

Kajian Kepentingan Keupayaan Kepimpinan Kontraktor G7 dalam Mengurus Projek Pembinaan

**Balqis Zakaria¹, Roshartini Omar^{1,2,*}, Norliana Sarpin^{1,2} &
Haryati Shafii^{1,2}**

¹Jabatan Pengurusan Pembinaan, Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan,
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Parit Raja, Batu Pahat, Johor 86400,
MALAYSIA

²Center of Sustainable Infrastructure and Environmental Management (CSIEM),
Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan, Universiti Tun Hussein Onn
Malaysia, Parit Raja, Batu Pahat, Johor 86400, MALAYSIA

*Corresponding Author

DOI: <https://doi.org/10.30880/rmtb.2021.02.01.080>

Received 01 March 2021; Accepted 30 April 2021; Available online 01 June 2021

Abstract: Leaders are the most important assets in an organization that plays a role in determining the direction and goals of the organization. Nevertheless, leadership issues in the development industry have an impact on project management. Individual leadership in a company is often with the ups and downs of a project, thus someone who must be measured for a development project can be implemented more systematically. The objective of this study is to examine the level of the importance of contractor leadership in managing development projects, identify best practices that should be practiced by contractors, and identify measures to improve contractor leadership in managing development projects. The study was conducted with a quantitative method that uses a questionnaire instrument with a population of G7 contractor respondents in Selangor and targeted G7 contractors who received the 4 and 5 Star in Contractor Ability and Capability Assessment Program (SCORE). A total of 30 respondents representing 55% of the study sample have provided feedback on the questionnaire. The data obtained from the questionnaire were analyzed using Statistical Packages for Social Science (SPSS) version 20.0. The findings of the study prove that level of the importance of contractor leadership in managing development projects is high when the majority of the mean score reaches 4.50. The study also identifies the best practice for leaders is to respect other individuals and society and it reaches the highest mean value among other practices. Next, this study explores measures to strengthen the capability of leaders by finding advice from mentors or veterans from the industry. Consequently, the findings obtained at the end of this study are significant in making current and future generation leaders aware of leadership capabilities.

Keywords: Construction project, leadership, leaders capability

Abstrak: Pemimpin merupakan aset paling penting dalam sesebuah organisasi yang berperanan dalam menentukan halatuju dan matlamat organisasi tersebut. Namun begitu, isu keupayaan kepimpinan dalam industri pembinaan didapati memberikan impak dalam pengurusan projek. Kepimpinan individu dalam syarikat sering kali dikaitkan dengan jatuh bangun sesebuah projek, justeru keupayaan seorang pemimpin harus diukur bagi memastikan projek pembinaan dapat dilaksanakan dengan lebih sistematik. Objektif kajian ini adalah untuk mengkaji tahap kepentingan keupayaan kepimpinan kontraktor dalam mengurus projek pembinaan, mengenalpasti amalan terbaik yang patut diamalkan oleh pihak kontraktor dan mengenalpasti langkah-langkah untuk meningkatkan keupayaan kepimpinan kontraktor dalam mengurus projek pembinaan. Kajian dijalankan dengan kaedah kuantitatif yang menggunakan instrumen borang soal selidik dengan populasi responden kontraktor G7 di Selangor dan menyasarkan responden dari kontraktor G7 yang mendapat pengiktirafan Program Penilaian Keupayaan dan Kemampuan Kontraktor (SCORE) 4 dan 5 Bintang. Seramai 30 responden iaitu mewakili 55% sampel kajian telah memberi maklumbalas terhadap borang soal selidik. Data-data yang diperolehi daripada borang soal selidik telah dianalisa dengan menggunakan perisian Statistical Packages For Social Science (SPSS) versi 20.0. Dapatan kajian membuktikan tahap kepentingan keupayaan pemimpin adalah tinggi, apabila majoriti skor min mencapai tahap tertinggi iaitu 4.50. Kajian ini turut mengenalpasti amalan terbaik iaitu amalan penghormatan kepada individu dan masyarakat mencatatkan nilai min yang paling tinggi. Seterusnya, kajian ini menemui langkah-langkah untuk meningkatkan keupayaan pemimpin iaitu dengan mendapatkan bimbingan dari mentor atau veteran. Justeru, hasil yang diperolehi di akhir kajian ini berkepentingan dalam memberi kesedaran tentang keupayaan kepimpinan kepada pemimpin generasi semasa dan akan datang.

Kata kunci: Kepimpinan, keupayaan kontraktor, pemimpin, projek pembinaan

1. Pengenalan

Secara umumnya, kepimpinan dalam pembinaan dianggap sebagai faktor utama bagi kejayaan mana-mana projek. Kepentingan keupayaan kepimpinan dalam projek pembinaan, khususnya telah terbukti menjadi antara pemangkin untuk mencapai matlamat dari segi kecekapan dalam penyampaian mana-mana projek (Tabassi, 2017). Penyelidikan sejak 20 tahun dahulu, faktor-faktor utama yang memberi kesan kepada prestasi projek di dalam pengurusan projek telah dikaji sama ada ianya berjaya menyiapkan projek tersebut ataupun menghadapi kegagalan dalam menyiapkannya (Misran & Othman, 2011).

Komunikasi yang menyampaikan tentang kepentingan langkah keselamatan hendaklah datang daripada peringkat kepimpinan. Oleh itu, kajian Eddy (2013) menyatakan bahawa, hanya pemimpin yang kompeten sahaja yang dapat mencapai hasil yang memuaskan melalui tahap keupayaan kepimpinannya selain dapat memastikan situasi dalam tapak pembinaan berada dalam keadaan yang boleh dikawal dan selamat dari terdedah kepada risiko yang tinggi.

1.1 Latar Belakang Kajian

Dalam situasi kehidupan sebenar, banyak projek telah ditangguhkan kerana perubahan budaya dalaman kontraktor utama selepas kerja-kerja pembinaan bermula (Hassan, 2015). Statistik menunjukkan bahawa hanya 20.5% dan 33.35% sektor awam dan swasta projek masing-masing disiapkan dalam masa yang ditentukan dalam kontrak di Malaysia (Dolage & Rathnamali, 2013). Oleh itu, sudah jelas tentang kepentingan untuk memupuk budaya dalaman yang sihat dan hal ini

perlu dimulakan dengan adanya pemimpin pembinaan yang baik dan tegas dalam mengawal proses pembinaan dan secara tidak langsung dapat mengelakkan serta meminimumkan lanjutan masa berlaku.

1.2 Penyataan Masalah

Pengurusan projek pembinaan dan semangat kepimpinan yang kurang dapat melemahkan organisasi dalam keupayaannya untuk menangani masalah dalam industri pembinaan (Isa *et al.*, 2015). Hal ini disokong oleh penyelidik terdahulu iaitu Toor & Ogunlana (2009), telah menggariskan beberapa masalah kepimpinan dalam industri pembinaan seperti komunikasi yang lemah, kurang pengalaman, perancangan projek yang tidak memuaskan, penggunaan kuasa yang salah, kurang keupayaan dalam menyelesaikan masalah yang kompleks, kekurangan tenaga pekerja, sumber dan juga pengurusan strategi yang lemah.

Selain itu, menurut Ejimabo (2015), pembuat keputusan yang tidak cekap adalah antara masalah utama dalam sistem organisasi dan telah menimbulkan banyak masalah yang tidak dapat diselesaikan di kalangan pemimpin. Masalah lain yang mendorong kerja ini adalah kurangnya pengetahuan tentang bagaimana persekitaran itu dirancang dengan menghasilkan sesuatu yang positif dan kemahiran komunikasi yang sihat.

Mengikut kajian Nauman & Khan (2008), kepimpinan yang positif menyumbang hampir 76% dalam kejayaan sesuatu projek sementara kepimpinan yang negatif pula menyumbang kepada 67% kegagalan projek. Tambahan pula, hal ini juga disokong oleh Nasaruddin & Rahman (2016), keperluan dari segi kualiti kepimpinan tidak dapat dinafikan untuk mendorong kejayaan projek pembinaan. Oleh itu kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti tahap kepentingan kontraktor, amalan terbaik dan langkah-langkah untuk meningkatkan keupayaan kepimpinan kontraktor dalam mengurus projek pembinaan.

1.3 Persoalan Kajian

Berdasarkan permasalahan kajian, persoalan yang timbul adalah:-

- (i) Sejauhmanakah tahap kepentingan keupayaan kepimpinan kontraktor memberi kesan dalam mengurus projek pembinaan?
- (ii) Apakah amalan terbaik yang patut diamalkan oleh pihak kontraktor dalam mengurus projek pembinaan?
- (iii) Apakah langkah-langkah untuk meningkatkan keupayaan kepimpinan kontraktor dalam mengurus projek pembinaan?

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini telah menetapkan tiga objektif yang ingin dicapai iaitu:-

- (i) Mengkaji tahap kepentingan keupayaan kontraktor dalam mengurus projek pembinaan.
- (ii) Menenalpasti amalan terbaik yang patut diamalkan oleh pihak kontraktor dalam mengurus projek pembinaan.
- (iii) Menenalpasti langkah-langkah untuk meningkatkan keupayaan dalam mengurus projek pembinaan.

1.5 Skop Kajian

Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan kaedah kuantitatif oleh kerana penglibatan responden yang ramai. Kajian ini juga diskopkan dalam negeri Selangor sahaja dan responden yang terlibat adalah dari syarikat kontraktor G7. Hal ini boleh dikaitkan dengan bilangan kontraktor G7

yang memperoleh penarafan 4 bintang dan 5 bintang dalam Program Penilaian Keupayaan Dan Kemampuan Kontraktor (SCORE) adalah tinggi dalam negeri Selangor.

1.6 Kepentingan Kajian

Secara amnya kepentingan kajian ini akan memberi manfaat secara langsung ataupun tidak langsung kepada pihak industri pembinaan mahupun pihak akademik. Pemimpin yang dapat mengamalkan keupayaan kepimpinan yang berkesan akan serta merta mewujudkan suasana organisasi yang berkesan (Che Mat, 2018). Oleh hal yang demikian, konteks ini perlu dikaji untuk membantu para pemimpin organisasi mengetahui kepentingan, amalan terbaik dan langkah-langkah yang perlu dipraktikkan dengan lebih mendalam bagi menjamin kelancaran sebuah projek.

Begitu juga, kajian ini dapat membantu para pemimpin mencorak gaya kepimpinan mereka di samping dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang konsep dan kepentingan keupayaan kepimpinan dalam konteks industri pembinaan di Malaysia. Kajian ini diharapkan agar dapat membantu pihak ini terutamanya pengurus projek tentang kepentingan keupayaan kepimpinan kontraktor dalam menguruskan projek pembinaan sekaligus kepada para pelajar dalam bidang yang berkaitan industri pembinaan khususnya dapat menjadikan kajian ini sebagai rujukan dan panduan.

2. Kajian Literatur

Kajian adalah berkenaan keupayaan kepimpinan kontraktor dalam mengurus projek, disertakan dengan teori gaya kepimpinan, peranan pemimpin, amalan terbaik dan langkah-langkah yang patut diamalkan untuk meningkatkan keupayaan kepimpinan kontraktor dalam mengurus projek pembinaan. Isu dalam konteks keupayaan kepimpinan dalam kalangan kontraktor turut dikaji dan diketengahkan dalam kajian ini.

2.1 Kepimpinan

Kepimpinan yang mencukupi adalah teras dalam mengekalkan prestasi syarikat serta dapat menjamin perniagaan yang berjaya (Liphadzi *et al.*, 2015). Hal ini disokong oleh kajian Eddy (2013) yang menunjukkan, hanya pemimpin yang kompeten sahaja yang dapat mencapai hasil yang memuaskan melalui kepimpinannya. Kepimpinan mempunyai kriteria-kriteria tertentu dalam usaha mencapai objektif sesuatu organisasi. Mereka boleh memantau orang bawahan agar mengikut kriteria yang dipilih untuk tujuan pembangunan dan kejayaan di samping dapat mempertahankan corak kerja berpasukan yang erat (Hashim, 2013). Menurut Mat Hassan (2012), pemimpin adalah individu yang mempunyai keupayaan mendorong pengikutnya atau pekerja bawahannya supaya patuh dengan rela hati iaitu tanpa tekanan ataupun secara paksaan. Oleh itu, mengikut pendapat Kamarudin *et al.*, (2019), seorang pemimpin yang memberikan perkhidmatan secara profesional perlu mempunyai tingkah laku beretika dan keupayaan kepimpinan yang baik untuk memenuhi kehendak dan keperluan klien bagi melaksanakan projek dengan lancar.

2.2 Teori Gaya Kepimpinan

Menurut Che Mat (2018), kepimpinan merupakan aspek yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, hal ini kerana kepimpinan berhubungkait dengan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi pekerja atau pasukannya. Gaya kepimpinan pula, bergantung kepada sejauh mana seseorang pemimpin berperanan menentukan struktur tugas dan organisasi yang dipimpinya. Gaya kepimpinan amat penting dalam mewujudkan kepuasan antara majikan dan pekerja.

(a) Autokratik

Menurut Singh (2017), gaya kepimpinan autokratik lebih mementingkan pengeluaran dan keuntungan dalam organisasi. Malahan itu, gaya kepimpinan autokratik juga bermakna seorang ketua atau majikan yang mementingkan kuasa dalam pentadbiran.

(b) Denokratik

Kepimpinan demokratik ini lebih bersifat bertimbang rasa dan lebih mendengar pandangan pekerja sebelum membuat keputusan. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan demokrasi lebih memfokuskan kepada hubungan antara majikan dan pekerja dalam mencapai sesuatu matlamat ataupun objektif organisasi. Melalui cara ini, para pekerja terlibat secara langsung dalam perjalanan pengurusan organisasi (Dzansi & Dzansi 2010).

(c) Laissez-faire

Pemimpin mahupun majikan yang mengamalkan gaya kepimpinan ini tidak menetapkan matlamat serta objektif yang perlu disasarkan oleh organisasinya. Malahan gaya kepimpinan ini menunjukkan seseorang pemimpin mahupun majikan tersebut mempunyai pengurusan organisasi yang lemah serta tidak mempunyai keyakinan diri sebagai ketua dalam organisasi tersebut (Singh, 2017).

2.3 Pemimpin dalam Industri Pembinaan

Industri pembinaan merupakan sektor yang penting dalam membangunkan ekonomi negara. Secara praktikalnya dapat dilihat banyak projek pembinaan menghadapi masalah dalam perlaksanaannya dan orang sekeliling akan menganggap bahawa salah satu puncanya adalah dari pengurus projek itu sendiri. Ini mungkin kerana penyalahgunaan gaya kepimpinan terutama sekali apabila melibatkan perundingan antara orang bawahannya dalam sesuatu projek (Mokhtar, 2016).

(a) Peranan dan tanggungjawab

Mengikut kajian yang dijalankan oleh Gharehbaghi & McManus (2003), organisasi memerlukan individu yang mempunyai pemimpin yang mampu menyelesaikan masalah, memberi arahan yang lebih teratur dan mampu membuat keputusan yang sesuai dengan situasi. Penyelidik sebelum ini telah menggariskan beberapa isu kepimpinan dalam industri pembinaan seperti komunikasi yang lemah, kurang pengalaman, perancangan yang tidak mencukupi, penggunaan kuasa yang salah, kekurangan sumber, lemah dalam pengurusan strategi dan kurangnya sokongan dari pekerja (Toor & Ogunlana, 2009).

Menurut Shokory & Mohd Suradi (2020), dapatan kajian empirikal yang lepas mendapati antara salah satu faktor yang menyumbang kepada permasalahan dan prestasi buruk industri pembinaan adalah disebabkan oleh kelemahan kepimpinan pengurus projek dan konflik yang timbul di kalangan ahli-ahli pasukan projek (Larasati dan Tsunemi, 2009) yang menyebabkan objektif projek tidak berjaya dicapai (Berg & Karlsen, 2007; Cleland, 2004; Kerzner, 2006; Larasati & Tsunemi, 2009) malah ianya turut mempengaruhi prestasi pekerja ahli-ahli pasukan projek (Kouzes & Posner, 2007; Saiful *et al.*, 2016).

2.4 Isu Kepimpinan dalam kalangan kontraktor

Isu kepimpinan dalam kalangan kontraktor merupakan agenda penting bagi sektor swasta dan sektor awam baik di negara maju atau negara membangun. Isu ini menjadi bertambah runcing kerana persekitaran yang sentiasa berubah dan perubahan merupakan cabaran berterusan yang perlu dihadapi dan ditangani oleh pemimpin-pemimpin dalam semua sektor (Hassan *et al.*, 2009).

(a) Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu faktor penting dalam menjayakan projek pembinaan. Antara faktor utama kejayaan sesuatu projek adalah melalui keberkesanan sistem komunikasi. Kebanyakan

pengurus projek menyedari bahawa wujudnya masalah semasa pelaksanaan pengurusan projek pembinaan adalah disebabkan oleh kelemahan dan kekurangan kaedah komunikasi (Misnan *et al.*, 2009).

(b) Komitmen

Dalam konteks keselamatan dan kesihatan, kajian Ambrose (2010) mendapati kurangnya komitmen dari pihak atasan dalam melaksanakan Sistem Pengurusan Keselamatan dan Kesihatan (SPKK) di tapak bina. Pihak atasan dalam industri pembinaan perlu memikul tanggungjawab mereka untuk mematuhi semua peruntukan undang-undang yang dikuatkuasakan ke atas mereka terutama sekali berkaitan dengan keselamatan dan kesihatan pekerjaan. Setiap individu yang digelar pemimpin atau ketua dalam organisasi perlu bersikap pragmatik dan menghindari sikap tidak mengambil tahu tentang apa yang berlaku dari segi pengurusan projek.

(c) Perubahan dan Perancangan

Pada masa lalu, ramai pengurus menyatakan, dengan mengekalkan kelancaran berterusan akan memberi kejayaan kepada sesebuah organisasi. Namun, perubahan dunia yang berlaku hari ini tiada siapa boleh menduga (Kozak-Holland, 2011). Daft (2005) menegaskan bahawa, jika pengurus masih percaya dalam kestabilan pada abad kedua puluh, mereka sudah tentu akan silap dan tidak berjaya. Menurut Daft (2005), pada masa sekarang, perubahan menjadi perkara biasa dalam kebanyakan organisasi. Hal ini kerana jelas kita dapat melihat perubahan peredaran zaman berlaku dengan cepat sekali. Justeru, mengemudi perubahan dalam sesebuah organisasi bukanlah satu kerja mudah untuk seseorang pemimpin. Sebagai pemimpin yang tidak mampu menerajui atau melakukan perubahan dalam sesebuah organisasi, maka ia merupakan satu kebarangkalian yang menyebabkan organisasi itu gagal.

(d) Pengetahuan

Pemimpin organisasi ataupun pekerja-pekerja yang terlibat secara langsung terhadap pelaksanaan pengurusan keselamatan dan kesihatan di tapak bina perlu mempertingkatkan pengetahuan mengenai undang-undang, akta dan peraturan yang berkaitan dengan SPKK berikutan isu-isu keselamatan dan kesihatan yang timbul disebabkan pengetahuan dan pendedahan yang terhad mengenai undang-undang, akta dan peraturan menyebabkan permintaan tenaga kerja PKK yang mahir di dalam semua bidang termasuk pengetahuan menyelesaikan masalah keselamatan dan kesihatan di tapak bina (Senator Dato' Maznah Mazlan, Timbalan Menteri Sumber Manusia, 2009).

(e) Keselamatan dan Kesihatan

Mengikut kajian dari pengkaji terdahulu Ambrose (2010), sesetengah pihak beranggapan bahawa keselamatan hanyalah satu perkara remeh-temeh kerana tidak memberikan keuntungan kepada suatu projek pembinaan. Sebagai contoh, dalam meningkatkan pencapaian Sistem Pengurusan Keselamatan dan Kesihatan (SPKK) di tapak bina, kos yang tinggi diperlukan bagi membayai program keselamatan dan kesihatan yang dilaksanakan. Keuntungan yang diperolehi oleh syarikat dapat dilihat melalui rekod kemalangan sifar yang berlaku di tapak bina. Pelaksanaan SPKK berkesan penting kerana dapat menunjukkan peranan barisan pihak atasan dan pakar keselamatan iaitu PKK tapak, dalam mencegah kejadian yang berkaitan dengan keselamatan.

2.5 Penilaian tahap keupayaan kepimpinan

Dalam mencapai tahap keupayaan kepimpinan berkesan, beberapa penilaian seperti SCORE dan PLBK adalah disarankan untuk kontraktor dalam menilai status organisasi, mengenalpasti kelemahan kontraktor dan menguji kompetensi dari segi pengetahuan dan prestasi kontraktor supaya dapat menjamin pengurusan projek yang lancar.

(a) Penilaian SCORE

Menurut Utusan Malaysia (2011), Pelaksanaan Program Penilaian Keupayaan dan Kemampuan Kontraktor (SCORE) yang dibangunkan oleh Kementerian dan CIDB merupakan satu kaedah yang membolehkan penarafan kontraktor dibuat berdasarkan maklumat asas dan kriteria kontraktor itu sendiri. SCORE juga dapat mengenalpasti kelemahan kontraktor dan menurut Portal CIDB, ianya juga dapat mengukur tahap keupayaan dan kemampuan kontraktor tempatan di Malaysia dan mempertingkatkan imej industri pembinaan.

Melalui penilaian tersebut, CIDB akan memberi markah dan rating 0 – 5 Bintang kepada para kontraktor. Rating 0 adalah tahap yang paling asas dan rating 5 bintang adalah tahap yang paling tinggi. Pihak CIDB akan membuat penilaian keupayaan dan kemampuan kontraktor berdasarkan kepada maklumat yang diberikan oleh pihak kontraktor.

(b) Penilaian Pusat Latihan Bertauliah Kontraktor (PLBK)

Akademi Binaan Malaysia Wilayah Selatan (ABMWSN) adalah Pusat Latihan Bertauliah Kontraktor (PLBK) yang diiktiraf CIDB bagi menjalankan kursus latihan pengurusan kontraktor. Latihan pengurusan kontraktor PLBK disasarkan kepada kontraktor yang berdaftar dengan CIDB dari gred G1 hingga G7, pemilik syarikat dan pihak pengurusan utama syarikat. PLBK juga menjalankan penilaian berasaskan elemen pengetahuan (KAS) dan prestasi (PAS) kepada peserta kursus, seperti yang telah ditetapkan oleh CIDB. Setiap komponen KAS dan PAS mestilah menguji kompetensi peserta berlandaskan setiap pakej pembelajaran (LP) yang terdapat di dalam modul bisnes dan teknikal.

2.6 Amalan terbaik dalam konteks kepimpinan

Berdasarkan laman web CIDB, 2020, setiap kontraktor dan pihak-pihak yang terlibat dalam projek pembinaan boleh menjadikan Kod Etika sebagai rujukan dan panduan dalam memastikan mereka tidak tersasar dari segi tingkah laku dan moral. Kandungan dalam Kod Etika telah menggariskan amalan serta perilaku murni yang perlu diamalkan oleh semua kontraktor bagi meningkatkan tahap profesionalisma, integriti dan akauntabiliti yang tinggi di kalangan mereka (Jamaluddin, 2011).

(a) Kod Etika

Dalam mencapai amalan terbaik dalam industri pembinaan, Pelan Induk Industri Pembinaan (CIMP) telah mencadangkan penggubalan Kod Etika Kontraktor sebagai usaha memantapkan lagi pengamalan nilai dan etika murni dalam kalangan kontraktor di negara ini. Kod Etika ini digubal dan dilaksanakan dengan tujuan utamanya iaitu menggariskan amalan terbaik serta perilaku murni yang diterima sebagai amalan piawai di kalangan kontraktor yang mampu mendorong dan meningkatkan tahap profesionalisma, integriti dan akauntabiliti yang tinggi (Jamaluddin, 2011; CIDB, 2020).

(b) Penilaian SCORE

Seterusnya, di Malaysia juga terdapat satu program khusus yang dibangunkan oleh CIDB iaitu Program Penilaian Keupayaan Dan Kemampuan Kontraktor (SCORE) yang bertujuan mengukur keupayaan dan kemampuan kontraktor tempatan di Malaysia dan bagi mempertingkatkan imej industri pembinaan. Melalui program SCORE ini, syarikat kontraktor akan dinilai keupayaannya berdasarkan 7 parameter seperti prestasi perniagaan, keupayaan kewangan, keupayaan teknikal, pengurusan projek, pengurusan perolehan, amalan terbaik dan keupayaan pengurusan. Portal CIDB mencatatkan beberapa objektif program ini iaitu dengan memberi pengiktirafan kepada kontraktor yang mempunyai keupayaan dan pencapaian dalam aspek pengurusan kewangan, teknikal dan sebagainya seterusnya dapat mengenalpasti kelemahan kontraktor, membantu CIDB menyediakan program-program yang dapat meningkatkan keupayaan dan kemahiran kontraktor sekaligus dapat

membangunkan profil industri bagi mengenal tahap keupayaan kontraktor tempatan dan mengukur benchmark di antara kontraktor-kontraktor di dalam dan luar negara.

2.7 Langkah-langkah dalam meningkatkan keupayaan pemimpin

Ramai orang berpendapat bahawa kepimpinan adalah kemahiran yang tidak dapat dipelajari, sebaliknya kepimpinan adalah kemahiran yang ada dalam diri individu secara semula jadi. Namun, dalam konteks kebenarannya adalah bahawa setiap individu dapat mengembangkan kemahiran dengan menitikberatkan langkah-langkah yang perlu dilaksanakan bagi meningkatkan keupayaan kepimpinan dalam diri individu dalam pelbagai aspek seperti dari segi pengetahuan, profesionalisme, pengurusan dan etika (Connel, 2019).

(a) Pengetahuan dan Professionalisme

Dalam kajian CIOB (2008), menyatakan pendidikan, kemahiran, kelayakan dan latihan jelas mempunyai peranan penting dalam industri ini. Salah satu responden dari kajian CIOB menyatakan bahawa tiada latihan yang hanya menitikberatkan kemahiran sahaja, ia harus dimulakan dengan perkembangan ilmu yang mencukupi. Sebagai pemimpin dalam melaksanakan projek pembinaan, mereka harus berpengetahuan dan mahir dalam menangani pekerja mereka atau mungkin kehilangan mereka. Contohnya, isu seperti pertikaian upah antara pekerja, di mana pekerja cenderung menuntut lebih banyak. Dengan adanya kualiti kepimpinan yang kukuh, pemimpin dapat memperlakukan semua pekerja dengan adil dan saksama, dan juga akan menjaga kebajikan pekerja.

Teori motivasi yang digunakan terhadap pekerja dalam industri pembinaan ialah teori keperluan Maslow, teori dua faktor Herzberg dan teori pengharapan Vroom (Abdulazeez *et al.*, 2016). Ianya secara langsung berkait rapat dengan pemimpin perlu mempunyai bimbingan dari mentor atau professional dalam bidang industri untuk meluaskan lagi pengetahuan pemimpin. Motivasi dari mentor sedikit sebanyak dapat mempengaruhi pemimpin baharu untuk meningkatkan daya pengetahuan dan profesionalisme dalam melaksanakan peranannya.

(b) Pengurusan dan Kualiti Projek

CIDB memberi latihan kepada pekerja dalam industri pembinaan (CIDB, 2015) bagi mempertingkatkan kemahiran, membantu menghasilkan prestasi kerja yang berkualiti, produktif dan cekap serta mempertingkatkan daya saing dalam industri (Abdulazeez *et al.*, 2016). Justeru, pemimpin akan lebih bermotivasi untuk menyempurnakan tanggungjawab mereka.

(c) Personaliti dan Etika

Memberi perhatian kepada suara dan cadangan pekerja dan membuka peluang kepada pekerja membuatkan mereka berasa berharga, dihargai, penting dan juga dapat meningkatkan harga diri mereka seterusnya meningkatkan motivasi diri (Brian, 2011). Sebagai pemimpin, penting untuk bertindak dengan penuh integriti, bijak dalam membina kepercayaan dalam pasukan dan tidak lupa untuk menunjukkan tingkah laku yang baik dan menjadi model kepada pekerja (Landry, 2018).

3. Metodologi Kajian

Metodologi bagi kajian ini adalah dengan menggunakan kaedah kuantitatif dan mendapatkan maklumbalas dari pihak responden menerusi borang soal selidik *Google Form*. Populasi responden adalah terdiri daripada pihak atasan atau pemimpin dari syarikat kontraktor G7 yang mendapat pengiktirafan Program Penilaian Keupayaan dan Kemampuan Kontraktor (SCORE) 4 dan 5 Bintang.

3.1 Reka Bentuk Kajian

Secara umumnya, kajian ini adalah berbentuk kaedah kuantitatif di mana kaedah ini dirujuk sebagai kajian yang menggunakan statistik yang melibatkan bilangan responden yang banyak dengan sekurang-kurangnya melebihi 10 sampel dalam mengukur pembolehubah bagi sesuatu penyelidikan tersebut (Krejcie & Morgan, 1970; Cohen, 1992). Perbincangan reka bentuk kajian ini telah dipecahkan kepada empat (4) bahagian iaitu proses penyelidikan, populasi dan pensampelan, instrumen kajian, dan analisis data. Merujuk kepada keseluruhan responden, pengkaji telah memilih untuk menggunakan dua jenis sumber untuk mengumpul data bagi menjalankan kajian ini. Sumber yang digunakan ialah data primer dan data sekunder.

Penggunaan data primer pada kajian ini dijalankan agar dapat memenuhi kehendak objektif kajian. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung daripada pihak pertama atau sumber asli. Data sekunder merupakan data yang telah sedia ada atau idea yang diperolehi daripada mana-mana sumber yang digunakan semula untuk dibuat kajian. Ianya juga merupakan data tambahan yang di perolehi daripada sumber bertulis.

Pengkaji telah memilih populasi kajian ini daripada 1934 buah syarikat kontraktor G7 di Selangor. Seterusnya, diskopkan lagi kepada hanya 11 syarikat kontraktor yang mempunyai penarafan 4 bintang dan 5 bintang di negeri Selangor. Manakala persampelan, pengkaji telah memilih 5 responden dari setiap syarikat iaitu Pengurus Projek, Jurutera, Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) Syarikat, Pegawai Keselamatan dan Kesihatan (SHO) dan Penyelia Keselamatan dan Kesihatan (SSS). Ianya menjumlahkan 55 responden dalam kalangan pihak atasan syarikat kontraktor G7 dari 11 syarikat tersebut dan bentuk persampelan adalah berdasarkan kaedah persampelan bertujuan.

3.2 Instrumen Kajian

(a) Borang Soal Selidik

Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan instrumen borang soal selidik untuk tujuan mengumpulkan data dan bagi mencapai objektif kajian. Hal ini kerana, kajian berbentuk soal selidik adalah satu bentuk kajian yang popular digunakan dalam kalangan pengkaji kerana soal selidik boleh merangkumi bidang yang luas dan boleh menampung data dari bilangan responden yang ramai. Soalan soal selidik terbahagi kepada empat bahagian, bahagian pertama mengenai latar belakang responden dan bahagian seterusnya adalah mengenai pencapaian tiga objektif kajian tersebut.

(b) Skala pengukuran Soal Selidik

Jadual 1: Pengelasan skala likert bagi mengukur aras persetujuan

Aras Persetujuan	1	2	3	4	5
Skala Tahap	STS	TS	TP	S	SS
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

3.3 Pengumpulan Data

Data primer kajian melalui borang soal selidik adalah bertujuan untuk mendapatkan pengesahan bagi maklumat tentang kepentingan keupayaan kepimpinan kontraktor G7 dalam menguruskan projek pembinaan. Soalan-soalan yang berkenaan akan dibuat bagi menjawab persoalan kajian ini. Selepas mendapat data daripada pihak atasan syarikat kontraktor G7, data tersebut akan dianalisis bagi mengenalpasti tahap kepentingan keupayaan kepimpinan kontraktor dan mengenalpasti amalan terbaik yang patut diamalkan oleh kontraktor dan langkah-langkah untuk meningkatkan keupayaan kepimpinan kontraktor dalam menguruskan projek pembinaan.

Peringkat pengumpulan data merupakan salah satu peringkat yang penting kerana pengumpulan data yang betul merupakan suatu keperluan bagi memastikan kajian yang dilakukan adalah berasas dan mempunyai bukti yang kukuh. Bagi kajian kali ini, beberapa maklumat yang diperlukan dikenalpasti. Kaedah bagi mendapatkan data kajian juga turut dirancang agar dapat melaksanakan kajian tanpa sebarang masalah. Dalam kajian ini, penggunaan data primer adalah diperlukan.

3.4 Kajian Rintis

Berdasarkan Dollah (2015), kajian rintis ialah satu kaedah yang dilakukan pada peringkat awalan bagi sesuatu kajian yang bertujuan untuk menguji tahap kesahan dan kebolehpercayaan kajian yang dijalankan. Penyelidik mesti memastikan kesahan dan kebolehpercayaan alat kajian untuk memastikan kesahan dan kebolehpercayaan kajian dengan melaksanakan kajian rintis (Mohamed, 2001).

Bagi kajian ini, seramai 8 orang responden yang terdiri daripada responden telah dipilih secara rawak bagi menjalankan kajian rintis ini. Dapatan daripada kajian ini mendapati terdapat komen-komen yang memerlukan penambahbaikan daripada susunan ayat supaya lebih jelas dan mudah difahami seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2: Ringkasan data bagi kajian rintis

Tarikh	Responden	Kaedah	Komen
24/11/2020	Jurutera	Borang Soal Selidik	Penyataan mudah difahami
25/11/2020	Jurutera	Borang Soal Selidik	Perlu menambahbaik dari segi isi soalan
25/11/2020	Pengurus Projek	Borang Soal Selidik	Soalan terlalu banyak tetapi mudah difahami.
28/11/2020	Jurutera	Borang Soal Selidik	Perlu menambahbaik susun atur soalan
3/12/2020	Pengurus Projek	Borang Soal Selidik	Penyataan mudah difahami
3/12/2020	Pegawai Keselamatan dan Kesihatan (SHO)	Borang Soal Selidik	Ayat soalan terlalu panjang
3/12/2020	Pegawai Keselamatan dan Kesihatan (SHO)	Borang Soal Selidik	Penyataan mudah difahami tetapi terdapat segelintir yang mengelirukan
14/12/2020	Pengurus (Bangunan)	Borang Soal Selidik	Pemilihan ayat yang jelas dan teratur

3.5 Analisis Data

Data yang dikumpulkan melalui borang soal selidik akan dianalisis dengan menggunakan *Statistical Packages For Social Science* versi 20.0. untuk mendapatkan julat data yang diperolehi. Dalam kajian ini, pengkaji memilih untuk menganalisis data dalam bentuk pendekatan statistik deskriptif. Statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan fenomena yang berkaitan dengan sesuatu populasi kajian atau untuk membuat anggaran terhadap populasi atau pihak yang mempunyai ciri-ciri tertentu.

4. Analisis Data dan Dapatan Kajian

Bahagian ini menerangkan data yang diperolehi hasil daripada maklumbalas borang soal selidik yang diedarkan secara atas talian menggunakan *Google Form*. Analisis data ini diperlukan bagi menentukan sama ada objektif kajian ini tercapai ataupun sebaliknya. Kesemua data yang diperolehi dikumpul dan dianalisis menggunakan perisian *Statistical Packages For Social Science (SPSS)*

version 20.0. Data ini dianalisis dengan menggunakan SPSS bagi melihat julat dan peratusan responden yang mengambil bahagian bagi kajian ini. Kajian ini melibatkan 55 orang responden dan 55 set soalan soal selidik telah diedarkan kepada pihak atasan syarikat kontraktor G7 yang mendapat penarafan 4 dan 5 bintang dari Program SCORE. Daripada 55 set soalan soal selidik yang diedarkan, 30 responden bersamaan 55 peratus telah memberi maklum balas bagi kajian ini. Berdasarkan Neuman (2000), menyatakan bahawa lebih kurang 30 peratus daripada populasi yang berjumlah 1000 orang adalah diterima dan mencukupi untuk mendapat ketepatan yang sesuai dalam sesebuah kajian.

4.1 Dapatan Kajian

Jadual 3 menunjukkan peratusan responden yang mengambil bahagian dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan majoriti responden yang terlibat dalam kajian ini adalah dari kalangan jurutera sebanyak 37%. Selain itu, seramai 97% responden telah memegang jawatan dalam syarikat selama 1 hingga 5 tahun. Seterusnya, 73% daripada responden kajian telah berkhidmat dalam syarikat tersebut dalam tempoh 1 hingga 5 tahun. Disamping itu, bagi tempoh pengalaman responden berkecimpung dalam industri pembinaan ialah sekitar 6-10 tahun (54%) daripada jumlah kesemua responden yang terlibat dalam kajian ini. Secara keseluruhannya, dapatan dari maklumat latar belakang responden menunjukkan bahawa responden yang mengambil bahagian adalah bersesuaian kerana mereka adalah dalam kalangan pihak atasan dan mempunyai pengalaman yang mencukupi dalam bidang kajian ini. Ini membolehkan data kajian digunakan bagi mencapai objektif kajian ini.

Jadual 3: Maklumat latar belakang responden

Item	Jumlah Responden	Peratusan (%)
Jawatan dalam syarikat		
i) Pengurus projek	4	13
ii) Jurutera	11	37
iii) Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) Syarikat	0	0
iv) Pegawai Keselamatan dan Kesihatan (SHO)	3	10
v) Penyelia Keselamatan dan Kesihatan (SSS)	5	17
vi) Lain-lain (Pengurus Bangunan, Pengurus Fasiliti Bangunan dan yang lain)	7	23
Tempoh memegang jawatan dalam syarikat		
i) 1-5 tahun	29	97
ii) 6-10 tahun	1	3
iii) > 10 tahun	0	0
Tempoh perkhidmatan dalam syarikat		
i) 1-5 tahun	22	73
ii) 6-10 tahun	7	24
iii) > 10 tahun	1	3
Tempoh pengalaman berkecimpung dalam industri pembinaan		
i) 1-5 tahun	10	33
ii) 6-10 tahun	16	54
iii) > 10 tahun	4	13

4.2 Tahap kepentingan keupayaan kepimpinan kontraktor memberi kesan dalam mengurus projek pembinaan

Analisis dalam bahagian tahap kepentingan keupayaan kepimpinan kontraktor adalah berpandukan indeks dalam Jadual 4.

Jadual 4: Purata indeks bagi skala likert

Skala	Kekerapan	Purata Indeks (PI)
1	Sangat Tidak Setuju	0.00 < PI < 1.00
2	Tidak Setuju	1.00 < PI < 2.00
3	Tidak Pasti	2.00 < PI < 3.00
4	Setuju	3.00 < PI < 4.00
5	Sangat Setuju	4.00 < PI < 5.00

Berdasarkan Jadual 5, menunjukkan keputusan analisis nilai min tentang kepentingan keupayaan kepimpinan. Nilai min yang tertinggi ialah bagi pernyataan pertama dalam kategori kepentingan kepimpinan kontraktor iaitu 4.50, di mana kekerapannya adalah sangat setuju. Jadi terbuktilah bahawa elemen kepimpinan amat penting dalam industri pembinaan. Sebaliknya, nilai min terendah bagi kategori ini adalah 1.97 di mana kebanyakan responden memilih untuk tidak bersetuju bagi kenyataan yang menyatakan kepimpinan kontraktor pada masa kini telah mencapai tahap yang baik. Responden juga bersetuju dengan pernyataan isu keupayaan kepimpinan menjadi antara masalah utama dalam kalangan kontraktor di mana, kekerapannya adalah setuju dan nilai min sebanyak 3.93. Nilai min dalam pernyataan kelima adalah 4.20, dan responden bersetuju dengan pernyataan kepimpinan merupakan salah satu isu yang memberi kesan kepada pekerja bawahan dan hasil sesuatu projek. Hal ini telah membuktikan kebanyakan responden sedar bahawa isu ini merupakan antara masalah utama dalam kalangan mereka dan memberi kesan kepada pekerja bawahan dan hasil projek.

Analisis ini menunjukkan bahawa kepentingan keupayaan kepimpinan kontraktor berada pada tahap yang tinggi dan ini bermaksud ianya sangat penting untuk dititikberatkan oleh pemimpin dalam kalangan kontraktor. Disebabkan itu, terdapat beberapa isu kepimpinan yang dibangkitkan untuk menyokong bahawa keupayaan kepimpinan kontraktor telah memberi kesan kepada kontraktor.

Selain itu, nilai min yang tertinggi dalam isu kepimpinan dalam kalangan kontraktor ialah 4.50, di mana kekerapannya adalah sangat setuju dengan pernyataan komunikasi di tapak bina suatu proses yang agak rumit kerana ia melibatkan ramai pihak. Manakala nilai min yang terendah pula ialah 1.93 di mana kebanyakan responden memilih untuk tidak bersetuju dengan pernyataan keselamatan hanyalah satu perkara remeh-temeh kerana tidak memberikan keuntungan kepada suatu projek pembinaan. Ini menunjukkan ia sejajar dengan kajian Misnan *et al.*, (2009), yang menyatakan beberapa kelemahan dalam komunikasi adalah kesalahan yang biasa orang akan lakukan dan keadaan ini bertambah kompleks terutamanya pada peringkat kerja-kerja pembinaan dijalankan.

Seterusnya, pemimpin perlu komited dan menghindari sikap tidak mengambil tahu tentang apa yang berlaku dari segi pengurusan projek telah dipersetujui oleh responden dengan nilai min sebanyak 4.33. Komitmen pihak atasan dapat dilihat melalui penyediaan polisi keselamatan dan kesihatan di tempat kerja (Ambrose, 2010).

Penyataan keuntungan yang diperolehi oleh syarikat dapat dilihat melalui rekod kemalangan sifar yang berlaku di tapak bina telah dipersetujui oleh responden dengan nilai min sebanyak 3.57, di mana kekerapannya adalah setuju. Ini menunjukkan pengenalan awal membolehkan tindakan pencegahan awal dibuat untuk memastikan kelancaran kerja yang licin di tapak bina. Pelaksanaan Sistem Pengurusan Keselamatan dan Kesihatan (SPKK) berkesan penting kerana dapat menunjukkan peranan barisan pihak atasan dan pakar keselamatan iaitu Pegawai Keselamatan dan Kesihatan (PKK) tapak, dalam mencegah kejadian yang berkaitan dengan keselamatan (Ambrose, 2010).

Jadual 5: Analisis tahap kepentingan keupayaan kepimpinan kontraktor memberi kesan dalam mengurus projek pembinaan

No.	Penyataan	Min	Kedudukan
1	Tahap Kepentingan Kepimpinan Kontraktor Elemen kepimpinan amat penting dalam industri pembinaan.	4.50	1

2	Kepimpinan kontraktor pada masa kini telah mencapai tahap yang baik.	1.97	5
3	Isu keupayaan kepimpinan menjadi antara masalah utama dalam kalangan kontraktor	3.93	4
4	Keupayaan dalam diri individu sangat diperlukan dalam mengurus projek pembinaan.	4.20	2
5	Kepimpinan merupakan salah satu isu yang memberi kesan kepada pekerja bawahan dan hasil sesuatu projek.	4.20	3
1	Isu Kepimpinan dalam kalangan Kontraktor		
1	Komunikasi di tapak bina suatu proses yang agak rumit kerana ia melibatkan ramai pihak	4.33	2
2	Pemimpin perlu komited dan menghindari sikap tidak mengambil tahu tentang apa yang berlaku dari segi pengurusan projek.	4.50	1
3	Terdapat kesukaran memastikan rancangan keselamatan dilaksanakan dengan betul dan timbul pertindihan kerja di tapak bina	3.90	4
4	Masalah yang timbul dalam sektor ini adalah disebabkan pengetahuan yang terhad terhadap sesuatu isu tersebut.	4.27	3
5	Keuntungan yang diperolehi oleh syarikat dapat dilihat melalui rekod kemalangan sifar yang berlaku di tapak bina.	3.57	5
6	Keselamatan hanyalah satu perkara remeh-temeh kerana tidak memberikan keuntungan kepada suatu projek pembinaan	1.93	6

4.3 Amalan terbaik yang patut diamalkan oleh pihak kontraktor dalam mengurus projek pembinaan.

Merujuk Jadual 6, menunjukkan bahawa nilai min bagi elemen dalam Kod Etika dan elemen dalam Penilaian SCORE berada pada lingkungan purata indeks $4.00 < PI < 5.00$ yang mana kekerapannya adalah sangat setuju. Hal ini bermaksud, elemen yang terkandung dalam kod etika dan elemen penilaian SCORE adalah sangat perlu untuk dititikberatkan dalam mengurus sesuatu projek atau organisasi.

Analisis menunjukkan bahawa amalan penghormatan kepada individu dan masyarakat mencatatkan nilai min yang paling tinggi iaitu sebanyak 4.67. Ini bermakna, semua kontraktor mestilah mengutamakan perasaan hormat menghormati terhadap semua pihak yang terlibat dalam sesebuah projek pembinaan dan perlu mengelak dari mengamalkan diskriminasi dalam sebarang bentuk berasaskan sensitiviti manusia.

Amalan jujur melaksanakan tanggungjawab, kepentingan kualiti, kemahiran dan piawaian, serta kepentingan keselamatan dan kesihatan pula menunjukkan nilai min yang sama iaitu 4.63. Ketiga-tiga amalan ini berada pada kedudukan kedua tertinggi daripada keseluruhan amalan terbaik yang disenaraikan. Dalam amalan jujur melaksanakan tanggungjawab, memberi penekanan bahawa semua kontraktor mestilah melaksanakan semua kerja pembinaan dengan jujur, berintegriti dan mestilah menolak sebarang bentuk rasuah yang merangkumi pemberian atau aktiviti yang tidak beretika yang ditolak oleh masyarakat dalam melaksanakan projek pembinaan. Dalam konteks amalan kemahiran ini merujuk kepada semua kontraktor mestilah berusaha untuk mengekal dan meningkatkan lagi kecekapan, kepakaran dan profesionalisma serta memberi galakan yang sama kepada pekerja-pekerjanya. Seterusnya, dalam konteks kepentingan keselamatan dan kesihatan pula, semua kontraktor mestilah memberikan keutamaan kepada aspek keselamatan dan kesihatan tempat kerja serta kawasan persekitaran supaya kerja pembinaan dan hasilnya tidak membahayakan (penyakit, kecederaan atau kematian) kepada mana-mana individu yang mempunyai hubungkait dengan pelaksanaan kerja pembinaan.

Seterusnya, dalam konteks penilaian SCORE, analisis menunjukkan pengurusan projek merekodkan min tertinggi iaitu sebanyak 4.50. Pengurusan projek merupakan satu pengurusan yang melibatkan pembangunan, perubahan dan inovasi dalam kerja operasi. Ia merangkumi aktiviti seperti

merancang dan pengawalan sesuatu projek dengan bergantung kepada kekangan belanjawan supaya projek dapat disempurnakan dalam tempoh masa yang ditetapkan.

Oleh yang demikian, berdasarkan analisis yang telah dijelaskan, ia dapat disimpulkan bahawa rata-rata responden dalam kajian ini bersetuju dengan penyataan tentang amalan dan nilai yang terkandung dalam Kod Etika Kontraktor dan Penilaian SCORE dan ia patut menjadi garis panduan kepada seluruh syarikat kontraktor.

Jadual 6: Analisis amalan terbaik yang patut diamalkan oleh pihak kontraktor dalam mengurus projek pembinaan.

Penyataan	Min	Kedudukan
Elemen dalam Kod Etika		
i) Jujur Melaksanakan Tanggungjawab	4.63	2
ii) Pematuhan Peraturan Dan Undang- Undang	4.53	6
iii) Penghormatan Kepada Individu Dan Masyarakat	4.67	1
iv) Kepentingan Kualiti, Kemahiran Dan Piawaian	4.63	3
v) Kepentingan Keselamatan Dan Kesihatan	4.63	4
vi) Kepentingan Pemeliharaan Alam Sekitar.	4.57	5
Elemen dalam Penilaian SCORE		
i) Prestasi Perniagaan	4.30	5
ii) Keupayaan Kewangan	4.37	4
iii) Keupayaan Teknikal	4.40	3
iv) Pengurusan Projek	4.50	1
v) Pengurusan Perolehan	4.20	7
vi) Amalan Terbaik	4.27	6
vii) Keupayaan Pengurusan	4.43	2

4.4 Langkah-langkah untuk meningkatkan Keupayaan Kepimpinan.

Dalam soalan pada bahagian D borang soal selidik, kajian tertumpu kepada mengenalpasti langkah-langkah untuk meningkatkan keupayaan kepimpinan. Setiap responden diminta untuk memberi maklumbalas berdasarkan skala likert yang telah disediakan dalam Jadual 1.

Hasil yang diperolehi melalui keputusan nilai min dalam Jadual 7 yang dilampirkan dalam lampiran A telah menunjukkan bahawa jumlah responden yang bersetuju dengan penyataan yang berada dalam ketgori pengetahuan dan profesionalisme iaitu mendapat bimbingan dari mentor atau veteran telah mencatitkan nilai min tertinggi sebanyak 4.63. Faktor pengalaman juga penting kerana pekerja yang berpengalaman boleh membimbing dan memberikan tunjuk ajar kepada pekerja yang kurang berpengalaman agar menghasilkan kualiti kerja yang tinggi (Abd Ghani, 2016). Hal ini menunjukkan majoriti responden bersetuju bahawa langkah-langkah yang paling berkesan dalam meningkatkan keupayaan kepimpinan adalah dengan mendapatkan bimbingan daripada mentor atau veteran industri.

Seterusnya, majoriti responden juga bersetuju bahawa tempoh (tahun) pengalaman bekerja dalam industri amat perlu dalam meningkatkan keupayaan pemimpin dalam mengurus projek pembinaan dengan mencatatkan nilai min kedua tertinggi iaitu sebanyak 4.53. Secara tidak langsung, analisis ini adalah sejajar dengan pendapat Saqib *et al.*, (2008), yang menyatakan kontraktor yang mempunyai pengalaman dalam mentadbir sesebuah organisasi mampu melaksanakan kerja dengan lebih mudah dan teratur. Di samping itu, mendapat kelayakan akademik yang tinggi juga didapati mendapat persetujuan majoriti responden dan mencatatkan nilai min ketiga tertinggi iaitu sebanyak 4.43.

Dalam kategori pengurusan dan kualiti projek pula, pernyataan pelaksanaan latihan kepimpinan kontraktor telah mendapat nilai min tertinggi iaitu sebanyak 4.23. Hal ini bermaksud keperluan untuk menjalani latihan kepimpinan kontraktor adalah perlu untuk meningkatkan keupayaan pemimpin industri. Diikuti dengan nilai min kedua tertinggi (4.20) dalam kategori ini adalah dengan mendapatkan pengiktirafan Program Penilaian Keupayaan & Kemampuan Kontaktor (SCORE) dan ini membuktikan, dengan menyertai Program SCORE adalah salah satu langkah untuk meningkatkan keupayaan kontraktor dalam mengurus projek. Hal ini kerana, dengan menyertai program ini, 7 parameter akan dinilai oleh pihak SCORE-CIDB dan ianya secara tidak langsung akan menjadi garis panduan untuk para kontraktor untuk memperbaiki pengurusan mereka dan akan lebih berdaya saing untuk mencapai pencapaian yang lebih baik iaitu menerima pengiktirafan 4 atau 5 bintang dari program ini.

Dalam kategori personaliti dan etika pula, pernyataan yang mendapat persetujuan majoriti responden adalah untuk menyertai kursus integriti dan mematuhi kod etika kontraktor dengan mencatatkan nilai min tertinggi iaitu 4.17. Seminar Kepimpinan seperti Seminar Transformasi Minda & Jati Diri Kontraktor mencatatkan nilai min terendah dalam kategori tersebut iaitu sebanyak 3.87. Walaubagaimanapun, ini tidak bermakna seminar kepimpinan itu bukan satu keperluan, tetapi mungkin perlu memperbanyakkan pendedahan kepada kontraktor yang lain. Didapati, kategori personaliti dan etika juga perlu dititikberatkan dan merupakan langkah-langkah yang diperstujui responden kajian untuk meningkatkan keupayaan kepimpinan kontraktor kerana keseluruhan nilai min dalam kategori ini adalah dalam lingkungan sederhana.

Jadual 7: Analisis langkah-langkah untuk meningkatkan keupayaan kepimpinan

No.	Pernyataan	Min	Kedudukan
	Pengetahuan dan Profesionalisme		
1	Kelayakan akademik yang tinggi.	4.43	3
2	Tempoh (tahun) pengalaman bekerja dalam industri yang mencukupi.	4.53	2
3	Kursus Komunikasi Berkesan Usahawan Dan Kontraktor	3.93	5
4	Bimbingan dari mentor atau veteran	4.63	1
5	Latihan atau program yan dapat menyumbang kepada matlamat dan objektif perniagaan organisasi.	4.13	4
	Pengurusan dan Kualiti Projek		
1	Pelaksanaan latihan Kepimpinan Kontraktor	4.23	1
2	Menerima Pentauliahan Pengurus Projek Pembinaan (CCPM)	4.17	3
3	Program Latihan Persijilan Personel Pembinaan (CCP)	4.10	4
4	Mendapat pengiktirafan Program Penilaian Keupayaan & Kemampuan Kontaktor (SCORE)	4.20	2
	Personaliti dan Etika		
1	Seminar Kepimpinan seperti Seminar Transformasi Minda & Jati Diri Kontraktor Bumiputera.	3.87	4
2	Kursus Integriti dan Kod Etika Kontraktor	4.17	1
3	Kursus Pembentukan Imej & Komunikasi Berkesan Kontraktor Bumiputera	3.90	3
4	Kursus team building dan kursus pengurusan projek	4.10	2

5. Kesimpulan

Secara keseluruhannya, kajian ini telah berjaya dijalankan dan dapat mencapai objektif kajian yang telah ditetapkan iaitu mengkaji tahap kepentingan keupayaan kontraktor, mengenalpasti amalan terbaik yang patut diamalkan oleh pihak kontraktor dan mengenalpasti langkah-langkah untuk

meningkatkan keupayaan dalam mengurus projek pembinaan. Majoriti responden telah memberi maklum balas yang positif terhadap kepentingan keupayaan kontraktor dan ia membuktikan tahap kepentingan keupayaan kepimpinan kontraktor adalah pada tahap yang tinggi. Seterusnya, amalan terbaik juga telah dikenalpasti iaitu amalan penghormatan kepada individu dan masyarakat yang telah mencatatkan nilai min yang paling tinggi iaitu sebanyak 4.67. Manakala, langkah-langkah untuk meningkatkan keupayaan kepimpinan kontraktor juga telah dikenalpasti dan harus dipraktikkan dari dalam kalangan kontraktor dengan lebih efektif.

Antara limitasi kajian yang dihadapi oleh penyelidik semasa menjalankan kajian adalah kajian ini hanya tertumpu pada pihak atasan kontraktor G7 yang mendapat pengiktirafan SCORE 4 & 5 Bintang sebagai responden kajian. Selain itu, kajian ini juga hanya menggunakan instrumen borang soal selidik *Google Form* bagi mendapatkan data dari responden, oleh kerana normal baharu pada masa kini memberi kesan kekangan pergerakan, di mana perlu mengehendkan pergerakan untuk memastikan rantaian *COVID-19* putus. Seterusnya, hasil kajian ini menyumbang dari segi teori, di mana kajian ini memberi kefahaman tentang teori kepimpinan, amalan terbaik yang patut diamalkan oleh kontraktor dan juga langkah-langkah untuk meningkatkan keupayaan kepimpinan. Disebabkan kajian ini hanya tertumpu kepada kontraktor G7 di Selangor, oleh itu penyelidik mencadangkan kajian lanjutan diperluaskan di negeri lain atau di seluruh Malaysia. Seterusnya, kajian juga boleh diteruskan dengan memfokuskan objektif baharu seperti isu atau masalah yang dihadapi pemimpin dalam kalangan pemimpin dalam industri pembinaan.

Penghargaan

Penulis ingin merakamkan penghargaan kepada Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan dan Universiti Tun Hussein Onn Malaysia serta pihak responden yang terlibat dalam kajian ini iaitu pihak atasan dalam 11 syarikat yang mendapat pengiktirafan SCORE 4 & 5 Bintang di Selangor di atas kerjasama yang telah diberikan.

Rujukan

- Abdulazeez, A. D., Osuji, E. C., & Dahiru, D. (2016). Evaluating Management Challenges In The Motivation Of Employeeconsultants In The Nigerian Construction Industry. *Innovare Journal of Education*, 4(1), pg 1-5.
- Ambrose, M. (2010). Pengurusan Keselamatan Dan Kesihatan Berkesan Di Tapak Bina Dari Pandangan Pegawai Keselamatan Dan Kesihatan Tapak. Tesis. Fakulti Alam Bina Universiti Teknologi Malaysia.
- Brian, T. (2011). *Full Engagement: Inspire, Motivate and Bring Out the Best in Your People*. United States, America: American Management Association.
- Chartered Institute of Building (CIOB). (2008) *Leadership in the construction industry*.
- Che Mat, N. (2018). Reka Bentuk Model Kepimpinan Berkesan Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat. Tesis. Fakulti Pendidikan Universiti Malaya Kuala Lumpur
- CIOB (2008). *The Chartered Institute of Building. Leadership in the construction industry*.
- Connel, B. O. (2019). 6 Ways to Improve Leadership Skills in the Workplace. Retrieved from <https://customerthink.com/6-ways-to-improve-leadership-skills-in-the-workplace/>
- Daft, R. L. & Lane P. G. (2005). *The Leadership Experience*. Thomson/South-Western, 2005 ISBN 0324225164, 9780324225167
- Dollah, M. U. (2015, September 24). Kajian Rintis. Retrieved from Perundingan Menulis Tesis dan Disertasi: <http://tesisndisertasi.blogspot.com/2015/09/bab-3-kajian-rintis-lahukan-keajian.html>
- Dolage, D.A.R. & Rathnamali, D.L.G. Causes of time overrun in construction phase of building projects: A Case Study on Department of Engineering Services of Sabaragamuwa Provincial Council, *The Institution of Engineers, Sri Lanka*, 66(3), 9-18, (2013).
- Dzansi D.Y. & Dzansi L.W. 2010. Understanding the impact of human resource management practises on municipal service delivery in South Africa: An organizational justice approach. *African Journal of Business Management* 4(6): 995-1005.

- Eddy, P.L. 2013. Developing leaders: The role of competencies in rural community colleges. *Community College Review* 41(1): 20-43.
- Ejimabo, N. O. (2015) The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. *J Entrepren Organiz Manag* 4: 138. doi:10.4172/2169-026X.1000138
- Gharehbaghi, K. and McManus K. (2003) Effective Construction Management. *Leadership and Management in Engineering*, 3, 54-55. [http://dx.doi.org/10.1061/\(asce\)1532-6748\(2003\)3:1\(54\)](http://dx.doi.org/10.1061/(asce)1532-6748(2003)3:1(54))
- Hassan, K. (2015). Minimising Project delays. *The Star*. Retrieved from <http://www.thestar.com.my/Opinion/Letters/2015/04/28/Minimising-project-delays>
- Hassan, Z., Silong, A. D. & Muslim, N. (2009). Kepimpinan Beretika dan Kecemerlangan Organisasi dalam Perkhidmatan Awam. *MALIM Bil.* 10.
- Hashim, A. (2013). Kepimpinan Motivasi. *Dimensi KOOP Julai 2013 Bil.* 41
- Isa, C.M.M., Saman, H.M. and Preece, C.N. (2015) Determining significant factors influencing Malaysian construction business performance in international markets, *J. of Cons. In Devlpg Countries*, 20(2), 1-23 (2015)
- Jamaluddin, M. R. (2011). Keberkesanan Kursus Integriti Kontraktor. Tesis. Universiti Teknologi Malaysia.
- Kamarudin, N., Ibrahim, F. & Mohamad Aun, N. S. (2019). Tingkah Laku Beretika Dan Keupayaan Kepimpinan Dalam Kalangan Mahasiswa Tahun Akhir Program Kerja Sosial. *Journal of Social Sciences and Humanities*. Vol. 16. No.6 (1-13), ISSN: 1823-884x.
- Kozak-Holland, Mark. (2011). Building the Case for Historical Project Management Building the Case for Historical Project Management.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. . (2007). *The Leadership Challenge*. Introduction to Leadership: Concepts and Practice. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610
- Landry, L. (2018). 6 Characteristics Of An Effective Leader. *Business Insight*. Harvard Business School Online.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C & Thwala, W. (2015). Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry. *Creative Construction Conference 2015 (CCC2015)*. Science Direct. *Procedia Engineering* 123 (2015) 284– 290
- Larasati, D. & Tsunemi, W. (2009). Evaluation Study On Existing Condition Of Indonesia Construction Industry: How To Improve Performance And The Competitiveness. Retrieved from http://management.kochi-tech.ac.jp/PDF/ssms2009/sms09_114.pdf
- Mat Hassan, A. (2012). Persepsi Gaya Kepimpinan Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Penyelidikan Islam Bil* 25/2012.
- Misran, N. & Othman, A. (2011) Hubungan Ciri-Ciri Kepimpinan Berorientasikan Pekerja Terhadap Kejayaan Projek Di Kalangan Kontraktor Dalam Industri Pembinaan.
- Mohamad, O. (2001). Penulisan tesis dalam bidang Sains Sosial terapan. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Mohd Shokory, S. & Mohd Suradi, N. R. (2020). Pengaruh gaya kepimpinan pengurus projek ke atas prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek dalam Industri Pembinaan di Selangor. *Management Research Journal* (Volume 9, No. 1, 2020, Pages 1 to 16)
- Nauman, S. & Khan, A & Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*. 28. 638-649. 10.1016/j.ijproman.2009.11.013
- Nasaruddin, A. N. & Abdul Rahman, I. (2016). Leadership Quality for Malaysia Construction Leader to Steer a Success Construction Project. *MATEC Web of Conferences* 47-04006
- Senator Dato' Maznah Mazlan, Timbalan Menteri Sumber Manusia, 2009. Seminar Keselamatan Dan Kesihatan Pekerjaan, "Towards Safe And Healthy Working Culture"[online]. Diperolehi daripada : http://www.mohr.gov.my/index.php?option=com_content&task=view&id=272&Itemid=161. [Dicapai 12 September 2009]
- Singh, A. (2017). Peri Laku Pemimpin Dan Gaya Kepimpinan. *Leadereconomics.com*. Dari URL <https://leadereconomics.com/bm/artikel/perilaku-pemimpin-dan-gaya-kepimpinan>.
- Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Bakar, A. H. A., & Yusof, N. (2017). Linking Team Condition and Team Performance: A Transformational Leadership Approach. *Project Management Journal*, 48(2), 22–38. doi:10.1177/875697281704800203
- Toor. S.U.R. & Ogunlana, S. Ineffective leadership: Investigating the negative attributes of leaders and organizational neutralizers, *Eng., Cons. and Ahc. Mgmt.*, 16(3), 254-272 (2009)
- Utusan Malaysia (2011). Unit Komunikasi Korporat. Kementerian Kerja Raya. (p 12).