan neurotisme yang rendah. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa organisasi ini memiliki pengurus projek yang berkeperibadian tinggi, bertanggungjawab dan mempunyai kawalan diri yang baik serta sederhana dari aspek pergaulan dan keterbukaan fikiran. Jadual 4 memperincikan lagi tahap ciri personaliti yang dimiliki oleh pengurus projek dalam organisasi ini.

JADUAL 4. Ciri personaliti pengurus projek

Personaliti	Tahap	Kekerapan	Peratus (%)
Personaliti (Sederhana)	1. Kebersetujuan (Tinggi)	Rendah	-
		Sederhana	14
		Tinggi	66
		JUMLAH	80
			17.5
			82.5
			100.0
	2. Keberhemahan (Tinggi)	Rendah	-
		Sederhana	23
		Tinggi	57
		JUMLAH	80
			-
		28.7	
		71.3	
		100.0	
3. Ekstroversi (Sederhana)	Rendah	1	
	Sederhana	41	
	Tinggi	38	
	JUMLAH	80	
		1.3	
		51.2	
		47.5	
		100.0	
4. Keterbukaan (Sederhana)	Rendah	-	
	Sederhana	50	
	Tinggi	30	
	JUMLAH	80	
		-	
		62.5	
		37.5	
		100.0	
5. Neurotisme (Rendah)	Rendah	43	
	Sederhana	37	
	Tinggi	-	
	JUMLAH	80	
		53.8	
		46.3	
		-	
		100.0	

#### HUBUNGAN PERSONALITI TERHADAP KEBERKESANAN MENGURUS PROJEK

Untuk melihat hubungan personaliti terhadap keberkesanan mengurus projek, faktor personaliti ditetapkan sebagai pemboleh ubah bebas manakala faktor keberkesanan mengurus projek ditetapkan sebagai pemboleh ubah bersandar. Kolerasi Pearson digunakan untuk menganalisis hubungan antara personaliti dengan komponen keberkesanan mengurus projek. Hasil analisis mendapati terdapat

hubungan pada tahap sederhana kuat dengan nilai pekali korelasi Pearson,  $r = 0.365$ . Analisis juga menunjukkan ciri personaliti ekstroversi dan kebersetujuan merupakan ciri yang dominan berbanding ciri *Big Five* yang lain dalam menentukan kesan pengaruh personaliti dalam mengurus projek dengan berkesan. nilai  $r$  bagi antara faktor personaliti dan faktor keberkesanan mengurus adalah  $+0.365$  pada nilai  $p=0.001$ . Dapatan ini menunjukkan perkaitan positif diyakini wujud sederhana kuat ( $0.30 < r = +0.365 < 0.49$ ) yang signifikan ( $p < 0.05$ ).

Ini bermakna, bahawa sebarang perubahan pada faktor personaliti akan menyebabkan perubahan yang signifikan pada faktor keberkesanan mengurus secara linear. Perkaitan signifikan secara sederhana kuat positif dengan faktor keberkesanan mengurus projek juga menunjukkan bahawa kekuatan personaliti pengurus projek mempunyai pengaruh terhadap pencapaian keberkesanan mengurus projek, dalam arah yang sama. Ini bermakna,

perubahan personaliti ke arah yang lebih positif akan meningkatkan keberkesanan mengurus projek. 5 menunjukkan hubungan antara faktor personaliti dengan keberkesanan mengurus projek. Dalam hubungan ini penekanan perlu diberikan terhadap faktor dalaman (*inner strength*) pengurus projek untuk mentransformasi keberkesanan pengurusan projek.

JADUAL 5. Hubungan ciri personaliti dengan keberkesanan mengurus projek

Pemboleh ubah	Nilai kolerasi, r	Nilai p	Hubungan
Personaliti	+0.365	0.001	Wujud hubungan
Ciri Kebersetujuan	+0.217	0.050	Wujud hubungan
Ciri Keberhemahan	+0.023	0.837	Tiada hubungan
Ciri Ekstraversi	+0.252	0.024	Wujud hubungan
Ciri Keterbukaan	+0.175	0.120	Tiada hubungan
Ciri Neurotisme	-0.120	0.289	Tiada hubungan

\*r: 0.90-1.00 (sempurna), 0.50-0.69 (kuat), 0.30-0.49 (sederhana kuat), 0.10- 0.29 (lemah), 0.01-0.09 (sangat lemah) \*\*p<0.05 (signifikan), p>0.05 (tidak signifikan)

Analisis kolerasi Pearson juga dijalankan antara kelima-lima ciri untuk melihat sama ada wujud perkaitan yang signifikan antara dengan faktor keberkesanan mengurus. Daripada analisis yang dijalankan, wujud perkaitan yang signifikan antara ciri kebersetujuan ( $r = +0.217$  pada  $p < 0.05$ ) dan ciri ekstraversi ( $r = +0.252$  pada  $p < 0.05$ ) dengan keberkesanan mengurus projek. Walaupun perkaitan kedua-dua ciri dengan keberkesanan mengurus adalah kecil, namun perkaitan tersebut diyakini wujud dan tidak berlaku secara kebetulan kerana memenuhi aras keyakinan 95% ( $p < 0.05$ ). Manakala tidak wujud perkaitan yang signifikan antara ciri keberhemahan, keterbukaan dan neurotisme dengan faktor keberkesanan mengurus kerana perkaitan berlaku di luar aras keyakinan ( $p > 0.05$ ). Ini menunjukkan bahawa dalam organisasi ini, ciri ekstraversi dan kebersetujuan adalah faktor yang mempengaruhi keberkesanan mengurus projek. Secara psikologinya, kedua-dua ciri ini diperlukan untuk memenuhi konteks *interpersonal attributes* individu atau dalam kata lain menggambarkan sejauh mana tahap pergaulan individu dengan orang lain. Senario ini menunjukkan konteks kualiti hubungan interpersonal merupakan latar utama keberkesanan mengurus projek dalam organisasi ini.

Berkait dengan ini, sebagai sebuah agensi pusat yang bertanggungjawab memantau dan menyelaras projek pembangunan negara, kaedah mesyuarat atau rundingcara meja bulat (*roundtable*) seringkali menjadi medium utama pemantauan dan penyelarasan. Manakala pengurus projek

bertindak sebagai penyelarasan atau orang tengah semasa proses runding cara atau mesyuarat. Ciri kebersetujuan yang tinggi yang ditunjukkan melalui sikap toleransi, meraikan pandangan dan berbudi bahasa membuatkan proses rundingcara berjalan dengan lancar kerana personaliti pengurus projek dipandang tinggi oleh pihak yang terlibat dalam proses runding cara tersebut. Selain itu, sebagai penyelarasan dalam proses rundingcara atau pengerusi mesyuarat, pengurus projek perlu mempunyai karisma sebagai seorang yang berwibawa untuk memandu perjalanan mesyuarat yang ditonjolkan melalui ciri ekstraversi. Dalam kata lain, pencapaian organisasi ini bergantung kepada sejauh mana kualiti hubungan antara pengurus projek dengan pihak-pihak yang berkepentingan dalam projek. Dapatan ini boleh dikaitkan dengan penemuan kajian mengenai kepentingan faktor keberkesanan mengurus projek dalam organisasi ini. Berkait dengan ini, faktor kualiti hubungan antara semua pihak telah dikenal pasti sebagai faktor yang paling penting dalam keberkesanan mengurus projek. Oleh itu, ciri personaliti kebersetujuan dan ekstraversi adalah sangat penting untuk mencapai keberkesanan mengurus projek. Dalam hubungan ini, keputusan kajian mengenai ciri personaliti yang dimiliki oleh pengurus projek menunjukkan kebersetujuan mereka berada tahap tinggi manakala tahap ekstraversi berada pada tahap sederhana. Sehubungan itu, pengurus projek perlu meluaskan lagi aspek pergaulan untuk meningkatkan lagi potensi keberkesanan mengurus projek dan juga

memastikan keperibadian yang tinggi sentiasa diamalkan dengan konsisten. Ini kerana, kedua-dua nilai ini diperlukan oleh organisasi untuk mencapai objektif dan fungsinya dengan berkesan. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa persoalan mengenai hubungan faktor personaliti terhadap keberkesanan mengurus projek telah dapat disahkan.

#### PENGARUH PERSONALITI TERHADAP KEBERKESANAN MENGURUS PROJEK

Persoalan yang paling penting yang perlu dijawab melalui kajian ini adalah sejauh manakah personaliti mempengaruhi keberkesanan mengurus projek. Analisis regresi berganda dijalankan untuk menentukan pengaruh kelima-lima ciri personaliti dalam meramalkan keberkesanan mengurus projek. Analisis menunjukkan keputusan yang signifikan pada  $p=0.00$  dengan  $F=5.13$  apabila kelima-lima dimensi ciri personaliti digunakan dalam menjangkakan keberkesanan mengurus. Ini bermakna, terdapat hubungan antara faktor keberkesanan mengurus dengan kelima-lima ciri personaliti. Nilai  $R^2$  memberitahu nilai varians pada

skor keberkesanan mengurus yang dikaitkan dengan gabungan lima ciri personaliti. Nilai  $R^2=20.7\%$  memberi makna variasi pemboleh ubah bersandar iaitu keberkesanan mengurus dapat diterangkan oleh gabungan lima ciri personaliti. Nilai  $R^2$  tersebut adalah signifikan kerana nilai  $p=0.00$  ( $p<0.05$ ). Manakala nilai pekali tidak terlaras (*unstandardized coefficient*), iaitu  $B$  menunjukkan kekuatan hubungan setiap ciri dalam meramal keberkesanan mengurus. Nilai  $B$  adalah signifikan pada nilai  $p<0.05$ . Didapati bahawa ciri ekstraversi ( $B=0.179$ ) dan ciri kebersetujuan ( $B=0.327$ ) mempunyai hubungan signifikan dengan keberkesanan mengurus. Manakala tiga ciri lagi didapati tidak mempunyai hubungan yang signifikan ( $p>0.05$ ). Nilai  $B$  ini memberikan maksud pertambahan 1 unit pada ciri kebersetujuan akan menambahkan 0.327 unit pada keberkesanan mengurus dan pertambahan 1 unit pada ciri ekstraversi akan menambahkan 0.179 unit. Ini bermakna ciri kebersetujuan dan ekstraversi merupakan pemberat utama dalam faktor personaliti dalam perubahan nilai faktor keberkesanan mengurus projek. Jadual 6 menunjukkan Pengaruh faktor ciri personaliti terhadap keberkesanan mengurus projek yang diperolehi daripada analisis regresi berganda.

JADUAL 6. Pengaruh faktor ciri personaliti terhadap keberkesanan mengurus projek

Pemboleh ubah	Pekali tidak terlaras, B	t	p
Pemalar	1.300	1.763	.082
Ekstraversi	.179	2.460	.016*
Kebersetujuan	.327	3.134	.002*
Keberhemahan	.041	.390	.698
Keterbukaan	.120	1.201	.233
Neurotisme	-.332	3.632	.061*

$F=5.13$ ,  $R^2=0.207$ ,  $*p=0.00$  ( $p<0.05$ )

Daripada analisis tersebut dapat disimpulkan bahawa 20.7% keberkesanan mengurus projek dapat dijelaskan oleh varians faktor personaliti pengurus projek. Dalam kata lain, hampir suku daripada keberkesanan mengurus disumbangkan melalui kekuatan personaliti pengurus projek. Ini menunjukkan bahawa faktor personaliti mempunyai pengaruh terhadap keberkesanan mengurus dan perlu dipertimbangkan dalam mentransformasi keberkesanan mengurus projek. Dapatan ini bersesuaian dengan kajian oleh Ali Hussien Alkahtani et al. (2011), Thal dan Bendingfield (2010) dan Aretoulis et al (2017) yang juga mendapati bahawa faktor personaliti yang menyentuh aspek ciri ekstraversi dan ciri keberhemahan dan keterbukaan mempunyai pengaruh penting dalam keberkesanan mengurus projek.

Keputusan analisis ini juga dapat menerangkan sejauh manakah perubahan personaliti yang perlu dilakukan oleh pengurus projek untuk meningkatkan tahap keberkesanan mengurus projek. Gabungan setiap ciri personaliti secara keseluruhannya memainkan peranan terhadap keberkesanan mengurus projek. Ini bermakna, setiap ciri personaliti mempunyai peranan dalam meningkatkan keberkesanan mengurus projek. Namun begitu, ciri kebersetujuan dan ekstraversi menjadi pemberat utama kepada peningkatan potensi keberkesanan mengurus projek berdasarkan kepada hubungan signifikan yang terhasil daripada analisis regresi berganda. Kesan pengaruh ciri-ciri personaliti dapat dijelaskan melalui model persamaan yang terhasil seperti berikut:

$$y = 1.3 + 0.179x_1 + 0.327x_2 + 0.41x_3 + 0.12x_4 - 0.332x_5$$

Dengan  $y$  = keberkesanan mengurus,  $a$  = pemalar,  $b_1$  hingga  $b_n$  = nilai pekali tidak terlaras setiap ciri,  $x_1$  = ekstraversi,  $x_2$  = kebersetujuan,  $x_3$  = keterbukaan,  $x_4$  = keberhemahan dan  $x_5$  = neurotisme.

Daripada persamaan ini sumbangan setiap ciri personaliti terhadap keberkesanan mengurus dapat dijelaskan. Secara asasnya, kesan pengaruh adalah perubahan 1 unit ciri ekstraversi akan mengubah 0.179 unit pada keberkesanan mengurus, perubahan 1 unit ciri kebersetujuan akan mengubah 0.327 unit pada keberkesanan mengurus, perubahan 1 unit keterbukaan mengubah 0.410 unit pada keberkesanan mengurus, perubahan 1 unit keberhemahan akan mengubah 0.120 unit keberkesanan mengurus projek dan perubahan 1 unit pada ciri neurotisme akan mengubah 0.332 unit pada keberkesanan mengurus secara negatif. Berdasarkan kepada perbincangan ini, persoalan mengenai pengaruh personaliti terhadap keberkesanan mengurus projek dapat dijawab.

Rumusan, faktor personaliti boleh memberi implikasi terhadap keberkesanan mengurus projek. Dapatan kajian ini boleh digunakan oleh ICU JPM untuk mengenal pasti faktor ciri personaliti yang mempengaruhi prestasi kerja. Ini bersesuaian dengan dapatan kajian oleh Madter et al. (2012) dan Creasy & Anantatmula (2013) memberi tumpuan kepada kepentingan aspek personaliti dalam pembangunan kejayaan pengurus projek. Pada masa yang sama organisasi juga dapat mengenal pasti faktor yang paling penting dalam komponen keberkesanan mengurus projek. Selain itu, organisasi juga akan dapat mengetahui kekuatan pegawai yang terlibat dengan pengurusan projek dengan lebih terperinci dan dapat menyusun pelan latihan yang bersesuaian untuk meningkatkan prestasi mengurus projek termasuk kursus motivasi, pengurusan emosi, pengurusan stress atau yang berkaitan dengannya. Keadaan ini menjelaskan bahawa personaliti boleh mempengaruhi sikap dan tingkah laku kepimpinan yang kemudiannya memberi implikasi terhadap kejayaan mengurus projek (Müller & Turner 2010; Zafir et al. 2020). Hasil kajian ini juga mendapati dua ciri personaliti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberkesanan mengurus iaitu ciri ekstraversi dan ciri kebersetujuan. Dapatan ini mempunyai persamaan dengan dapatan yang dilakukan oleh Bevilacqua et al. (2014), didapati pengurus projek yang ekstrovert atau yang mudah bekerjasama dengan orang lain dapat menyiapkan projek dalam masa yang ditetapkan. Sehubungan itu, organisasi ini boleh menggunakan penemuan kajian ini sebagai untuk merangka dan melaksanakan

program pembangunan pengurus projek secara berfokus dan terarah. Bagi pengurus projek pula, mereka boleh mengenal pasti kekuatan diri dan boleh memanipulasikannya untuk meningkatkan pembangunan kerjaya, manakala sebarang kelemahan boleh diatasi dengan mengikuti latihan atau pembelajaran sendiri.

## RUMUSAN

Kesimpulannya dapat dirumuskan bahawa pembangunan sumber manusia merupakan sebahagian daripada faktor yang menentukan kejayaan projek. Elemen pembangunan psikologi adalah sangat penting dalam meningkatkan potensi kejayaan projek selain daripada latihan berbentuk teknikal. Sehubungan itu, pihak organisasi boleh merangka pelan strategik dan sasaran kerja tahunan yang lebih terfokus bagi memastikan keberkesanan dalam mengurus projek pembangunan.

## RUJUKAN

- Abu Hassan Abu Bakar, Nurkhuraishah Abd Karim, Mohamad Nizam Yusof & Chan, H. P. 2012. The necessity of the project manager in housing development: case studies in Penang, Malaysia. *World Applied Sciences Journal* 16(10): 1462–1472. [http://idosi.org/wasj/wasj16\(10\)12/19.pdf](http://idosi.org/wasj/wasj16(10)12/19.pdf)
- Ali Hussein Alkahtani, Ismael Abu-Jarad, Sulaiman Mohamed & Davoud Nikbin. 2011. The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. *Australian Journal of Business and Management Research* 1(2): 70–99. / citations?view\_op=view\_citation&continue=/scholar%3Fhl%3Den%26start%3D60%26as\_sdt%3D0,5%26scilib%3D1&citilm=1&citation\_for\_view=tc5z6kwAAAAJ:9ZIFYXVOiuMC&hl=en&oi=p
- Areoulis, G. N., Papathanasiou, J. B., Zapounidis, K. & Seridou, A. A. 2017. Conscientiousness personality trait defines the competent Greek project manager. *International Journal of Business Performance Management* 18(3): 350-365
- Alexandrova, M. & Ivanova, L. 2012. Critical success factors of project Management: empirical evidence from projects supported by EU programmes. *9th International ASECU Conference on "Systemic Economic Crisis: Current Issues and Perspectives."*

- Anantatmula, V. S. 2010. Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal* 22(1): 13-22.
- Belassi, W. & Tukel, O. I. 1996. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management* 14(3): 141-151.
- Beleui, I., Crisan, E. & Nistor, R. 2015. Main factors influencing project success. *Interdisciplinary Management Research* 11: 59-72.
- Bevilacqua, M., Ciarapica, F. E., Germani, M., Mazzuto, G. & Paciarotti, C. 2014. Relation of project managers' personality and project performance: An approach based on value stream mapping. *Journal of Industrial Engineering and Management* 7(4): 857-890.
- Corr, P. J., Deyoung, C. G. & Mcnaughton, N. 2013. Motivation and personality: a neuropsychological perspective. *Social and Personality Psychology Compass* 7(3): 158-175. doi:10.1111/spc3.12016
- Cohen, Y., Ornoy, H. & Keren, B. 2013. MBTI personality types of project managers and their success: a field survey. *Project Management Journal* 44(3): 78-87.
- Creasy, T. & Anantatmula, V. S. 2013. From every direction—how personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. *Project Management Journal* 44(6): 36-51.
- Dziedoński, K. 2017. Project managers competencies model for construction industry in Poland. *Procedia Engineering* 182: 174-181.
- Francisco de Oliveira, G. & Rabechini, R. 2019. Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management* 37: 131-144.
- Hoegl, M. & Gemunden, H. G. 2001. Teamwork quality and success of innovation projects: a theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science* 12(4): 435-449.
- Hwang, B. G. & Ng, W. J. 2013. Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management* 31(2): 272-284.
- Ihuah, P. W., Kakulu, I. I. & Eaton, D. 2014. A review of critical project management success factors (CPMSF) for sustainable social housing in Nigeria. *International Journal of Sustainable Built Environment* 3(1): 62-71.
- Iqra Abdullah, Rozeyta Omar & Yahya Rashid. 2013. Effect of personality on job performance of employees: empirical evidence from banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research* 17(12): 1735-1741.
- Jelodar, M. B., Yiu, T. W. & Wilkinson, S. 2016. A conceptualisation of relationship quality in construction procurement. *International Journal of Project Management* 34(6): 997-1011.
- John, O. P. & Srivastava, S. 1999. The Big-Five trait taxonomy: history, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of Personality: Theory and Research (Vol. 2)*, hlm. 102-138. New York: Guilford Press.
- JPM. 2015. Mengurus Ekspektasi: Pengurusan Projek Awam Konsep, Praktikal Dan Realiti. Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri.
- Jugdev, K., Perkins, D., Fortune, J., White, D. & Walker, D. 2013. An exploratory study of project success with tools, software and methods. *International Journal of Managing Projects in Business* 6(3): 534-551.
- Kamrul Ahsan, Ho, M. & Sabik Khan. 2013. Recruiting project managers: a comparative analysis of competencies and recruitment signals from job advertisement. *Project Management Journal* 44(5): 36-54.
- Kuen, C. W., Zailani, S. & Fernando, Y. 2009. Critical factors influencing the project success amongst manufacturing companies in Malaysia. *Journal of Business Management* 3(January): 16-27. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.001
- Malaysia. 2012. *Surat Pekeliling Am Bilangan 1 Tahun 2012: Garis Panduan Pengukuran Pencapaian Program/Projek Pembangunan melalui Penilaian Outcome*.
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N. & Rashid, Y. 2017. The impact of emotional intelligence, project managers' competencies, and transformational leadership on project success: an empirical perspective. *Project Management Journal* 48(3): 58-75.
- Malaysia. 2015. Rancangan Malaysia Kesebelas 2016-2020.
- Madter, N., Bower, D. A. & Aritua, B. 2012. Projects and personalities: A framework for individualising project management career development in the construction industry. *International Journal of Project Management* 30(3): 273-281.
- Mas Ayu Othman & Fatimah wati Halim. 2014. Pengaruh personaliti terhadap penilaian prestasi kerja berkesan kakitangan akademik UKM. *Jurnal Psikologi Malaysia* 28(2): 63-84.
- Migliore, A. L. 2011. Relationship between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions, a sample from India and USA. *Cross Cultural Management: An International Journal* 18(1): 38-54.
- Moore, M. A. & Vucetic, J. F. 2014. Identifying effective IT project manager personality characteristics. *Proceedings - 2014 Annual Global Online Conference on Information and Computer Technology, GOCICT 2014* 96-100.
- Müller, R. & Jugdev, K. 2012. Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business* 5(4): 757-775.

- Muhammad Mubbashar, H., Sajid, B. & Syed Moqaddas Abbas. 2017. The impact of project managers' personality on project success in NGOs: the mediating role of transformational leadership. *Project Management Journal* 48(2): 74-87.
- Muhammad Rashid, S. & Ifra, J. 2015. Impact of personality traits of manager on the performance of the project. Proc. 13th International Conference on Statistical Science, Peshawar, Pakistan - March 16-18, 2015, hlm. Vol. 28, 17-30.
- Mohd Izham Mohd Hamzah, Nor Azlin Ibrahim dan Jamalul Lail Abdul Wahab. 2020. Kepimpinan Transformasional : Hubungan Serta Peramal Kepada Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional. *Akademika* 90 (3) Special Issue: 15-36
- Norliyana Zakaria & Halimah M. Yusof. 2017. Hubungan diantara big five personality dengan kejayaan kerjaya pekerja. *The Colloquium* 10: 35-38.
- PMI. 2017. *9th Global Project Management Survey: Success Rates Rise*. Project Management Institute. <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>
- Panuwatwanich, K., Nguyen, T. T., Ahmed, M. A., Coffey, V., Xia, B., Oke, A., Dlamini, E., et al. 2016. Impact of project managers' personalities on project success in four types of project. *International Journal of Project Management* 6(2): Vol 15. 13-26
- Roselena, M. & Mohd Izham, M. H. 2015. Kepimpinan berkualiti: perspektif mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan. *Jurnal Pengurusan* 45(2015): 143-154.
- Serrador, P. & Turner, R. 2014. The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal* 119: 75-84.
- Strang, K. D. 2010. Leadership substitutes and personality impact on time and quality in virtual new product development projects. *Project Management Journal* 42(1): 73-90.
- Sarah Mahfuz dan Wan Shahrazad Wan Sulaiman. 2020. Hubungan Faktor Psikososial Pekerjaan Terhadap Penglibatan Kerja Dalam Kalangan Penjawat Awam. *Akademika* 90 (2):51-62
- Toor, S. u R. & Ogunlana, S. O. 2010. Beyond the "iron triangle": Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management* 28(3): 228-236. doi:10.1016/j.ijproman.2009.05.005
- Trivellas, P. & Drimoussis, C. 2013. Investigating leadership styles, behavioural and managerial competency profiles of successful project managers in Greece. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 73: 692-700.
- Thal, A. E. & Bedingfield, J. D. 2010. Successful project managers: An exploratory study into the impact of personality. *Technology Analysis and Strategic Management* 22(2): 243-259.
- Zafir Khan Mohamed Makhbul, Mohd Iqhsan Shahfarie Ibrahim dan Zaini Jamaludin. 2020. Hubungan antara gaya kepimpinan dengan komitmen organisasi dan hasrat untuk kekal: Penilaian analisis sobel. *Akademika* 90 (3): 129-146.

Nurul Huda Musa  
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 Bangi Selangor  
Malaysia  
E-mail: nurh.musa@gmail.com

Azima Abdul Manaf  
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 Bangi Selangor  
Malaysia  
E-mail: azima@ukm.edu.my

Received: 11 September 2019  
Accepted: 2 Febuari 2021