

Kajian Persaingan antara Syarikat Konsesi dengan Kontraktor G1 dan G2 bagi Perolehan Tender dalam Industri Pembinaan

Study on Competition Between Concession Companies and G1 and G2 Contractors for Tender Procurement in the Construction Industry

Nor Sabrina Syukriah Nor Azhar¹, Narimah Kasim^{1,2*}

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

² Centre of Project, Property and Facilities Management Services, Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan,
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, Parit Raja, Batu Pahat 86400, MALAYSIA

*Pengarang Utama: narimah@uthm.edu.my

DOI: <https://doi.org/10.30880/rmtb.2026.07.01.051>

Maklumat Artikel

Diserah: 31 Mac 2026

Diterima: 31 Mei 2026

Diterbitkan: 30 Jun 2026

Kata Kunci

Kontraktor G1 dan G2, industri pembinaan, perolehan tender, persaingan, syarikat konsesi

Abstrak

Perolehan tender dalam industri pembinaan adalah langkah pertama dalam fasa pembinaan bagi suatu organisasi sebelum melaksanakan projek pembinaan. Perolehan yang dilakukan mempunyai banyak jenis kategori mengikut kesesuaian dan kelayakan bagi syarikat-syarikat kontraktor dalam industri pembinaan. Perolehan ini juga memainkan peranan penting sebelum ikatan perjanjian antara dua pihak iaitu klien dan kontraktor dalam melaksanakan sesuatu projek pembinaan mengikut tempoh yang telah dipersetujui. Namun begitu, persaingan yang sangat tinggi telah menyebabkan kesukaran untuk memperolehi tender bagi kontraktor G1 dan G2 dengan syarikat konsesi. Oleh itu, objektif kajian ini adalah untuk mengenalpasti faktor yang mempengaruhi persaingan antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 dan menganalisis kaedah penambahbaikan bagi mengurangkan persaingan antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 bagi perolehan dalam industri pembinaan. Metodologi kajian yang digunakan adalah melalui kaedah kuantitatif bagi mengumpul data primer dengan mengedarkan borang soal selidik kepada kontraktor G1 dan G2. Manakala pengumpulan data sekunder dilakukan melalui kajian literatur seperti artikel, jurnal, keratan akhbar, buku ilmiah dan sebagainya. Johor dipilih sebagai lokasi kajian kerana negeri ini mempunyai bilangan kontraktor G1 dan G2 yang tertinggi. Manakala data yang dikumpul dianalisis melalui perisian *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) untuk mengetahui kadar peratusan, min dan sebagainya. Kadar maklum balas yang diterima bagi kajian ini adalah sebanyak 31.6% bagi kontraktor G1 dan 35.5% bagi kontraktor G2. Hasil dapatan kajian mendapati faktor yang mempengaruhi persaingan adalah hubungan dan jaringan dengan nilai min 3.68. Manakala kaedah

penambahbaikan melalui latihan peningkatan kemahiran dengan nilai min 4.00. Kesimpulannya, kajian yang dilakukan ini dapat memberi impak yang positif kepada peluang kontraktor G1 dan G2 ini untuk bersaing secara sihat dalam memajukan ekonomi negara Malaysia.

Keywords

Construction industry, concession companies, competition, G1 and G2 contractors, tender procurement

Abstract

Tender acquisition in the construction industry is the first step in the construction phase for an organisation before implementing a construction project. The procurement carried out has many types of categories according to the suitability and qualifications of contractor companies in the construction industry. This procurement also plays an important role before the agreement between the two parties, namely the client and the contractor, in implementing a construction project according to the agreed period. However, very high competition has made it difficult for G1 and G2 contractors to obtain tenders from concession companies. Therefore, the objectives of this study are to identify factors that influence the competition between concession companies and G1 and G2 contractors and to analyse improvement methods to reduce competition between concession companies and G1 and G2 contractors for procurement in the construction industry. The research methodology will use quantitative methods to collect primary data by distributing questionnaires to G1 and G2 contractors. Meanwhile, secondary data collection is done through literature reviews such as articles, journals, newspapers, scholarly books and others. Johor was chosen as the study location because this state has many G1 and G2 contractors. Meanwhile, the data collected will be analyzed through the Statistical Package for the Social Science (SPSS) software to determine the percentage rate, mean and others. The response rate received for this study was 31.6% for G1 contractors and 35.5% for G2 contractors. The study findings found that the factors that influence competition are relationships and net workings with a mean value of 3.68. While the method of improvement is through skills trainings with a mean value of 4.00. In conclusion, this study can have a positive impact on the opportunities for G1 and G2 contractors to compete healthily in developing the Malaysian economy.

1. Pendahuluan

Industri pembinaan adalah salah satu industri yang menyumbang kepada perkembangan sektor ekonomi dan kemajuan negara Malaysia (Mohd Shokory & Mohd Suradi, 2020). Pada tahun 2025, negara Malaysia telah meningkat sebanyak 20.2% dalam kerja pembinaan yang telah disiapkan. Hal ini membuktikan bahawa projek infrasktruktur kejuruteraan awam telah menjadi peningkatan dalam lonjakan ini (CIDB, 2025). Di Malaysia, pembangunan infrastruktur yang menjadi tonggakan utama seperti pembangunan jalan raya, landasan kereta api, pengangkutan awam dan sebagainya. Ini menunjukkan kesan yang positif terhadap ekonomi negara dan pertumbuhan industri di Malaysia. Terdapat juga kerja-kerja penyelenggaraan yang boleh dilakukan oleh kontraktor kecil seperti kerja-kerja pembersihan, kerja penurapan atau projek yang bernilai tidak melebihi RM 200,000 dan RM 500,000. Walaubagaimanapun, kontraktor kecil seperti G1 dan G2 ini perlu melalui proses cabutan undi dan sebut harga dalam perolehan tender bagi sesebuah projek pembinaan dimana wujudnya persaingan yang sengit.

Dalam industri pembinaan, sesuatu projek pembinaan akan melibatkan perolehan tender dalam mendapatkan sesuatu projek yang ingin dijalankan oleh pihak kontraktor berskala besar, sederhana dan kecil. Perolehan tender adalah merupakan proses pra pembinaan yang perlu dilakukan oleh pihak kontraktor dalam memastikan semua syarat yang dikeluarkan oleh pihak klien dipatuhi dengan tepat supaya proses perolehan tender dapat dicapai dengan sempurna. Harga, kualiti dan syarat-syarat lain yang tertulis di dalam tender adalah bertujuan untuk mendapatkan penawaran yang baik. Tender adalah salah satu peringkat dalam projek pembinaan yang memerlukan maklumat yang luas dan pertukaran dokumen antara pihak klien dan juga pihak kontraktor (Laryea, 2011). Menurut Murdoch dan Hedges (2008), pihak kontraktor akan ditawarkan set dokumen tender oleh pihak klien untuk cadangan tawaran yang boleh disewa dan dilaksanakan oleh kontraktor berskala besar, sederhana dan kecil mengikut nilai projek yang diberikan. Walau bagaimanapun, kontraktor G1

dan G2 perlu bersaing antara syarikat konsesi dalam proses tender bagi sesuatu projek pembinaan dengan mengikut harga projek yang telah ditetapkan. Justeru itu, kajian ini adalah untuk mengkaji persaingan antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 bagi perolehan tender dalam industri pembinaan.

Isu berkaitan tatacara perolehan cabutan undi dan pengagihan kontrak projek yang lebih memihak kepada syarikat konsesi merupakan antara isu utama yang dibangkitkan oleh Persatuan Kontraktor Bumiputera Malaysia (PKBM) Pulau Pinang (Sohilli, 2024). Selain itu, kontraktor G1 dan G2 sering menghadapi cabaran apabila ingin memasuki tender yang ditawarkan oleh kerana proses yang tidak mengikut prosedur yang dijalankan dengan tepat. Sekiranya proses yang dijalankan tidak berada di landasan yang betul, peluang kontraktor G1 dan G2 untuk mendapatkan projek pembinaan adalah rendah. Apabila skop dan nilai projek yang ditawarkan berada dalam julat yang boleh disertai oleh kedua-dua kategori dalam industri pembinaan, persaingan perolehan tender antara kontraktor G1 dan G2 dengan syarikat konsesi akan berlangsung. Walaupun bangunan atau projek bersaiz kecil dan sederhana merupakan sasaran asal untuk kontraktor G1 dan G2, terdapat beberapa projek konsesi terutamanya kerja penyelenggaraan, menaiktaraf atau kerja yang berfasa, di mana nilai kontrak masih boleh membenarkan kontraktor G1 dan G2 untuk turut serta. Kontraktor tempatan dan syarikat konsesi mempunyai sektor pasaran yang menjadikan cabaran besar bagi kontraktor G1 dan G2 dalam mendapatkan perolehan projek pembinaan tersebut. Persaingan yang sangat tinggi telah menyebabkan kesukaran untuk mendapatkan kontrak bagi kontraktor G1 dan G2 (Muhamad, 2023). Menurut Mat Isa (2024), syarikat konsesi ini didakwa terus memonopoli projek-projek yang menguntungkan dan kewujudannya langsung tidak membantu kelangsungan hidup lebih 50,000 kontraktor G1 di Kuantan dalam memperolehi tender kerajaan. Akibat daripada monopoli syarikat konsesi, kontraktor G1 semakin terhimpit dan berdepan risiko gulung tikar kerana tidak mendapat peluang untuk terlibat dalam projek-projek yang sepatutnya dapat membantu mereka bertahan dan berkembang dalam industri pembinaan. Menurut Suhaimi (2021), syarikat konsesi yang mengamalkan penawaran harga kontrak yang jauh lebih murah telah menjadikan peluang kontraktor G1 dan G2 menjadi terhad dan telah membunuh hampir 7,000 kontraktor kelas G1 dan G2 di negeri Johor. Oleh itu, kajian ini adalah untuk mengkaji faktor yang mempengaruhi persaingan antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 bagi perolehan tender dalam industri pembinaan dan kaedah penambahbaikan bagi perolehan tender di kalangan kontraktor G1 dan G2 dalam industri pembinaan.

2. Kajian Literatur

2.1 Industri Pembinaan

Industri pembinaan semakin meluas dari semasa ke semasa serta ia semakin berkembang bagi mencapai sebuah negara yang maju. Jabatan Perangkaan Malaysia (DOSM) melaporkan bahawa sektor pembinaan Malaysia akan mengekalkan pertumbuhan kukuh sebanyak 12.9 peratus pada suku kedua 2025, dengan nilai kerja kerja mencecah RM43.9 billion pada masa yang sama (Bernama, 2025). Sektor pembinaan di Malaysia mempunyai keupayaan untuk berkembang dalam melaksanakan projek infrastruktur yang rumit dan berskala besar dengan menggunakan teknik kontemporari dan cekap memandangkan sektor pembinaan negara lebih maju, moden, cekap dan menggunakan kaedah canggih yang lengkap (Khan *et al.*, 2014). Dalam industri pembinaan, syarikat konsesi ini wujud dalam merealisasikan kehendak pihak klien dalam perancangan sesebuah pembinaan. Konsesi ialah sejenis perjanjian yang dilakukan di mana sektor swasta diberi hak untuk menjalankan, menggunakan, dan menghasilkan sumber kewangan daripada aset atau perkhidmatan awam untuk tempoh masa yang telah ditetapkan.

Menurut Kamus Dewan Edisi Keempat, kontraktor adalah individu atau syarikat yang mempunyai kontrak untuk menjalankan perkhidmatan membekalkan bahan atau buruh terutamanya untuk kerja pembinaan. Kontraktor ini adalah yang berdaftar sahaja untuk dibenarkan membuat tawaran untuk mendirikan bangunan kerajaan (Kamus Dewan Edisi Keempat, 2005). Terdapat 7 gred kontraktor yang berdaftar di bawah Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan (CIDB) iaitu gred G1, G2, G3, G4, G5, G6 dan G7. Setiap gred yang tersenarai mempunyai keupayaan menender dan kategori kerja yang dijalankan dalam industri pembinaan ini. Menurut (Isahak, 2025), terdapat lebih 138,000 kontraktor berdaftar di seluruh negara berdasarkan rekod daripada pihak Lembaga Pembangunan Industri Pembangunan Malaysia (CIDB) sekali gus menunjukkan industri pembinaan negara lebih berkembang. Pihak klien adalah penting dalam industri pembinaan dimana pihak ini memainkan peranan sebagai majikan dalam sesebuah projek pembinaan. Individu atau organisasi yang mempunyai hasrat atau impian yang perlu direalisasikan oleh pihak kontraktor yang bekerja di bawah organisasi projek pembinaan. Menurut kajian yang dilakukan oleh Hemstrom *et al.* (2011), "*Entiti undang undang atau orang yang menjalankan atau memberi amanah kepada orang lain untuk menjalankan pembinaan, perobohan, atau kerja tanah,*" adalah klien pembinaan. Menurut Diadenko (2024), perjanjian konsesi ialah kaedah yang sering digunakan untuk membenarkan syarikat atau individu swasta menggunakan dan mendapat

manfaat daripada sumber dan perkhidmatan awam. Perjanjian yang dilakukan bertujuan untuk bekerjasama di antara pihak kerajaan dan juga syarikat swasta dalam memajukan ekonomi pembangunan di sesebuah negara.

2.2 Perolehan Tender

Definisi perolehan ini mempunyai pelbagai maksud namun menurut Norazilan (2015), perolehan merujuk kepada satu cara untuk mendapatkan perkhidmatan, barangan atau kerja yang ingin dilakukan dan tujuan utama kaedah perolehan adalah untuk mendapatkan perkhidmatan, barangan atau kerja dengan kos yang menguntungkan klien. Perolehan tender memainkan peranan yang penting dalam industri pembinaan bagi memastikan pemilihan kontraktor berskala kecil, sederhana dan besar serta syarikat konsesi mempunyai ketelusan yang tinggi dalam menjalankan sesebuah projek pembinaan yang bakal dilakukan. Perolehan tender ini dapat mengelakkan perkara yang tidak diinginkan berlaku dalam industri pembinaan seperti rasuah, perjanjian sulit serta pilih kasih yang sering memberi kepada kos projek yang tinggi tetapi kualiti yang lemah dan hilang kepercayaan kepada pihak yang terlibat dalam projek pembinaan (Pandit, 2023). Perolehan tender mempunyai beberapa jenis yang boleh dilakukan dalam industri pembinaan. Menurut Nor Hasdy *et al.* (2024), kaedah tradisional yang digunakan oleh organisasi atau kerajaan untuk memperoleh barangan atau perkhidmatan adalah kaedah secara konvensional malahan permintaan sebut harga, penilaian tawaran dan pembelian juga adalah beberapa langkah yang terlibat dalam kaedah konvensional ini.

Menurut Kovacs (2011), prosedur bagi perolehan yang biasa digunakan terbahagi kepada dua jenis kaedah iaitu kaedah secara persaingan dan bukan persaingan. Kaedah secara kompetitif adalah secara tender terbuka, tender terhad dan rundingan kompetitif manakala bagi bukan persaingan adalah secara perolehan terus dan pembelian terus. Dalam industri pembinaan, isu perolehan tender berkait rapat dengan ketelusan sesuatu perolehan yang dijalankan bagi sesebuah projek pembinaan di Malaysia. Menurut Azhar (2022), Cynthia Gabriel iaitu Pengarah Eksekutif Pusat Memerangi Rasuah dan Kronisme (C4) mengatakan bahawa Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) telah mencatat 42.8% aduan yang diterima mengenai rasuah dalam perolehan kerajaan pada tahun 2022. Kaedah yang tidak adil atau pilih kasih yang mengakibatkan liabiliti kewangan dalam jangka masa panjang bagi kontraktor dan klien akan memberi kesan kepada projek pembinaan (Amoah dan Steyn, 2022).

2.3 Faktor Mempengaruhi Persaingan Syarikat Konsesi Dengan Kontraktor G1 Dan G2 Bagi Perolehan Tender

2.3.1 Keupayaan Kewangan

Keupayaan bagi kontraktor berskala kecil ini dalam segi kewangan juga menimbulkan masalah dalam perolehan tender serta memberi kesan terhadap persaingan tender di antara syarikat konsesi ini. Pengurusan kewangan yang lemah dari sebuah syarikat kontraktor menjadi masalah utama untuk mengeluarkan modal bagi memulakan kerja pembinaan (Abdul Rahman, 2018). Kelemahan dalam keupayaan kewangan oleh pihak kontraktor boleh menyebabkan syarikat kontraktor untuk menjadi bankrup di mana menurut Sambasivan dan Soon (2007) bahawa gagal menyiapkan kerja mengikut jadual kebanyakannya daripada firma kontraktor di Malaysia. Disebabkan oleh keadaan ini, persaingan menjadi sangat sengit terutamanya dalam kalangan kontraktor kecil kerana kalangan ini sering mempunyai sumber kewangan, sumber teknikal dan kepakaran pengurusan yang terhad. Selain itu, bagi kontraktor G1 dan G2 yang tergolong dalam kategori kontraktor kecil ini menghadapi masalah keupayaan kewangan yang mana nilai had untuk membida projek pembinaan ini bernilai sehingga RM200,000 bagi kontraktor G1 dan RM500,000 bagi kontraktor G2 dinaikkan kepada RM250,000 atau RM300,000 bagi kontraktor G1 dan RM600,000 bagi kontraktor G2 di atas faktor kenaikan kos bahan dan inflasi yang berlaku (Shahid & Abu Bakar, 2024). Hal ini menyebabkan kontraktor yang tidak mempunyai sumber kewangan yang mencukupi boleh gagal dalam tender kerana risiko kegagalan bagi menguruskan projek lebih tinggi, manakala kontraktor yang mempunyai sumber kewangan yang mencukupi lebih dipercayai oleh pemilik projek.

2.3.2 Kelayakan Dan Kapasiti Teknikal

Kontraktor G1 dan G2 perlu memastikan kelayakan mereka bersesuaian dengan nilai had perolehan yang telah ditetapkan sebelum memperoleh sesuatu tender atau sebutharga. Namun isu kelayakan dan kapasiti teknikal ini masih giat dalam kalangan kontraktor G1 dan G2 untuk memperoleh sesuatu perolehan. Menurut Omar dan Abdullah (2017) menyatakan bahawa kawasan projek hanya terhad di daerah yang didaftarkan bagi kontraktor G1 manakala bagi negeri yang didaftarkan sahaja diberikan kepada kontraktor G2. Ini menunjukkan persaingan yang dihadapi oleh kontraktor G1 adalah tinggi kerana perlu bersaing dalam daerah sahaja berbanding dengan

kontraktor G2. Selain itu, bagi kelayakan kontraktor G1 dan G2 dalam perolehan tender, agak sukar bagi pihak kontraktor ini untuk mendapatkan perolehan sekiranya kelayakan mereka tidak mengikut keperluan yang ditetapkan oleh pihak klien. Menurut Thwala dan Mvubu (2009), proses pemilihan kadangkala gagal untuk mengenal pasti individu yang mempunyai keinginan, semangat, dan kebolehan yang diperlukan untuk bekerja sebagai kontraktor yang membawa kepada pemilihan calon yang tidak sesuai dalam program. Kelayakan akademik selalunya memerlukan kepakaran teknikal atau pentadbiran terlebih dahulu dalam bidang pembinaan bangunan. Kontraktor yang berjaya selalunya mempunyai ijazah atau diploma berkaitan pembinaan dan mempunyai lima hingga sepuluh tahun pengalaman teknikal dan pengurusan. Kriteria utama dalam proses pra kelayakan, pengalaman dan prestasi dalam mengendalikan kerja pembinaan yang lalu adalah penting dalam perolehan tender ini (Nazari *et al.*, 2017).

2.3.3 Akses Kepada Maklumat dan Peluang

Persaingan di antara syarikat konsesi ini telah menyebabkan peluang para kontraktor G1 dan G2 ini agak tipis untuk meraih suatu perolehan yang ditawarkan oleh pihak klien apabila pihak kontraktor berskala kecil ini mengalami kekurangan akses maklumat terhadap perolehan tersebut. Berbanding dengan industri lain seperti produk dan perkhidmatan, e-perolehan dalam sektor pembinaan adalah lebih kompleks (Yahya *et al.*, 2018). Menurut (Alsagoff *et al.*, 2006), selama ini, sektor pembinaan Malaysia telah menggunakan proses tender berasaskan kertas maka penggunaan e-Perolehan mengubah pemikiran dan gaya kerja mereka. Akses kepada maklumat yang kurang dalam organisasi kontraktor berskala kecil ini boleh menyebabkan persaingan itu meningkat. Hal ini kerana pihak kontraktor tidak mempunyai kemahiran yang mendalam terhadap perisian dalam internet atau teknologi maklumat apabila ingin memperolehi sesuatu tender. Kemahiran teknologi maklumat dirujuk sebagai risiko teknologi dalam dunia perniagaan. Sebelum menggunakan E-tendering, organisasi perlu mempunyai infrastruktur IT yang diperlukan (Yahya *et al.*, 2018). Menurut Eadie *et al.*, (2011), apabila membandingkan penggunaan halangan dan kesukaran e-Perolehan dalam industri pembinaan dengan industri lain. Kelewatan dalam pelaksanaan sistem e-Perolehan disebabkan oleh penggunaan proses manual, kekurangan integrasi digital, dan ketidaksediaan teknologi pemain industri.

2.3.4 Dasar dan Polisi Kerajaan

Dasar yang diperkenalkan oleh kerajaan Malaysia mengenai penswastan ini boleh menjadi salah satu faktor terjadinya persaingan di antara kontraktor berskala rendah dengan syarikat konsesi. Dasar penswastan yang diperkenalkan pada tahun 1983 telah mewujudkan syarikat konsesi dalam pembangunan di Malaysia. Pemindahan dihasilkan oleh dasar penswastan. Aset yang diberikan oleh kerajaan kepada sektor swasta atau individu persendirian selepas penswastan telah dilaksanakan (Pilim & Ibrahim, 2023). Menurut Astro Awani (2021) menyatakan bahawa dasar perolehan awam sedia ada yang menyokong pro-Bumiputera tidak semestinya menjamin bahawa kontraktor Bumiputera mendapat peluang yang sama seperti mana hasil kajian daripada Institut Demokrasi dan Hal Ehwal (IDEAS) malahan IDEAS menyatakan kepadatan kontraktor G1 yang terlalu tinggi ini menjadikan persaingan sengit berlaku dalam industri pembinaan. Ini menimbulkan kebimbangan kepada kontraktor berskala kecil untuk bersaing bagi memperolehi sesuatu tender pembinaan yang diiklankan. Selain itu, dengan penswastan, kerajaan memberikan beberapa perkhidmatan dan pengurusan yang diberikan kepada sektor swasta bertujuan untuk meningkatkan ekonomi negara, meningkatkan perkhidmatan dan mengurangkan beban kewangan kerajaan (Mutalib, 2014). Walaupun wujudnya Dasar Penswastan 1983 ini dapat membantu perkembangan ekonomi negara, ia juga menghadkan peluang kontraktor untuk memperolehi suatu tender pembinaan kerana syarikat konsesi ini akan memonopoli suatu pembinaan dalam jangka masa yang panjang.

2.3.5 Hubungan Dan Jaringan

Faktor mempengaruhi persaingan dalam perolehan tender ini juga boleh disebabkan oleh hubungan dan jaringan diantara syarikat tertentu dengan pihak klien. Ini menyebabkan peluang kepada kontraktor G1 dan G2 untuk bersaing dengan syarikat konsesi menjadi sengit. Menurut Astro Awani (2021), kartel kerajaan yang melibatkan pegawai jabatan yang berbeza adalah satu contoh cara sistem boleh dimanipulasi. Ia juga boleh disebabkan oleh ketirisan dalam perolehan tender yang berlaku di antara hubungan dan jaringan yang diadakan serta mengakibatkan persaingan bagi kontraktor G1 dan G2 untuk bersaing secara sihat menjadi lemah. Menurut Chen (2023), kartel ini ditakrifkan sebagai perjanjian undang-undang antara sebilangan pengeluar barangan atau perkhidmatan untuk mengawal bekalan, mengawal selia atau memanipulasi harga. Kerjasama ini, yang sering dilakukan secara tertutup, boleh menjejaskan idea persaingan bebas dengan mengurangkan pilihan pelanggan dan mungkin mengakibatkan kenaikan harga yang tidak adil. Pesaing dalam sektor yang sama dan bertujuan untuk mengurangkan persaingan dengan bersetuju dengan kawalan harga (Chen, 2023).

Salah guna kuasa dalam sektor pembinaan ini terdedah dengan kes rasuah yang membabitkan kontrak-kontrak kerajaan dengan syarikat pembinaan bagi peringkat negeri dan Persekutuan (Ayub, 2024). Klien lebih memilih untuk menjalinkan hubungan perniagaan dengan syarikat konsesi adalah kerana klien lebih bergantung kepada syarikat konsesi serta dapat mengurangkan risiko yang berlaku dalam tempoh perjanjian ini yang memakan puluhan tahun seperti 10 hingga 30 tahun perjanjian. Menurut Carbonara *et al.* (2014), ia bergantung kepada keperluan pasaran, tempoh konsesi boleh diubah. Tempoh konsesi akan dipanjangkan untuk memberikan pulangan yang adil kepada pemegang konsesi jika permintaan pasaran lebih rendah daripada yang dijangkakan, dan sebaliknya. Jadual 1 di bawah menunjukkan ringkasan faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 bagi perolehan tender.

Jadual 1 Faktor Mempengaruhi Persaingan antara Syarikat Konsesi dengan Kontraktor G1 dan G2 bagi Perolehan Tender

Bil	Faktor	Penulis
1.	Keupayaan Kewangan	• Abdullah <i>et al.</i> (2021) • Abdul Rahman (2018) • Sambasivan dan Soon (2007) • Ab. Halim (2012) • Shahid dan Abu Bakar (2024) • Omar dan Abdullah (2017) • Martin (2020) • Ma <i>et al.</i> (2018)
2.	Kelayakan Dan Kapasiti Teknikal	• Omar dan Abdullah (2017) • Choong (2019) • Thwala dan Mvubu (2009)
3.	Akses Kepada Maklumat Dan Peluang	• Nazari <i>et al.</i> (2017) • EPerolehan (2023) • Yahya <i>et al.</i> (2018) • Alsagoff <i>et al.</i> (2006) • Yahya <i>et al.</i> (2018) • Eadie <i>et al.</i> (2011)
4.	Dasar Dan Polisi Kerajaan	• Pilim dan Ibrahim (2023) • Astro Awani (2021) • Mutalib (2014)
5.	Hubungan Dan Jaringan	• Astro Awani (2021) • Ayub (2024) • Carbonara <i>et al.</i> (2014) • Chen (2023) • Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (2021)

2.4 Kaedah Penambahbaikan Bagi Mengurangkan Persaingan Bagi Perolehan Tender Untuk Mengurangkan Persaingan Antara Syarikat Konsesi Dengan Kontraktor G1 Dan G2

2.4.1 Tender Terbuka

Tender terbuka dapat mengurangkan isu monopoli dalam perolehan tender pembinaan. Kedayan (2025) menyatakan bahawa tender terbuka ini dapat menggalakan persaingan secara sihat di antara pesaing dalam industri pembinaan serta dapat memupuk ketelusan dalam menilai pemilihan kontraktor bagi projek pembinaan. Tender terbuka selalunya dimulakan oleh pelanggan menyiarkan pengumuman dalam akhbar teknikal atau media tempatan, menggalakkan kontraktor menyerahkan dokumen tawaran dan bersaing untuk jawatan tersebut (Mathonsi dan Thwala, 2012). Tender terbuka ini dapat membantu para kontraktor G1 dan G2 untuk bersaing secara sihat kerana menurut Ahmad *et al.* (2021), tender terbuka ini mengalu-alukan firma baru untuk mencuba mendapatkan projek pembinaan yang ditawarkan serta ia juga tidak mengamalkan sikap berat sebelah dalam pemilihan yang ingin ditawarkan kepada pihak kontraktor.

2.4.2 Pengasingan Kategori Tender

Pengasingan kategori tender ini wujud dalam industri pembinaan di mana ia membantu untuk mengurangkan persaingan di antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2. Tender ini diasingkan mengikut nilai projek, gred kontraktor, zon geografi dan sebagainya. Menurut Astro Awani (2024), bagi tender penyelenggaraan jalan Persekutuan di seluruh negara, perolehan secara undian ini dapat memberi peluang sama rata kepada kontraktor G1 sehingga G4. Keraguan yang melanda dalam kalangan kontraktor untuk mendapatkan projek daripada kerajaan Malaysia dapat dielakkan melalui kerja undian ini. Pengasingan kategori bagi perolehan tender ini dapat mengelakkan syarikat konsesi untuk terus membolot projek pembinaan sehingga boleh menimbulkan iri hati pada kontraktor skala kecil ini. Namun cabutan undian ini juga dapat menggalakan kontraktor G1 sehingga G4 untuk menimba pengalaman sebelum melibatkan organisasi tersebut ke arah kaedah tender terbuka (Astro Awani, 2024a). Untuk menjamin bahawa semua perunding memenuhi tanggungjawab mereka dan boleh menyelesaikan projek tepat pada masanya, adalah penting untuk memilih teknik perolehan yang sesuai apabila memutuskan jenis kontrak yang akan diambil bekerja (Patil *et al.*, 2017).

2.4.3 Penambahbaikan Pembayaran dan Modal Kerja

Menurut Tuan Muhamad Adnan (2024), peruntukan sebanyak RM1.3 billion akan diberikan kepada kontraktor G1 hingga G4 seperti yang dipersetujui oleh Kerajaan serta RM200 juta dalam Skim CAKNA 2 untuk penyiapan projek berskala kecil kerajaan yang bernilai sehingga RM1.5 juta yang dikendalikan oleh kontraktor G1 hingga G4 dalam aliran tunai mereka. Selain itu, di bawah program Pemerkasaan Pendigitalan Sektor Pembinaan menjelang 2030, KKR juga menyasarkan untuk mencapai beberapa matlamat, seperti ramalan Dasar Pembinaan Negara bahawa sektor pembinaan akan meningkat sebanyak 10.3 peratus (Muhamad, 2023). Menurut Abdullah *et al.* (2021), bantuan dari segi kewangan ini dapat membantu pihak kontraktor untuk menjadikan sumber ini sebagai modal kerja yang akan dilakukan dalam industri pembinaan malahan ini juga dapat mengurangkan persaingan di antara syarikat konsesi. Bagi mengukuhkan penguasaan kontraktor Bumiputera dalam sektor pembinaan, kerajaan juga telah mengubahsuai beberapa peraturan dan memberi pinjaman kredit kepada mereka melalui organisasi kerajaan. Sebagai contoh, kerajaan telah melaksanakan langkah kewangan dengan menawarkan kemudahan pinjaman kredit melalui banyak organisasi kerajaan untuk mengurangkan tekanan kewangan kepada kontraktor Bumiputera untuk memulakan projek pembinaan.

2.4.4 Latihan Peningkatan Kemahiran

Pihak kontraktor G1 dan G2 perlu memastikan skil kemahiran adalah ditahap yang mahir untuk melakukan sesuatu skop kerja. Menurut Mohlala (2015), ianya memberi kesan kepada reputasi atau rekod prestasi kontraktor dan keupayaan pihak kontraktor untuk mendapatkan kontrak pada masa hadapan. Kepuasan hati klien dipengaruhi oleh reputasi bagi setiap organisasi kontraktor untuk berjaya maka kemahiran operasi seperti pengurusan projek dan kemahiran perniagaan seperti perakaunan dan perancangan kewangan adalah penting. Tingkah laku seseorang individu atau organisasi yang melaksanakan tugas dengan berkesan adalah melalui gabungan pengetahuan dan sikap praktikal yang boleh dibuktikan didefinisikan sebagai kemahiran (Roslan *et al.*, 2021). Pihak kontraktor perlu meningkatkan skil kemahiran kepada pekerja-pekerja di bawah organisasi mereka. Menurut (CIDB, 2020), Kementerian Kerja Raya (KKR) menyatakan bahawa platform latihan bagi kontraktor bumiputera yang sedia ada dan kontraktor yang baru mendaftar akan dibuka semula. Oleh yang demikian, kaedah ini dapat membantu para kontraktor untuk sentiasa menambahbaik kemahiran dan gred dari semasa ke semasa. Membangunkan kebolehan, maklumat, atau kecekapan baru yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka (pekerjaan) dalam kehidupan adalah matlamat latihan (Budiningsih *et al.*, 2017).

2.4.5 Penambahbaikan Sistem Perolehan dalam Talian

Menurut Mahuwi dan Israel (2023), kerajaan telah memusatkan dan memperkemaskan prosedur perolehan menggunakan platform dan portal dalam talian. Platform atas talian ini menawarkan akses kepada peluang tender, penyerahan bidaan dalam talian dan dokumen berkaitan. Pihak kontraktor berskala kecil ini boleh menggunakan platform ini untuk mendapatkan kontrak yang sesuai, mengemukakan bidaan dan mengikuti kemajuan mereka dalam permohonan perolehan yang dilakukan. Selain itu, Sistem Pendukung Keputusan (SPK) atau dikenali sebagai *Decision Support System* (DSS) juga boleh digunakan dalam perolehan tender kerana menurut Mohamad *et al.* (2010), matlamat utama mencipta DSS adalah untuk membantu pembuat keputusan dalam membuat pilihan supaya mereka boleh mengurus persekitaran isu yang rumit. Sistem ini dapat mengurangkan persaingan antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 dalam industri pembinaan. Proses tender tradisional telah mula berubah sebagai tindak balas kepada permintaan pelanggan yang meningkat, pelbagai teknik perolehan, dan kemajuan teknologi (Ciribini *et al.*, 2015). Dengan perkembangan

teknologi maklumat, konsep memasuki dan melaksanakan tender atau proses tender menggunakan platform dalam talian berasaskan internet digabungkan dengan tender elektronik, atau E-tender (Alsagoff *et al.*, 2006; Nawi *et al.*, 2017). Menurut Affendy *et al.* (2022) menyatakan bahawa kaedah ini menjadikan pemilihan kontraktor yang bertanggungjawab untuk projek lebih berkesan. Jadual 2 adalah ringkasan kaedah penambahbaikan bagi mengurangkan persaingan antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 bagi perolehan tender.

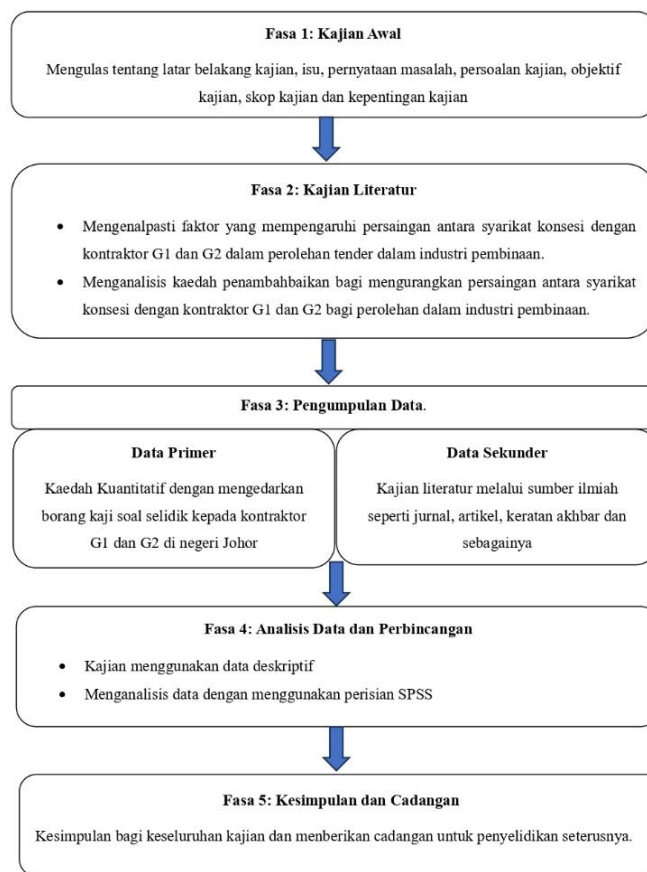
Jadual 2 Kaedah Penambahbaikan bagi Mengurangkan Persaingan Antara Syarikat Konsesi dengan Kontraktor G1 dan G2 bagi Perolehan Tender

Bil	Kaedah Penambahbaikan	Pengarang
1.	Tender Terbuka	• Kedayan (2025) • Mathonsi dan Thwala (2012) • Ahmad <i>et al.</i> (2021)
2.	Pengasingan Kategori Tender	• Astro Awani (2024) • Astro Awani (2024a) • Patil <i>et al.</i> (2017)
3.	Penambahbaikan Pembayaran Dan Modal Kerja	• Tuan Muhammad Adnan (2024) • Muhammad (2023) • Abdullah <i>et al.</i> (2021)
4.	Latihan Peningkatan Kemahiran	• Mohlala (2015) • Roslan <i>et al.</i> (2021) • CIDB (2020) • Budiningsih <i>et al.</i> (2017) • Roslan <i>et al.</i> (2025)
5.	Penambahbaikan Sistem Perolehan Dalam Talian	• Mahuwi dan Israel (2023) • Mohemad <i>et al.</i> (2010) • Ciribini <i>et al.</i> (2015) • Alsagoff <i>et al.</i> (2006); Nawi <i>et al.</i> (2017) • Affendy <i>et al.</i> (2022) • Roslan <i>et al.</i> (2025) • Sabri <i>et al.</i> (2020)

3. Metodologi Kajian

3.1 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian ini adalah merupakan proses penyelidikan untuk mengumpul data dalam menjalankan kajian ini bagi menjawab persoalan kajian. Dalam konteks penyelidikan, keputusan kajian dipengaruhi oleh metodologi dan reka bentuk penyelidikan (Chua Yan Piaw, 2014). Menurut Chua (2011), strategi yang digunakan untuk memastikan segala maklumat yang diraih di mana ia bertepatan serta disokong oleh data kualitatif atau data kuantitatif diberi maksud kepada penyelidikan. Namun kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif. Kajian kuantitatif ini adalah merupakan satu jenis penyelidikan yang secara objektif dan sistematik menerangkan, mengukur dan menganalisis fenomena dengan data angka atau numerik. Ketepatan, kebolehkukuran, dan penggunaan analisis statistik diutamakan dalam kajian ini untuk menjawab persoalan kajian. Kaedah yang digunakan adalah untuk mengenalpasti faktor yang mempengaruhi antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 bagi perolehan tender dalam industri pembinaan dan menganalisis kaedah penambahbaikan bagi mengurangkan persaingan antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 bagi perolehan tender dalam industri pembinaan. Rajah 1 menunjukkan carta alir proses penyelidikan.



Rajah 1 Carta Alir Proses Penyelidikan

3.2 Pengumpulan Data

Dalam menyempurnakan kajian yang dilakukan, pengumpulan data haruslah diaplikasikan kerana ia merupakan proses yang wajib dalam penyelidikan serta melibatkan pengumpulan informasi yang diperlukan bagi menjawab persoalan kajian yang dinyatakan dalam kajian ini. Data terkumpul ini adalah daripada data primer iaitu dari pengedaran borang soal selidik yang diedarkan kepada responden berdasarkan skop kajian yang telah difokuskan. Manakala data sekunder adalah daripada sumber ilmiah yang boleh didapati di dalam internet. Kajian ini memfokuskan kepada persaingan dalam memperolehi tender antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 bagi projek pembinaan di Malaysia. Kontraktor G1 dan G2 yang berdaftar di bawah Construction Industry Development Board (CIDB) dipilih sebagai responden bagi kajian ini. Di negeri Johor, kontraktor-kontraktor kecil sering mengalami persaingan yang sengit oleh syarikat konsesi kerana pelaksanaan kerja-kerja penyelenggaraan jalan negeri dan Persekutuan banyak diberikan kepada syarikat konsesi (Isahak, 2023). Justeru itu, Johor dipilih sebagai lokasi bagi kajian ini bagi mencapai objektif kajian. Pernyataan ini jelas menunjukkan persaingan berlaku antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2. Responden yang terlibat bagi kajian ini adalah terdiri daripada pekerja yang bekerja dengan kontraktor G1 dan G2 (seperti pengurus, penolong pengurus, penyelia tapak) dan juga pemilik syarikat G1 dan G2. Kajian ini dilakukan bagi mendapatkan maklumat berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan, serta kaedah penambahbaikan untuk mengurangkan persaingan antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 bagi perolehan tender dalam industri pembinaan. Jadual 3 menunjukkan bilangan kontraktor G1 dan G2 di Malaysia manakala Jadual 4 menunjukkan bilangan kontraktor G1 dan G2 mengikut negeri di Malaysia.

Jadual 3 Bilangan kontraktor G1 dan G2 di Malaysia (CIDB, 2023)

No.	Gred	Jumlah
1.	G1	66,277
2.	G2	22,652

Jadual 4 Bilangan kontraktor G1 dan G2 mengikut negeri di Malaysia (CIDB, 2023)

No.	Negeri	G1	G2
1.	Johor	5,489	2,425

2.	Kedah	6,542	1,161
3.	Kelantan	5,064	1,340
4.	Melaka	2,102	689
5.	Negeri Sembilan	3,703	1,490
6.	Pahang	5,501	1,542
7.	Perak	5,909	1,337
8.	Perlis	1,620	273
9.	Pulau Pinang	2,549	978
10.	Sabah	7,864	3,663
11.	Sarawak	5,391	1,667
12.	Selangor	6,804	3,697
13.	Terengganu	4,933	1,190
14.	Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur	2,254	1,070
15.	Wilayah Persekutuan Labuan	301	130
16.	Wilayah Persekutuan Putrajaya	251	18
JUMLAH		66,277	22,652

3.3 Data Analysis

Data analisis adalah proses untuk menganalisis data yang telah diperolehi daripada kajian kuantitatif. Perisian *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) digunakan untuk menganalisis data dan ia dibentangkan dalam bentuk demografi seperti graf, jadual ataupun carta pai berdasarkan skala Likert yang dijawab oleh responden. Pengolahan akan dilakukan daripada data yang telah dianalisis untuk menjawab objektif kajian mengenai mengenalpasti faktor yang mempengaruhi persaingan antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 bagi perolehan tender dalam industri pembinaan dan menganalisis kaedah penambahbaikan bagi mengurangkan persaingan antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 bagi perolehan dalam industri pembinaan. Manakala, ujian kesahan dan kebolehpercayaan dengan menggunakan *Alpha Cronbach* (α) untuk menguji konsistensi bagi soal selidik yang diedarkan bagi kajian yang dijalankan selepas pengutipan data selesai dijalankan. Ini adalah untuk memastikan bahawa instrument kajian mempunyai tahap kebolehpercayaan yang sesuai dan boleh diterima bagi kajian ini.

4. Keputusan dan Perbincangan

4.1 Kadar Maklum Balas dan Ujian Kebolehpercayaan

Jadual 5 menunjukkan kadar maklum balas tinjauan soal selidik yang telah diedarkan. Seramai 115 kontraktor G1 dan 119 kontraktor G2 telah menjawab soal selidik yang telah diedarkan. Jumlah responden bagi kontraktor G1 dan G2 yang menjawab soal selidik ini adalah sebanyak 234 orang responden.

Jadual 5 Kadar Maklum Balas Tinjauan Soal Selidik

Kontraktor G1		
Soal Selidik	N	Kadar Maklum Balas
Soal Selidik yang Diedarkan	361	100%
Soal Selidik yang Diterima	115	31.6%
Soal Selidik yang Tidak Diterima	246	68.4%
Kontraktor G2		
Soal Selidik	N	Kadar Maklum Balas
Soal Selidik yang Diedarkan	335	100%
Soal Selidik yang Diterima	119	35.5%
Soal Selidik yang Tidak Diterima	216	64.5%
Jumlah Responden	234	

Kaedah pekali *Alfa Cronbach* (α) ini telah digunakan bagi kajian ini untuk mengukur kepercayaan pembolehubah dan kesahihan. Sebanyak 234 set soal selidik telah diuji kebolehpercayaannya. Jadual 6 menunjukkan statistik kebolehpercayaan yang telah diuji dengan menggunakan *Alfa Cronbach* (α) ini. Ujian Kebolehpercayaan yang telah dijalankan telah dapat dikenalpasti bahawa soal selidik yang telah dijawab oleh

para responden ini menunjukkan nilai pekali *Alfa Cronbach* (α) ini lebih daripada 0.7, ini bermaksud soal selidik ini menunjukkan hasil yang sangat baik dan efektif dengan tahap konsistensi yang tinggi.

Jadual 6 Statistik Kebolehpercayaan

Bahagian	Nombor Item	<i>Alfa Cronbach</i> (α)	Responden	Tahap Kebolehpercayaan
Bahagian B	15	0.893	234	Sangat baik dan efektif dengan tahap konsistensi yang tinggi
Bahagian C	15	0.929	234	Sangat baik dan efektif dengan tahap konsistensi yang tinggi

4.2 Latar Belakang Responden

Secara keseluruhan, seramai 234 responden telah dikenalpasti yang menjawab soal selidik ini. Jadual 7 menunjukkan rumusan bagi demografi yang terdiri daripada jantina, umur, bangsa, agama, taraf pendidikan, jawatan, tempoh pengalaman dan gred kontraktor. Data menunjukkan jantina paling tertinggi adalah responden lelaki dengan peratusan 58.1%. Manakala bagi umur responden yang tertinggi adalah responden yang berumur antara 41 hingga 45 tahun dengan peratusan 23.9%. Responden yang berbangsa Melayu dan beragama Islam mempunyai peratusan sebanyak 97.0%. Tahap pendidikan yang terdiri daripada responden yang mempunyai Ijazah Sarjana Muda dengan peratusan 58.5%. Seterusnya, responden berjawatan pengurus projek pula dengan peratusan sebanyak 32.1%. Responden yang berpengalaman dalam industri pembinaan selama 5 hingga 10 tahun dengan peratusan sebanyak 32.5%. Manakala, majoriti responden yang menjawab soal selidik ini adalah kontraktor gred G2 dengan peratusan sebanyak 50.9% berbanding kontraktor gred G1.

Jadual 7 Latar Belakang Responden

Item		Kekerapan	Peratusan (%)
Jantina	Lelaki	136	58.1
	Perempuan	98	41.9
Umur	20 – 25 tahun	33	14.1
	26 – 30 tahun	27	11.5
	31 – 35 tahun	40	17.1
	36 – 40 tahun	50	21.4
	41 – 45 tahun	56	23.9
	46 tahun dan ke atas	28	12.0
Bangsa	Melayu	227	97.0
	Cina	6	2.6
	India	1	0.4
Agama	Islam	227	97.0
	Buddha	6	2.6
	Hindu	1	0.4
Taraf Pendidikan	SPM	7	0.3
	Diploma	81	34.6
	Ijazah Sarjana Muda	137	58.5
	Ijazah Sarjana	4	1.7
	Doktor Falsafah	1	0.4
	Lain-lain	4	1.7
Jawatan	Pemilik Syarikat	32	13.7
	Pengurus Projek	75	32.1
	Penolong Pengurus Projek	66	28.2
	Penyelia Tapak	51	21.8
	Lain-lain	10	4.2
Tempoh Pengalaman	5 – 10 tahun	76	32.5
	10 – 15 tahun	73	31.2
	15 – 20 tahun	48	20.5
	20 – 25 tahun	14	6.0
	25 – 30 tahun	20	8.5
	35 tahun dan ke atas	3	1.3
Gred Kontraktor	G1	115	49.1
	G2	119	50.9

4.3 Faktor yang Mempengaruhi Persaingan antara Syarikat Konsesi dengan Kontraktor G1 dan G2 bagi Perolehan Tender dalam Industri Pembinaan

Jadual 8 menunjukkan “Pihak klien menghadapi risiko rendah dengan syarikat konsesi” yang merupakan kedudukan pertama dengan nilai min yang tertinggi iaitu 3.68 dan sisihan piawai adalah 1.213. Menurut Rybnicek *et al.* (2020); Li *et al.* (2005) dan Tang *et al.* (2010) yang menyatakan bahawa pihak klien boleh berkongsi risiko dan tugas sambil menyediakan kemudahan dan perkhidmatan terbaik dengan menggunakan modal dan kepakaran pihak swasta iaitu syarikat konsesi. Ini jelas menunjukkan kelebihan ini berpihak kepada syarikat konsesi berbanding pihak kontraktor. Suprato *et al.* (2015) menyatakan bahawa pihak klien cenderung membantah permintaan kebenaran, menguatkuasakan pematuhan dengan menahan wang, dan mengenakan kawalan berlebihan ke atas kerja kontraktor dalam perkongsian kompetitif. Ini menunjukkan bahawa syarikat konsesi memberi kesan yang positif terhadap pengagihan risiko dalam projek pembinaan dan menunjukkan risiko rendah apabila bekerjasama dengan pihak klien. Seterusnya, “Kos tinggi tender jejakkan Kontraktor G1 & G2” merupakan kedudukan terakhir dengan nilai min 3.33 dan sisihan piawai 1.142 menunjukkan bahawa kos tender tidak menjejaskan kontraktor G1 dan G2 serta ini jelas menyatakan bahawa kos bagi perolehan tender adalah mampu bagi kontraktor G1 dan G2 ini. Walaupun faktor ini berada di kedudukan yang terakhir, kontraktor G1 dan G2 juga perlu memastikan bahawa persaingan dalam perolehan tender ini bukan hanya pada nilai kos tender kerana menurut kajian Yahya *et al.* (2018) menyatakan bahawa organisasi perlu mempunyai infrastruktur IT yang diperlukan bagi penggunaan sistem e-Perolehan ini. Ini menunjukkan bahawa pihak klien juga mementingkan kemahiran pengurusan pembinaan yang baik, kemahiran kewangan serta kemahiran teknikal yang boleh diaplikasikan ke dalam projek pembinaan. Terdapat juga beberapa pendapat yang diberikan oleh kontraktor G1 dan G2 bagi faktor yang mempengaruhi persaingan antara kontraktor G1 dan G2 dengan syarikat konsesi bagi perolehan tender dalam industri pembinaan. Antaranya adalah hubungan lama antara konsesi dan agensi tertentu, kekerapan perubahan syarat tender yang mengelirukan syarikat kecil, kelebihan konsesi dari segi rangkaian sokongan dalaman, keupayaan konsesi memenuhi tempoh siap lebih cepat, dominasi syarikat besar dalam pasaran pembinaan dan kelebihan pengalaman teknikal jangka panjang konsesi memberi kepercayaan tambahan. Pendapat yang diberikan oleh responden telah menyelidik untuk mengkaji kajian ini lebih berkesan.

Jadual 8 Faktor Mempengaruhi Persaingan antara Syarikat Konsesi dengan Kontraktor G1 dan G2 bagi Perolehan Tender

No.	Item	N	Min	Sisihan Piawai	Kedudukan
1	Pihak klien menghadapi risiko rendah dengan Syarikat Konsesi	234	3.68	1.213	1
2	Syarat tender kerajaan tidak mesra Kontraktor G1 dan G2	234	3.67	1.157	2
3	Kontraktor G1 & G2 kurang sokongan dasar kerajaan untuk projek kecil	234	3.65	1.080	3
4	Syarikat Konsesi mudah mengakses maklumat tender	234	3.64	1.183	4
5	Syarikat Konsesi monopoli had membida	234	3.60	1.154	5
6	Kontraktor G1 & G2 perlu kemahiran teknikal	234	3.56	1.168	6
7	Kerjasama Kontraktor G1 & G2 dengan syarikat Konsesi lemah	234	3.54	1.208	7
8	Syarikat Konsesi dapat projek khas daripada kerajaan	234	3.53	1.036	8
9	Kontraktor G1 & G2 perlu latihan dan sijil teknikal	234	3.50	1.041	9
10	Dasar dan polisi memihak kepada Syarikat Konsesi	234	3.47	1.085	10
11	Syarikat Konsesi lebih modal	234	3.46	0.968	11
12	Kontraktor G1 dan G2 kurang kemahiran mengakses maklumat tender	234	3.41	1.209	12
13	Kontraktor G1 & G2 kurang pekerja mahir	234	3.38	1.203	13
14	Kontraktor G1 dan G2 kurang modal	234	3.37	1.278	14
15	Kos tinggi tender jejakkan Kontraktor G1 & G2	234	3.33	1.142	15

4.4 Kaedah Penambahbaikan bagi Mengurangkan Persaingan antara Syarikat Konsesi dengan Kontraktor G1 dan G2 bagi Perolehan Tender

Jadual 9 menunjukkan “Latihan menender untuk Kontraktor G1 dan G2” dengan nilai min sebanyak 4.00 dan sisihan piawai 1.138. Ini jelas menyatakan bahawa kontraktor G1 dan G2 menyokong latihan menender dapat mengurangkan persaingan perolehan tender. Menurut Roslan *et al.* (2025) yang menyatakan bahawa strategi latihan dan pendidikan ini dapat membantu para pekerja untuk memperolehi kemahiran yang lebih baik dalam menyediakan tender secara dalam talian serta dapat mempercepatkan proses dalam penyediaan dokumen tender. Menurut Budiningsih *et al.* (2017) matlamat latihan ini dapat meningkatkan kebolehan, maklumat dan kecekapan

yang diperlukan untuk melaksanakan tugas masing-masing. Ini jelas menyokong bahawa kaedah ini memberi kesan yang positif kepada kontraktor G1 dan G2. Manakala kedudukan terakhir dengan nilai sebanyak 3.63 dan sisihan piawai 1.094 adalah "Pinjaman Kontraktor G1 & G2 dari agensi Kerajaan". Menurut Abdullah *et al.* (2021) yang menyatakan bahawa bantuan dari segi kewangan ini dapat membantu pihak kontraktor untuk digunakan sebagai modal kerja yang digunakan dalam menjayakan projek pembinaan. Tuan Muhammad Adnan (2024) juga menyatakan bahawa peruntukan sebanyak 1.3 billion akan diberikan kepada kontraktor G1 hingga G4 untuk penyiapan projek yang berskala kecil yang juga dikendalikan oleh kontraktor G1 hingga G4. Oleh itu, dengan pinjaman dan kemudahan dari sumber kewangan yang disalurkan oleh kerajaan dapat membantu meningkatkan keupayaan kontraktor G1 dan G2 dalam melaksanakan projek pembinaan serta dapat mengurangkan persaingan secara langsung dengan syarikat konsesi dalam industri pembinaan. Namun, terdapat juga pandangan lain yang dinyatakan oleh kontraktor G1 dan G2 bagi kaedah penambahbaikan bagi mengurangkan persaingan bagi perolehan tender ini. Beberapa kaedah lain yang diberikan oleh para responden adalah melaksanakan penilaian berasingan antara kontraktor kecil dan konsesi besar, melaksanakan sistem kuota tahunan bagi peluang projek G1 dan G2, menambahbaik pangkalan data prestasi kontraktor mikro, menambahbaik sistem grading semasa agar sepadan dengan skop sebenar projek, mengadakan tender komuniti yang hanya boleh disertai kontraktor kecil, menggalakkan projek kolaboratif antara pihak berkuasa tempatan dan kontraktor kecil, agensi kerajaan menetapkan peratusan tertentu (contohnya 30%) daripada jumlah projek tahunan diperuntukkan khas kepada kontraktor G1 dan G2 tempatan. Akhir sekali, kaedah lain yang diberikan oleh responden adalah pecahkan projek besar kepada beberapa lot kecil. Contohnya projek penyelenggaraan jalan RM5 juta dipecahkan menjadi 10 lot bernilai RM500,000.00 untuk G1 dan G2. Kaedah ini memberi peluang kontraktor kecil tanpa perlu bersaing terus dengan konsesi.

Jadual 9 Kaedah Penambahbaikan bagi Mengurangkan Persaingan antara Syarikat Konsesi dengan Kontraktor G1 dan G2 bagi Perolehan Tender

No.	Item	N	Min	Sisihan Piawai	Kedudukan
1	Latihan menender untuk Kontraktor G1 & G2	234	4.00	1.138	1
2	Tingkatkan kemahiran pekerja Kontraktor G1 & G2	234	3.96	1.153	2
3	Manual perolehan tender khusus Kontraktor G1 & G2	234	3.93	1.174	3
4	Kontraktor G1 & G2 urus kewangan dengan bayaran interim	234	3.92	1.103	4
5	Sijil kompetensi tingkat kredibiliti Kontraktor G1 & G2	234	3.87	1.042	5
6	Sistem perolehan tender khusus Kontraktor G1 & G2	234	3.85	1.249	6
7	Penilaian tender berdasarkan merit dan kelayakan Kontraktor G1 & G2	234	3.85	1.248	7
8	Tender ditawarkan khusus untuk Kontraktor G1 & G2	234	3.85	1.173	8
9	Kontraktor G1 & G2 dibahagi mengikut kapasiti dan pengalaman	234	3.84	1.215	9
10	Insentif modal kerja khusus Kontraktor G1 & G2	234	3.84	1.149	10
11	Peluang sama rata dalam perolehan tender	234	3.80	1.253	11
12	Sistem ePerolehan mesra Kontraktor G1 & G2	234	3.73	1.143	12
13	Mengurangkan kronisme dalam tender terbuka	234	3.70	1.114	13
14	Agihan projek secara inklusif	234	3.67	1.116	14
15	Pinjaman Kontraktor G1 & G2 dari agensi kerajaan	234	3.63	1.094	15

5. Kesimpulan

Kesimpulannya, objektif pertama yang telah dicapai adalah untuk mengenalpasti faktor yang mempengaruhi persaingan antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 bagi perolehan tender dalam industri pembinaan dan responden yang menjawab soal selidik ini adalah daripada kalangan kontraktor G1 dan G2. Hasil analisis data mendapati bahawa tiga pemboleh ubah yang mempunyai nilai min tertinggi adalah "Pihak klien menghadapi risiko rendah dengan syarikat konsesi", "Syarat tender kerajaan tidak mesra kontraktor G1 dan G2" dan "Kontraktor G1 dan G2 kurang sokongan dasar kerajaan untuk projek kecil" dengan nilai min sebanyak 3.68, 3.67 dan 3.65. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa pemboleh ubah yang dikaji dalam kajian ini wujud dan memberi kesan kepada perolehan tender antara kontraktor G1 dan G2 dengan syarikat konsesi dalam industri pembinaan. Malahan dapatan kajian juga menunjukkan pemboleh ubah yang mempunyai nilai min tertinggi ini merupakan refleksi dan persepsi daripada kalangan kontraktor G1 dan G2 terhadap persaingan perolehan tender dalam industri pembinaan ini. Oleh itu, hasil dapatan daripada analisis yang telah dijalankan dapat disimpulkan bahawa objektif pertama ini berjaya dicapai oleh penyelidik. Objektif kedua adalah untuk menganalisis kaedah penambahbaikan bagi mengurangkan persaingan antara syarikat konsesi dengan kontraktor G1 dan G2 bagi perolehan tender dalam industri pembinaan berdasarkan persetujuan yang

diperolehi daripada responden yang terdiri daripada kontraktor G1 dan G2. Hasil dapatan menunjukkan nilai min yang tertinggi iaitu "Latihan menender untuk Kontraktor G1 & G2", "Tingkatkan kemahiran pekerja Kontraktor G1 & G2" dan "Manual perolehan tender khusus Kontraktor G1 & G2" dengan nilai min 4.00, 3.96 dan 3.93. Ini menunjukkan bahawa kaedah penambahbaikan ini mempunyai tahap penerimaan dan kesesuaian yang baik dalam kalangan responden. Kaedah ini juga membuktikan bahawa penyelesaian yang praktikal dan relevan ini boleh diaplikasikan dalam industri pembinaan bagi mengurangkan persaingan antara kontraktor G1 dan G2 dengan syarikat konsesi dalam perolehan tender. Tambahan pula kaedah ini berpotensi untuk dilaksanakan bagi meningkatkan potensi bagi kalangan kontraktor G1 dan G2 untuk memperolehi sesuatu tender pembinaan kelak. Oleh itu, hasil dapatan untuk objektif kedua ini dianggap telah berjaya dicapai oleh penyelidik bagi kajian ini.

Beberapa limitasi telah dikenalpasti yang mempengaruhi kejayaan kajian ini. Limitasi kajian pertama yang dihadapi oleh penyelidik adalah skop kajian di mana kekangannya hanya memfokuskan kepada kontraktor G1 dan G2 di Johor yang terlibat secara terus dengan persaingan dalam perolehan tender dalam industri pembinaan di Johor sahaja. Maka, skop kajian ini tidak meluas oleh kerana skop yang difokuskan hanya pada negeri Johor sedangkan persaingan perolehan tender ini berlaku di negeri lain juga. Selain itu, limitasi yang kedua adalah responden bagi kajian ini yang terdiri daripada kumpulan kontraktor G1 dan G2 maka persepsi dan pandangan hanya terhad pada kumpulan ini sahaja. Tahap pengetahuan dan kemahiran yang ada dalam kalangan kontraktor G1 dan G2 adalah berbeza-beza terhadap topik yang membincangkan tentang persaingan perolehan tender antara kontraktor G1 dan G2 dengan syarikat konsesi dalam industri pembinaan serta hasil dapatan kajian ini juga terhad berdasarkan latar belakang para responden disebabkan oleh dua gred yang berbeza. Walaubagaimanapun, limitasi kajian ini tidak menjejaskan kesahan kajian dan masih selari dengan objektif kajian yang telah ditentukan oleh penyelidik. Kajian ini turut memberikan sumbangan yang signifikan kepada industri pembinaan melalui hasil dapatan yang diperolehi serta boleh memberi gambaran yang lebih jelas kepada para kontraktor dalam persaingan perolehan tender. Kajian ini juga dapat menjadikan rujukan kerana ia mengfokuskan tentang faktor persaingan perolehan tender antara kontraktor G1 dan G2 dengan syarikat konsesi dan kaedah penambahbaikan bagi mengurangkan persaingan dalam perolehan tender. Oleh itu, hasil kajian ini boleh dijadikan sumber rujukan kepada kontraktor dalam merancang strategi penambahbaikan bagi meningkatkan pengurusan dalam penyediaan tender, kajian ini juga dapat membantu mengurangkan masalah persaingan secara tidak sihat dan meningkatkan daya saing kontraktor tempatan dalam industri pembinaan. Selain itu, kajian ini memberikan sumbangan secara tidak langsung kepada badan ilmu khususnya pengurusan pembinaan dengan meningkatkan pengetahuan sedia ada tentang persaingan dalam perolehan tender antara kontraktor G1 dan G2 dengan syarikat konsesi dalam industri pembinaan. Secara jelasnya, kajian ini menerangkan tentang faktor persaingan yang berlaku di antara kontraktor G1 dan G2 dengan syarikat konsesi yang berlaku di situasi yang sebenar di mana ia masih kurang dibincangkan dalam kajian terdahulu dan penyelidik juga mencadangkan beberapa kaedah penambahbaikan bagi mengurangkan persaingan perolehan tender antara kontraktor G1 dan G2 dengan syarikat konsesi. Oleh itu, kajian ini memberi sumbangan kepada badan ilmu agar dapat dijadikan rujukan akademik kepada penyelidik pada masa hadapan kelak.

Beberapa cadangan dikenalpasti bagi membantu keberkesanan lebih baik pada masa hadapan. Cadangannya adalah pihak kerajaan boleh membantu untuk memperkukuhkan penguatkuasaan polisi yang lebih memihak kepada kontraktor tempatan terutamanya projek yang bernilai rendah dan sederhana. Polisi ini dapat membantu kelangsungan dan pembangunan kontraktor dalam industri pembinaan. Selain itu, sekiranya ingin mengurangkan persaingan perolehan tender dalam industri pembinaan, ketelusan dan integriti haruslah dipertingkatkan dengan melakukan pemantauan yang ketat dan juga menyediakan sistem pelaporan yang lebih jelas supaya dapat mengurangkan persaingan secara tidak sihat malahan dapat menambah keyakinan kepada pihak kontraktor terhadap keadilan sistem perolehan dalam industri pembinaan. Terdapat beberapa cadangan dapat diberikan kepada kajian akan datang untuk meningkatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang persaingan perolehan tender di antara kontraktor kelas rendah dengan syarikat konsesi dalam industri pembinaan. Antaranya ialah:

- (i) Mengenalpasti dengan lebih mendalam mengenai faktor-faktor tambahan yang mempengaruhi persaingan seperti teknologi digital, strategi pengurusan risiko di kalangan kontraktor dan amalan penggunaan tender secara talian.
- (ii) Mengkaji impak jangka panjang yang dipengaruhi oleh persaingan yang berlaku terhadap pertumbuhan syarikat, kualiti projek dan pembangunan kapasiti bagi kalangan kontraktor G1 dan G2 dalam industri pembinaan.
- (iii) Menganalisis perbandingan antara amalan perolehan tender di sektor awam dan swasta supaya dapat menentukan kaedah yang berkesan untuk meningkatkan peluang kontraktor kelas rendah untuk bergiat secara aktif serta dapat meningkatkan kemahiran dalam mengendalikan projek pembinaan.

Penghargaan

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan serta Universiti Tun Hussein Onn Malaysia atas sokongan yang diberikan.

Konflik Kepentingan

Penulis mengumumkan bahawa tidak ada konflik kepentingan yang berkaitan dengan penerbitan makalah ini.

Sumbangan Penulis

Penulis mengesahkan sumbangan kepada kertas ini seperti berikut: **konsepsi dan reka bentuk kajian:** Nor Sabrina Syukriah Nor Azhar, Narimah Kasim; **pengumpulan data:** Nor Sabrina Syukriah Nor Azhar; **analisis dan interpretasi hasil:** Nor Sabrina Syukriah Nor Azhar, Narimah Kasim; **penyediaan draf manuskrip:** Nor Sabrina Syukriah Nor Azhar, Narimah Kasim. Semua penulis telah mengkaji hasil dan meluluskan versi terakhir manuskrip.

Rujukan

- Abdul Rahman, D. A. (2018, April 28). SKWAK bantu kontraktor Bumiputera elak hutang. Berita Harian. <https://www.bharian.com.my/berita/wilayah/2018/04/418393/skwak-bantu-kontraktor-bumiputera-elak-hutang>
- Abdullah, H., Sarpin, N., Omar, R., Mohamed, S., & Ismayatim, N. (2021). Kajian Masalah Kewangan yang dihadapi Kontraktor Bumiputera Semasa Fasa Pembinaan. *Research in Management of Technology and Business*, 2(1), 812-830. <https://publisher.uthm.edu.my/periodicals/index.php/rmtb/article/view/2002>
- Affendy, A. S., Isa, S. S. M., Ismail, W. N. W., Yusop, N., & Ismail, N. (2022). E-tendering System in the Construction Industry: Understanding the Challenges and Benefits from the Developers' Perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(10), 2212 – 2221
- Ahmad, R. B., Osman, M. B., & Lamli, N. B. (2021). Tender Procedures. <http://repository.psa.edu.my/handle/123456789/3254>
- Alsagoff, SA., Lou, E., & Zainon, N. (2006). How Read-E Are We For E- Tendering? A Malaysian Case Study In The Preparation For Implementing of E-Tendering for the Construction Industry. In How Read-E Are We For ETendering? A Malaysian Case Study In The Preparation For Implementing of E-Tendering for the Construction Industry (pp. 227-236)
- Amoah, C., & Steyn, D. (2022). Barriers to Unethical and Corrupt Practices Avoidance in the Construction Industry. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 41(6), 85–101. <https://doi.org/10.1108/ijbpa-01-2022-0021>
- Astro Awani (Ed.). (2021a, September 8). Manipulasi tender kerajaan: SPRM perlu diberi kuasa pendakwaan - JPKK. Astroawani.com; Astro Awani. <https://www.astroawani.com/berita-malaysia/manipulasi-tender-kerajaan-sprm-perlu-diberi-kuasa-pendakwaan-jpkk-318600>
- Astro Awani. (2021b, September 29). Perolehan awam kontraktor Bumiputera tidak beri peluang sama rata - IDEAS. Astroawani.com. <https://www.astroawani.com/berita-bisnes/perolehan-awam-kontraktor-bumiputera-tidak-beri-peluang-sama-rata-ideas-322517>
- Astro Awani. (2024, May 31). Kaedah kerja undi beri peluang sama rata kepada kontraktor. Astroawani.com. <https://www.astroawani.com/berita-malaysia/kaedah-kerja-undi-beri-peluang-sama-rata-kepada-kontraktor-472800>
- Ayub, M. H. (2024, September 26). SPRM tumpu perangi rasuah dalam sektor pembinaan. Sinar Harian. Sinar Harian. <https://www.sinarharian.com.my/article/687712/berita/nasional/sprm-tumpu-perangi-rasuah-dalam-sektor-pembinaan>
- Azhar, D. (2022, November 30). Ketelusan penting untuk perolehan projek, bukan setakat tender, kata kumpulan anti-rasuah. Free Malaysia Today | FMT; Free Malaysia Today. <https://www.freemalaysiatoday.com/category/bahasa/tempatan/2022/11/30/ketelusan-penting-untuk-perolehan-projek-bukan-setakat-tender-kata-kumpulan-anti-rasuah>
- Bernama. (2025, August 11). Sektor Pembinaan Malaysia Tumbuh 12.9 Peratus, Nilai Kerja Cecah RM43.9 Bilion. BernamaBiz; Bernama. <https://www.bernama.com/lite/news-bm.php?id=2455423>
- Budiningsih, I., Soehari, T. D., & Ahmad, M. (2017). Increase Competency Through Training Interventions. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(6), 249-266.
- Carbonara, N., Costantino, N., & Pellegrino, R. (2014). Concession period for PPPs: A win-win model for a fair risk sharing. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1223–1232. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.007>
- Chen, J. (2023, May 19). What Is a Cartel? Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/cartel.asp>
- Chua Yan Piaw. 2014. Kaedah Penyelidikan Buku 1. Shah Alam: McGraw-Hill Sdn Bhd.

- Chua, Y. P. (2011). Kaedah dan statistik penyelidikan: Kaedah penyelidikan. McGraw-Hill Education
- CIDB. (2020, March 31). G1 Contractors Urged To Leverage On Construction Technology | CIDB HQ. CIDB HQ. <https://www.cidb.gov.my/g1-contractors-urged-to-leverage-on-construction-technology/>
- Ciribini, A. L. C., Bolpagni, M., & Oliveri, E. (2015). An Innovative Approach to e-public Tendering Based on Model Checking. *Procedia Economics and Finance*, 21(15), 32–39. [https://doi.org/10.1016/s22125671\(15\)00147-1](https://doi.org/10.1016/s22125671(15)00147-1)
- Construction Industry Development Board Malaysia. (2023). *Annual report 2023: Driving construction industry digitalisation*. <https://www.cidb.gov.my/>
- Construction Industry Development Board Malaysia. (2025). Industri pembinaan Malaysia pada 2025. CIDB Malaysia. <https://www.cidb.gov.my/industri-pembinaan-malaysia-pada-2025/>
- Dewan Bahasa dan Pustaka. (2005). *Kamus dewan edisi keempat*. Kuala Lumpur; Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Diadenko, M. (2024). Evolution Of Concession Operations. *Foreign Trade Economics Finance Law*, 133(2), 53–65. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)03](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)03)
- Eadie, R., Perera, S., & Heaney, G. (2011). Analysis of the use of e-procurement in the public and private sectors of the UK construction industry. *Journal of Information Technology* <https://www.itcon.org/2011/39>
- Hemstrom, K., Mahapatra, K. & Gustavsson, L. (2011). Adoption of Innovations in Building Construction: Hindrances and Actor Influence as Perceived by Swedish Architects, Summer Study. *Energy Efficiency First: The Foundation of Low-Carbon Society*, pp. 1133-1140.
- Isahak, Z. (2023, June 8). PKMM Johor dakwa syarikat konsesi tinas kontraktor kecil Sinar Harian. Sinar Harian. <https://www.sinarharian.com.my/article/262069/edisi/johor/pkmm-johor-dakwa-syarikat-konsesi-tinas-kontraktor-kecil>
- Kedayan, G. A. (2025, January 4). Tinjauan: “Tender terbuka elak isu kabel dan taktik kotor.” Portal Berita. <https://berita.rtm.gov.my/nasional/senarai-berita-nasional/senarai-artikel/tinjauan-tender-terbuka-elak-isu-kabel-dan-taktik-kotor>
- Khan, R. A., Liew, M. S., & Ghazali, Z. B. (2014). Malaysian Construction Sector and Malaysia Vision 2020: Developed Nation status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 507–513. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.498>
- Kovacs, A. (2011). *Enhancing procurement practices: Comprehensive approach to acquiring complex facilities and projects*. Springer Science & Business Media.
- Laryea, S. (2011). Quality of tender documents: case studies from the UK. *Construction Management and Economics*, <https://doi.org/10.1080/01446193.2010.540019>
- Li, B., Akintoye, A., Edwards, P. J., & Hardcastle, C. (2005). Perceptions of positive and negative factors influencing the attractiveness of PPP/PFI procurement for construction projects in the UK: Findings from a questionnaire survey. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12(2), 125-148.
- Mahuwi, L. and Israel, B. (2023). A review on participation of SMEs in public procurement: opportunities, challenges, and policy implications. *New Applied Studies in Management, Economics & Accounting*, 6(4), 18-33. doi: 10.22034/nasmea.2023.176305
- Mat Isa, M. S. (2024, September 6). Monopoli syarikat konsesi jejaskan kontraktor G1. Utusan Malaysia. <https://www.utusan.com.my/nasional/2024/09/monopoli-syarikat-konsesi-jejaskan-kontraktor-g1/>
- Mathonsi, M. D., & Thwala, W. D. (2012). Factors influencing the selection of procurement systems in the South African construction industry. *African Journal of Business Management*, 6(10), 3583.
- Mohd Shokory, S., & Mohd Suradi, N. R. (2020). Pengaruh Gaya Kepimpinan Pengurus Projek ke atas Prestasi Kerja Ahli-Ahli Pasukan Projek dalam Industri. *Management Research Journal*, 9(1), 1–16.
- Mohamad, R., Hamdan, A. R., Othman, Z. A., & Noor, N. M. M. (2010). Decision Support Systems (DSS) in construction tendering processes. *International Journal of Computer Science Issues*, 7(2), 35–45. <https://www.ijcsi.org/papers/7-2-1-35-45.pdf>
- Mohlala, F. T. (2015). The relationship between project performance of emerging contractors in government infrastructure projects and their experience and technical qualifications: an analysis of 30 projects conducted in the Mpumalanga Province over the 2011-2013 period (Doctoral dissertation).
- Muhamad, H. (2023, September 14). Belanjawan 2024: KKR tidak akan tutup permohonan lesen baharu kepada kontraktor. Astroawani.com. <https://www.astroawani.com/berita-malaysia/belanjawan-2024-kkr-tidak-akan-tutup-permohonan-lesen-baharu-kepada-kontraktor-437403>
- Murdoch, J. and Hughes, W. (2008) *Construction Contracts*, 4th edn, Taylor & Francis, London.
- Mutalib, R. A. Pembaharuan Pentadbiran: Perlaksanaan Pengurusan Awam Baru Di Pihak Berkuasa Tempatan (Pbt). In *The UUM International Conference On Governance 2014* (p. 529).
- Nawi, M. N. M., Deraman, R., Bamgbade, J. A., Zulhumadi, F., & Riaz, S. R. M. (2017). E-procurement in Malaysian construction industry: benefits and challenges in implementation. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(1), 209–213. <http://eprints.uthm.edu.my/3411/>
- Nazari, A.; Vandadian, S.; Abdirad, H. Fuzzy AHP model for prequalification of engineering consultants in the Iranian public procurement system. *Jornal Management Engineering*, 2017, 33, 04016042.

- Nor Hasdy, H. A., Mohamed, S., Md Asrul Nasid Masrom, K C, G., Seow Ta Wee, & Shafii, H. (2024). Prestasi Kaedah Perolehan Reka Bentuk & Bina dengan Kaedah Konvensional. *Research in Management of Technology and Business*, 5(2), 449-464. <https://publisher.uthm.edu.my/periodicals/index.php/rmtb/article/view/18108>
- Norazilan Mazahar (2015). *Pengurusan Perolehan Sebut harga dan Tender Konvensional*. Batu Pahat: Penerbit UTHM.
- Omar, M. F., & Abdullah, C. S. (2017). Kontraktor pembinaan: Kaedah pendaftaran dan masalahnya. Proceedings of Symposium on Technology Management & Logistics (STML-Go Green) 2016 (hlm. 128-135). Universiti Utara Malaysia. <http://stmlportal.net/stmlgogreen2016/pdf/p128.pdf>
- Pandit, A. (2023). Ethical Challenges In Construction Procurement Ensuring Transparency In Subcontractor Selection. *Interantional Journal Of Scientific Research In Engineering And Management*, 07(06), 1-6. <https://doi.org/10.55041/ijsrem24200>
- Patil, C. R., & Nadaf, M. (2017). Study on procurement method selection procedure in construction Industry. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 4(8), 340-348.
- Pilim, N. A., & Ibrahim, N. D. (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Perkembangan Kesatuan Sekerja Selepas Penswastaan: Analisis Ke Atas Kesatuan Sekerja Terpilih Di Sabah. *Jurnal Kinabalu*, 28, 187-206. <https://doi.org/10.51200/ejk.v28i1.4193>
- Roslan, A. I. ., Omar, R., Mohamed, S., & Masrom, M. A. N. (2021). Keberkesanan Program Usahawan Muda (MYEP) untuk Meningkatkan Kemahiran Kontraktor dalam Projek Pembinaan MRT. *Research in Management of Technology and Business*, 2(2), 626. <https://publisher.uthm.edu.my/periodicals/index.php/rmtb/article/view/4982>
- Roslan, M. F., Masrom, M. A. N., Che Haron, R. ., & Tajul Ariffin, H. L. (2025). Strategi dan Cabaran Tender Elektronik (E-Tender): Perspektif Kontraktor G7. *Research in Management of Technology and Business*, 6(2), 788-804. <https://penerbit.uthm.edu.my/periodicals/index.php/rmtb/article/view/21761>
- Rybnicek, R., Plakolm, J., & Baumgartner, L. (2020). Risks in public-private partnerships: A systematic literature review of risk factors, their impact and risk mitigation strategies. *Public Performance & Management Review*, 43(5), 1174-1208.
- Sambasivan, M., & Soon, Y. W. (2007). Causes and effects of delays in Malaysian construction industry. *International Journal of Project Management*, 25(5), 517-526. <https://doi.org/10.1016/j.jiproman.2006.11.007>
- Shahid, R. H., & Abu Bakar, A. (2024, July 4). Dewan Rakyat: Kenaikan had nilai kerja kontraktor di bawah kuasa Kementerian Kewangan. Buletin TV3. <https://www.buletintv3.my/nasional/dewan-rakyat-kenaikan-had-nilai-kerja-kontraktor-di-bawah-kuasa-kementerian-kewangan/>
- Sohilli, A. W. (2024, January 2). Teliti isu dihadapi kontraktor Bumiputera tempatan. Buletin Mutiara. <https://www.buletinmutiara.com/teliti-isu-dihadapi-kontraktor-bumiputera-tempatan/>
- Suhaimi, F. (2021, January 28). Lulus projek kepada syarikat konsesi akan hapuskan kontraktor kecil Bumiputera. Astroawani.com. <https://www.astroawani.com/berita-bisnes/lulus-projek-kepada-syarikat-konsesi-akan-hapuskan-kontraktor-kecil-bumiputera-280177>
- Suprpto, M., Bakker, H. L., Mooi, H. G., & Moree, W. (2015). Sorting out the essence of owner-contractor collaboration in capital project delivery. *International Journal of Project Management*, 33(3), 664-683.
- Tang, L., Shen, Q., & Cheng, E. W. (2010). A review of studies on public-private partnership projects in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 28(7), 683-694.
- Thwala, W. D., & Mvubu, M. (2009). Problems facing small and medium size contractors in Swaziland. *Journal of Service Science and Management*, 02(04), 353-361. <https://doi.org/10.4236/jssm.2009.24042>
- Tuan Muhamad Adnan, T. B. (2024, October 18). Belanjawan 2025: RM1.3 bilion untuk perkasa kontraktor G1 hingga G4. Sinar Harian. <https://www.sinarharian.com.my/article/691774/khas/belanjawan/belanjawan-2025-rm13-bilion-untuk-perkasa-kontraktor-g1-hingga-g4>
- Tuan Muhamad Adnan, T. B. (2024, October 18). Belanjawan 2025: RM1.3 bilion untuk perkasa kontraktor G1 hingga G4. Sinar Harian. <https://www.sinarharian.com.my/article/691774/khas/belanjawan/belanjawan-2025-rm13-bilion-untuk-perkasa-kontraktor-g1-hingga-g4>
- Yahya, M. A., Skitmore, M., Bridge, A., Nepal, M. P., & Cattell, D. (2018). E-tendering readiness in construction: a priori model. *International Journal of Procurement Management*, 11(5), 608. <https://doi.org/10.1504/ijpm.2018.094356>