

# Pengaruh Gaya Kepimpinan Pengurus Projek ke atas Prestasi Kerja Ahli-Ahli Pasukan Projek dalam Industri Pembinaan Di Selangor

Suzyanty Mohd Shokory<sup>a,b</sup>, Nur Riza Mohd Suradi<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak Malaysia, [suzyanty@fpe.upsi.edu.my](mailto:suzyanty@fpe.upsi.edu.my)

<sup>b</sup>Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia [nrms@ukm.edu.my](mailto:nrms@ukm.edu.my)

Received: 24 September 2019 ; Accepted: 20 December 2019; Published: 02 January 2020

## Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepimpinan pengurus projek ke atas prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek dalam industri pembinaan di Selangor. Dalam kajian ini, dua gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengurus projek terdiri daripada gaya kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi diuji terhadap prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek yang mana terdiri daripada prestasi kerja dalam peranan dan prestasi kerja melebihi peranan. Pendekatan kuantitatif telah digunakan dalam kajian ini dengan menggunakan kaedah tinjauan sampel. Sebanyak 195 orang responden terlibat dalam kajian ini yang terdiri daripada ahli-ahli pasukan projek daripada pelbagai kontraktor berlainan yang berdaftar dengan Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia di negeri Selangor. Sampel kajian dipilih dengan menggunakan teknik kaedah pensampelan rawak berstrata berkadaran dan pengutipan data dilakukan dengan menggunakan borang soal selidik. Instrumen untuk mengukur gaya kepimpinan pengurus projek dan prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek dalam industri pembinaan telah diadaptasi dan telah dimodifikasi daripada sarjana kajian-kajian yang lepas yang terdiri daripada sarjana tempatan dan luar negara. Data kajian dianalisis menggunakan perisian Statistical Package for Social Science (SPSS) melibatkan analisis regresi linear berganda. Dapatan kajian menunjukkan secara prinsipnya dua jenis gaya kepimpinan pengurus projek adalah signifikan dalam mempengaruhi prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek. Gaya kepimpinan transformasi pengurus projek didapati mempunyai pengaruh signifikan yang positif terhadap prestasi kerja dalam peranan ahli-ahli pasukan projek. Manakala gaya kepimpinan transaksi pengurus projek pula didapati mempunyai pengaruh signifikan yang positif terhadap prestasi kerja melebihi peranan ahli-ahli pasukan projek. Hasil kajian ini menjelaskan gaya kepimpinan pengurus projek yang berbeza mampu memberi kesan yang berbeza terhadap prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek dalam industri pembinaan.

**Kata kunci:** kepimpinan, pengurus projek, prestasi, ahli-ahli pasukan projek, industri pembinaan

## Abstract

*This study aimed to test the effect of the project managers' leadership styles on the performance of project team members in the construction industry in Selangor. In this study, two leadership styles practiced by the project managers consisting of transformational leadership and transactional leadership were tested on the performance of the project team members which consisted of in-role and extra-role performances. The quantitative approach was utilized in this study using the survey sample method. A total of 195 respondents were involved in the study which consisted of project team members from various contractors registered with Construction Industry Development Board in Selangor. The sample of the study was selected using the proportionate stratified random sampling technique and the data were collected using questionnaires. The instruments for measuring the project manager's leadership style and the performance of project team members in the construction industry had been adapted and modified from previous research comprising local and international scholars. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Science (SPSS) software involving multiple linear regression analysis. The findings showed that mainly, the*

*two types of project manager leadership styles were significant in influencing the performance of project team members. The project managers' transformational leadership style was found have a significant positive impact on the in-role performance of project team members. On the other hand, the project managers' transactional leadership style was found have a significant positive impact on the extra-role performance of project team members. The results of this study explained that the project managers' different styles of leadership could have a different impact on the performance of project team members in the construction industry*

**Keywords:** leadership, project manager, performance, project team members, construction industry

## PENGENALAN

Industri pembinaan merupakan salah satu sektor terpenting yang menyumbang kepada ekonomi negara (Noraini & Ahmad, 2011). Industri pembinaan turut menjadi pemangkin atau *catalyst* utama dalam transformasi ekonomi Malaysia melalui pelaksanaan projek-projek infrastruktur berimpak tinggi di bawah Rancangan Malaysia KeSepuluh (RMKe-10) dan Rancangan Malaysia KeSebelas (RMKe-11) yang mana turut membantu merencanakan kadar pembangunan sektor ekonomi yang lain (Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB), 2017). Kadar pertumbuhan industri pembinaan di Malaysia telah melepasi prestasi kesemua sektor ekonomi yang lain sepanjang pelaksanaan RMKe-10 dengan kadar pertumbuhan purata 11.1 peratus (Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia 2017). Justeru itu, industri pembinaan yang cekap, berkualiti dan yang berkapabiliti tinggi adalah amat penting untuk sesebuah negeri itu dalam membangunkan ekonomi yang mampu menarik pelaburan untuk mencapai tahap sosio-ekonomi yang optimum (Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB), 2017).

Walaupun industri pembinaan ini memberi impak yang signifikan kepada pembangunan ekonomi negara, namun begitu prestasi industri pembinaan di Malaysia dianggap oleh beberapa sarjana masih lagi tidak mencapai jangkaan dan prestasi yang sepatutnya. Ini adalah kerana masih lagi terdapat projek pembinaan menghadapi masalah serta tidak berjaya disiapkan mengikut masa, kualiti dan bajet yang ditetapkan. Kenyataan ini turut disokong oleh (Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB), 2004) dalam Dokumen Perancangan Asal Keselamatan Dan Kesihatan Pekerjaan 2004 bahawa industri pembinaan di Malaysia mengalami masalah seperti kualiti yang rendah, penangguhan masa, kurang produktiviti, kekurangan pekerja, imej yang buruk dan turun naik ekonomi. Kajian yang dijalankan oleh Abdul Rahman, et al., (2006) mendapati bahawa projek-projek pembinaan membuat penangguhan masa secara statistiknya adalah sebanyak 49.50 peratus pada tarikh siap sepatutnya bagi sesebuah projek. Antara beberapa contoh projek yang dikenal pasti bermasalah untuk disiapkan adalah seperti di Jadual 1.

Dapatan daripada kajian empirikal yang lepas mendapati antara salah satu faktor yang menyumbang kepada permasalahan dan prestasi buruk industri pembinaan disebabkan oleh kelemahan kepimpinan pengurus projek dan konflik 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).

**Jadual 1 :** Antara projek yang bermasalah untuk disiapkan

| Jenis Projek                                                                                  | Status Projek                         | Kesan                                      | Punca                                                 | Sumber             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------|
| Pembinaan Wisma Perwira Angkatan Tentera Malaysia (ATM) di Jalan Padang Tembak, Kuala Lumpur. | Lewat disiapkan selama 389 hari       | Kos pembinaan meningkat sebanyak RM330,000 | Perancangan yang lemah                                | Harian Metro, 2015 |
| Kolej Matrikulasi Kelantan di Pasir Puteh, Kelantan                                           | Gagal disiapkan mengikut jadual asal  |                                            | Kelemahan yang wujud semasa pembinaan kolej terbabit. | Bernama, 2015      |
| Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur 2 (KLIA2).                                         | Lambat disiapkan mengikut jadual asal | Kos meningkat                              |                                                       | Bernama, 2015      |

Tugas pengurus projek bukan sahaja perlu mahir dalam kemahiran teknikal tetapi juga perlu memiliki kemahiran mengurus manusia yang mana bertanggungjawab untuk memotivasi dan membangunkan pekerja ke arah kejayaan projek (Neuhauser, 2007). Keadaan ini menjelaskan bahawa pengurus projek memainkan peranan yang penting bagi memastikan ahli-ahli pasukan projeknya dapat meningkatkan prestasi kerja termasuklah prestasi kerja dalam peranan dan prestasi kerja melebihi peranan bagi memastikan projek yang dilaksanakan dapat disiapkan mengikut tempoh masa yang dirancang (Keegan & Den Hartog, 2004). Oleh yang demikian, seseorang pengurus projek perlu menggunakan gaya kepimpinan yang bersesuaian untuk mengetuai dan memimpin kumpulan dalam pasukan projek bagi mencapai matlamat projek tersebut.

Memandangkan industri pembinaan ini berbeza dengan industri yang lain, kemungkinan gaya kepimpinan yang telah disahkan oleh para sarjana sesuai dalam sesebuah industri mungkin tidak berkesan dalam industri pembinaan. Hubungan pemimpin-pemimpin projek yang berbeza mungkin memberikan perspektif yang berbeza dari segi kepentingan gaya kepimpinan pada prestasi. Tambahan pula, Lok dan Crawford (2004) menyatakan tingkah laku kepemimpinan menjadi perdebatan antara sarjana di mana ianya ditentukan oleh budaya dan berbeza dari budaya ke budaya yang lain. Oleh yang demikian, kajian ini akan menguji hubungan gaya kepimpinan pengurus projek terhadap prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek. Di samping itu,

kajian ini juga turut untuk mengenal pasti pengaruh dua gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengurus projek iaitu kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi terhadap prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek yang terdiri daripada prestasi kerja dalam dan prestasi kerja melebihi

peranan. Oleh itu, kajian ini secara statistiknya dapat menyumbang pengetahuan kepada bidang penyelidikan kepimpinan dalam konteks industri pembinaan di Malaysia.

## SOROTAN LITERATUR

Kepimpinan ditakrifkan sebagai mempunyai kuasa keupayaan untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain bagi mencapai sesuatu matlamat (Bush, 2003; House, et al., 2004; Rebore, 2003). Proses mempengaruhi ini seterusnya akan merangsang dan membolehkan orang lain menyumbang pada keberkesanan dan kejayaan organisasi (House, et al., 2004). Kajian lepas turut menegaskan kepentingan gaya kepimpinan seseorang pemimpin (Yang, Wu, & Huang, 2013). Kepimpinan dapat mengawal sesebuah pasukan dan juga sesuatu projek untuk memastikan kejayaannya. Ini adalah kerana pemimpin boleh memberi kesan dan pengaruh ke atas prestasi dan aktiviti ahli-ahli pasukan (Saiful, et al., 2016). Walau bagaimanapun, tingkah laku kepimpinan ditentukan oleh budaya dan berbeza dari satu budaya ke budaya yang lain (Lok & Crawford, 2004). Justeru, menjadi satu keperluan untuk melakukan satu kajian bagi mengkaji gaya kepimpinan dalam persekitaran industri pembinaan terutamanya dalam konteks Malaysia.

Dalam bidang kajian kepemimpinan, para sarjana telah mengenal pasti beberapa gaya kepimpinan yang berupaya mempengaruhi pengikut mereka, iklim organisasi dan organisasi (Aragon-Correa, et al., 2007; Gracia-Morales, 2008). Antara gaya kepimpinan tersebut adalah gaya kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi. Kepimpinan transformasi menggunakan pendekatan motivasi dan karismatik yang unik terhadap subordinatnya manakala kepimpinan transaksi pula mengamalkan konsep penekanan kepada koordinasi dan kawalan pengurus serta dikatakan kepimpinan yang bersifat mengarah dan pendekatannya lebih bersifat top-down (Megat Zuhairy, Hadijah & Noraini, 2015).

Kepimpinan transformasi telah dibahagikan kepada lima dimensi iaitu ciri-ciri unggul, tingkah laku unggul, inspirasi motivasi, rangsangan intelek dan pertimbangan individu. Ciri-ciri unggul adalah di mana pemimpin dianggap sebagai role model, dihormati, setia, dikagumi oleh pengikutnya serta pengikutnya bermotivasi untuk melakukan kerja melebihi peranan atau hakiki mereka dalam sesuatu tugas (Bass, 1985).

Dimensi tingkah laku unggul pula di mana seorang pemimpin memiliki sifat-sifat karismatik dengan keyakinan dan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap tindakannya serta mempunyai harapan yang tinggi terhadap keupayaan subordinat, namun tetap berperanan dalam memberi sokongan dan panduan agar subordinat mampu mencapai tahap yang diinginkan (Burns, 1978). Seterusnya dimensi inspirasi motivasi pula di mana pemimpin mempunyai tingkah laku yang mampu memotivasikan pengikutnya untuk mencapai matlamat dan menaikkan semangat juang serta berupaya untuk menyalut cabaran yang datang. Pemimpin transformasi bertindak menyatakan dengan jelas tentang keyakinannya terhadap misi dan matlamat yang hendak dicapai serta dan memberi inspirasi kepada mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih bijak untuk mencapai visi ini (Antonakis & House, 2014).

Manakala dimensi rangsangan intelek pula memperlihatkan pemimpin yang menggalakkan kecerdasan pengetahuan dan pembelajaran supaya pengikutnya dapat mencari penyelesaian

masalah dengan dimensi pemikiran yang baru dan inovatif. Secara tidak langsung, dimensi ini secara intelektual merangsang pengikut untuk mempelajari konsep, teknik dan prosedur baru serta menggalakkan pekerja untuk mencari idea dan perspektif yang berbeza dalam menyelesaikan tugas dan masalah secara berkesan (Nguyen & Mohamed, 2011).

Akhir sekali bagi dimensi pertimbangan individu, pemimpin menganggap setiap pengikutnya sebagai seorang individu yang perlu dihormati berdasarkan keperluan dan keupayaan mereka (Kaihatu, 2007). Pemimpin ini bertindak sebagai mentor dengan memberi tumpuan dan perhatian terhadap keperluan dan potensi tertentu dalam membangunkan pengikut-pengikutnya. Pemimpin ini juga turut mewujudkan kepuasan dikalangan pengikutnya kerana sentiasa memberi galakan dan sokongan kepada mereka dan sebarang perbezaan dihormati yang mana membawa kepada persekitaran kerja yang produktif.

Kepimpinan transaksi pula berbeza dengan kepimpinan transformasi dimana konsep yang diamalkan menekankan kepada koordinasi dan kawalan pengurus serta dikatakan kepimpinan yang bersifat mengarah dan pendekatannya lebih bersifat top-down. Situasi perhubungan antara pemimpin dan subordinat lebih bersifat formal dengan jurang pengurus dengan pekerja yang amat berbeza. Pemimpin transaksi akan menawarkan ganjaran kepada pengikutnya apabila mencapai prestasi yang ditetapkan (Thite, 2000; Yang et al., 2013) dan akan memperbetulkannya jika pengikutnya gagal memenuhi objektif yang ditetapkan dengan memberikan hukuman (Eagly et al., 2003). Bass (1985) telah mengklasifikasikan gaya kepimpinan transaksi kepada dua dimensi meliputi ganjaran dan pengurusan melalui pengecualian.

Pemimpin yang mengamalkan gaya berasaskan dimensi ganjaran akan mewujudkan peraturan sebagai pematuhan bagi membolehkan pengikutnya melakukan tugas seperti yang diminta oleh pemimpin dan organisasi untuk mengelakkan hukuman dan menerima ganjaran dalam bentuk prestasi yang memuaskan, kenaikan gaji, pujian dan pengiktirafan, tugas kerja yang lebih baik dan lain-lain. Seterusnya pemimpin yang mengamalkan pendekatan ini mampu menghasilkan prestasi yang lebih baik diantara pengikutnya kerana rantai arahan dikenal pasti dan jelas (Keegan & Den Hartog, 2004).

Dimensi pengurusan melalui pengecualian mencerminkan cara pemimpin transaksi bertindak apabila jangkaan tidak dipenuhi. Dimensi ini terbahagi kepada dua kategori iaitu aktif dan pasif. Pengurusan pengecualian secara aktif merujuk kepada pemimpin secara aktif memantau kerja, mengenal pasti perbezaan antara realiti dan peraturan serta piawaian kerja dilakukan oleh pengikutnya serta melaksanakan perubahan yang bersesuaian sepanjang proses kerja tersebut (Bass, 1985). Sebaliknya, pemimpin yang mengamalkan dimensi pengurusan pengecualian secara pasif pula akan mengambil tindakan yang sewajarnya setelah sesuatu masalah telah berlaku atau dengan kata lain hanya akan campur tangan apabila piawaian kerja tidak dipenuhi atau apabila prestasi kerja tidak seperti yang dijangkakan (Bass & Avolio, 1998).

Bakker et al., (2004) berpendapat bahawa prestasi kerja individu boleh diukur melalui dua dimensi iaitu melalui prestasi kerja dalam peranan dan prestasi kerja melebihi peranan. Prestasi kerja dalam peranan merupakan tindakan yang telah digariskan secara spesifik melalui deskripsi kerja rasmi yang telah ditetapkan oleh majikan terhadap pekerjanya (Janssen dan Yperen, 2004) bagi mencapai

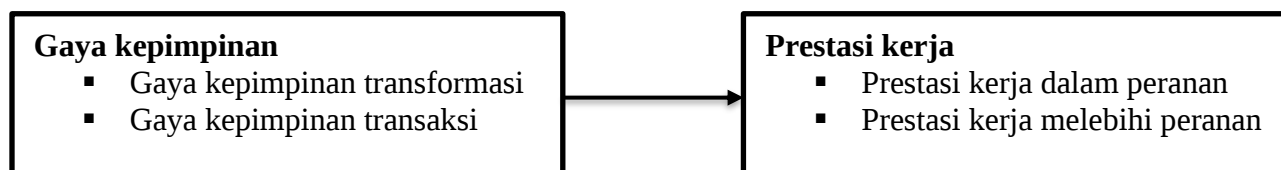
matlamat organisasi (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Manakala prestasi kerja melebihi peranan ditakrifkan sebagai tindakan ataupun kelakuan yang dilakukan melebihi daripada deskripsi kerja rasmi yang mana tindakan ini akan menyumbang kepada peningkatan keberkesanan sesebuah organisasi (MacKenzie, et al., 1991).

Bagi memastikan prestasi sesebuah organisasi dan pekerja tercapai mengikut matlamat yang telah ditetapkan, maka setiap organisasi memerlukan pemimpin yang baik dan cekap dalam menjayakan matlamat tersebut. Kepimpinan yang berkesan adalah penting bagi setiap syarikat pembinaan dan gaya kepimpinan dan amalannya merupakan pemboleh ubah penting dalam kejayaan pengurusan projek (Dionne, et al., 2004). Begitu juga dengan pelaksanaan dan kejayaan sesuatu projek, peranan pengurus projek tidak dapat dinafikan turut menyumbang kepada kejayaan sesuatu projek (Korrapati dan Kocherla, 2010) dan juga berupaya memberi kesan kepada prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek (Kouzes & Posner, 2007; Saiful et al., 2016). Justeru, pengurus projek sebagai ketua dalam pelaksanaan satu projek perlu melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan dengan baik dari aspek pengurusan dan gaya kepimpinan yang diamalkan yang mana ia menyumbang kepada peningkatan prestasi ahli-ahli pasukan projek. Ini adalah kerana pengurus projek merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti dalam pelaksanaan sesuatu projek. Gaya kepimpinan yang betul serta efektif diamalkan oleh pengurus projek sepatutnya dapat membantu pengikutnya menyelesaikan tugas tepat pada masa dan betul pada setiap masa.

## METODOLOGI KAJIAN

### Kerangka kajian

Gambaran kerangka kajian ini ditunjukkan seperti di Rajah 1 di mana ia menunjukkan hubungan yang logik antara pemboleh ubah bebas dan bersandar kajian. Dalam kajian ini, gaya kepimpinan pengurus projek merupakan pemboleh ubah bebas dan ianya memberikan kesan kepada prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek. Gaya kepimpinan pengurus projek melibatkan lapan dimensi dengan mewakili dua jenis gaya kepimpinan iaitu kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi. Seterusnya pemboleh ubah bersandar kajian ini adalah prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek dan diwakili dengan dua dimensi iaitu prestasi kerja dalam peranan dan prestasi kerja melebihi peranan.



**Rajah 1:** Kerangka kajian

### Reka bentuk kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggunakan reka bentuk kajian tinjauan. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam kajian ini kerana bersesuaian untuk menjelaskan

hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian dan bagaimana sesuatu pemboleh ubah itu dapat mempengaruhi pemboleh ubah yang lain (Creswell, 2014) serta dapat menguji kesan pemboleh ubah terhadap sesuatu pemboleh ubah hasil dalam sesuatu kajian (Creswell, 2009). Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian tinjauan secara keratan rentas (*cross-sectional*) di mana prosedur pengumpulan data secara rawak daripada populasi hanya pada satu masa tertentu sahaja (Zikmund et al. 2010). Terdapat beberapa kelebihan apabila sesuatu kajian menggunakan pendekatan secara keratan rentas (*cross-sectional*) iaitu data secara keratan rentas (*cross-sectional*) boleh dikumpul daripada kumpulan responden yang besar dan perbandingan boleh dibuat kerana sampel tidak dipengaruhi oleh perubahan yang berlaku dalam jangka masa yang panjang dan sesuai digunakan untuk menguji hipotesis yang dibina dalam kajian ini.

## Populasi dan Sampel

Statistik yang diperoleh daripada pihak Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB) (2015) menyatakan terdapat 10 372 kontraktor yang berdaftar di negeri Selangor sehingga tahun 2014 meliputi sembilan daerah dan tujuh jenis gred kontraktor. Berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970) dan Sekaran (2003), jumlah sampel yang diperlukan dalam kajian ini adalah seramai 373 orang sampel. Namun kajian ini hanya berjaya memperolehi 195 orang sampel yang terdiri daripada ahli-ahli pasukan projek daripada pelbagai syarikat kontraktor berlainan yang berdaftar dengan Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB) di negeri Selangor. Ahli-ahli pasukan projek tersebut merupakan individu yang terlibat dengan pelaksanaan sesebuah projek pembinaan yang terdiri daripada penyelia projek, anggota pasukan projek, jurutera projek, perunding projek dan pekerja-pekerja lain yang terlibat dengan projek berkenaan. Kadar maklum balas kajian ini adalah 35 peratus dan sampel kajian ini dianggap mencukupi ataupun memadai kerana kebiasaannya kadar maklum balas normal bagi kajian yang melibatkan industri pembinaan adalah dalam lingkungan 20 hingga 30 peratus sahaja (Akintoye, 2000). Di samping itu, Dulaimi et al. (2003) turut menyatakan kadar maklum balas sampel kajiannya yang terdiri daripada individu di industri pembinaan adalah kurang hanya mewakili 5.91 peratus sahaja.

Teknik persampelan yang digunakan di dalam kajian ini adakah secara pensampelan rawak berstrata berkadaran di mana penyelidik membahagikan kontraktor yang terdiri dari gred satu hingga tujuh yang berdaftar dengan CIDB di negeri Selangor kepada sembilan daerah. Daerah-daerah tersebut meliputi daerah Petaling, Klang, Gombak, Hulu Langat, Sepang, Kuala Langat, Kuala Selangor, Hulu Selangor dan Sabak Bernam. Seterusnya nisbah peratusan sampel dilakukan seiring dengan nisbah substrata populasi. Setiap kontraktor yang terpilih akan melibatkan ahli-ahli pasukan projek dalam pelaksanaan projek yang sama yang dinilai dalam kajian ini. Oleh itu, setiap unit analisis mempunyai peluang yang sama untuk dipilih berdasarkan strata yang telah dibina.

## Instrumen

Data kajian dikumpul menggunakan soal selidik yang ditadbir sendiri oleh penyelidik. Instrumen kajian ini diadaptasi dan telah dimodifikasi daripada sarjana kajian-kajian yang lepas yang terdiri daripada sarjana tempatan dan luar negara.

Dalam kajian ini, gaya kepimpinan merupakan pemboleh ubah bebas yang terdiri daripada dua jenis gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi. Pengukuran gaya kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi pengurus projek dalam kajian ini telah menggunakan soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ Form 5X) (Bass & Avolio, 2000) melibatkan lapan dimensi di mana lima dimensi mewakili kepimpinan transformasi manakala tiga dimensi mewakili kepimpinan transaksi. Lima dimensi yang mewakili kepimpinan transformasi adalah ciri-ciri unggul, tingkah laku unggul, inspirasi motivasi, rangsangan intelek dan pertimbangan individu. Manakala tiga dimensi yang mewakili kepimpinan transaksi diwakili dengan ganjaran, pengurusan pengecualian secara aktif dan pengurusan pengecualian secara pasif. Setiap dimensi masing-masing mempunyai empat item soalan pengukuran dengan menggunakan skala likert 5 mata di mana nilai 0 (Tidak Pernah) dan 4 (Sentiasa). Oleh yang demikian, terdapat 32 item yang digunakan dalam kajian ini bagi mengukur gaya kepimpinan pengurus projek.

Seterusnya prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek merupakan pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini di mana terdiri daripada dua dimensi iaitu prestasi kerja dalam dan prestasi kerja melebihi peranan. Bagi prestasi kerja dalam peranan dan prestasi kerja melebihi peranan, kajian ini menggunakan instrumen yang telah digunakan daripada kajian Goodman dan Svyantek, (1999). Terdapat sembilan item digunakan untuk mengukur prestasi kerja dalam peranan dan tujuh item untuk mengukur prestasi kerja melebihi peranan. Semua item tersebut telah menggunakan skala likert 5 mata di mana nilai 1 (Sangat tidak bersetuju) dan 5 (Sangat bersetuju).

## Analisis

Analisis Regresi Berganda dilakukan dengan tujuan untuk menganggarkan nilai pemboleh ubah bersandar berdasarkan pemboleh ubah bebas. Selain itu melalui analisis ini turut dapat mengenal pasti kesan pemboleh ubah bebas ke atas pemboleh ubah bersandar dan mengetahui sebarang perubahan yang berlaku (Zuraidah & Suzyanty, 2018).

## DAPATAN KAJIAN

Sebelum analisis regresi linear berganda dijalankan, terdapat beberapa pengujian awal perlu dijalankan bagi memastikan andaian-andaian analisis regresi linear dipenuhi. Antara andaian-andaian tersebut yang perlu dipenuhi adalah seperti berikut: menentukan data bertabur secara normal; tiada nilai yang ekstrem (*outliers*); dan bebas daripada masalah *multicollinearity*.

Untuk menguji data bertabur secara normal, ujian skewness dan kurtosis perlu dilaksanakan. Data akan bertabur secara normal sekiranya nilai-nilai skewness dan kurtosis berada dalam lingkungan  $\pm 2$  (Garson, 2012). Hasil analisis mendapati nilai skewness dan kurtosis bagi kesemua item berada dalam lingkungan  $\pm 2$ . Oleh itu, data kajian ini adalah bertabur secara normal dan andaian data bertabur normal telah dipenuhi.

Seterusnya pengujian kewujudan nilai-nilai ekstrem (*outliers*) dijalankan melalui dua pengujian iaitu melalui *standardized z score* dan ujian Mahalanobis D2. Ujian *standardized z score* digunakan untuk menentukan kewujudan nilai-nilai ekstrem (*outliers*) bagi *univariate outliers*. Manakala ujian Mahalanobis D2 digunakan untuk menentukan kewujudan nilai-nilai ekstrem

(outliers) bagi *multivariate outliers*. Keputusan pengujian ke atas nilai-nilai *standardized z score* dalam kajian ini mendapati tiada nilai yang melebihi  $\pm 4$ . Ini menjelaskan bahawa tiada nilai yang ekstrim di dalam data kajian ini (Hair, et al., 2010). Melalui pemerhatian ke atas nilai maksimum Mahalanobis D2 juga mendapati tidak wujud nilai-nilai ekstrem kerana nilai maksimum Mahalanobis D2 adalah lebih kecil daripada nilai  $\chi^2$  [ $D2 = 16.176 < \chi^2 = 22.458$  ( $df = 6$ ,  $p1 < 0.001$ )] (Tabachnick & Fidell, 2013). Oleh itu, data kajian ini dianggap bebas daripada nilai-nilai ekstrem univariate dan juga *multivariate*. Justeru, andaian *outliers* telah dipenuhi dalam kajian ini.

Akhir sekali, kewujudan masalah *multicollinearity* dikenalpasti dengan melakukan pengujian terhadap dua nilai iaitu: *Tolerance*; dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Berdasarkan *rule of thumb* yang dicadangkan, kewujudan *multicollinearity* dalam sesuatu akan kajian wujud apabila nilai *Tolerance* adalah kurang daripada 0.20 (Garson, 2012) dan nilai VIF melebihi daripada 10 (Pallant, 2015). Analisis pengujian *Collinearity Statistics* menunjukkan nilai *Tolerance* berada dalam julat 0.4250 hingga 0.6600 dan nilai VIF berada dalam julat 1.5150 hingga 2.540. Oleh itu, nilai *Tolerance* bagi semua pemboleh ubah adalah lebih besar daripada nilai yang dicadangkan iaitu 0.20 serta nilai VIF kurang daripada nilai yang dicadangkan iaitu 10. Oleh yang demikian, analisis ini menjelaskan tidak wujud masalah *multicollinearity* yang mana boleh mempengaruhi dapatan kajian. Setelah semua andaian-andaian analisis regresi pelbagai dipenuhi, maka data kajian adalah sesuai untuk membuat analisis lanjutan.

Keputusan analisis regresi linear berganda yang ditunjukkan di Jadual 2 mencatatkan nilai  $R^2$  adalah 0.7800 dan 0.9920. Ini bermakna, 78 peratus dan 99.20 peratus daripada variasi yang wujud dalam prestasi kerja dalam peranan dan prestasi kerja melebihi peranan (pemboleh ubah bersandar) berupaya diterangkan oleh lapan sub pemboleh ubah gaya kepimpinan (pemboleh ubah bebas) yang terdiri daripada ciri-ciri unggul, tingkah laku unggul, inspirasi motivasi, rangsangan intelek, pertimbangan individu, ganjaran, pengurusan pengecualian secara aktif dan pengurusan pengecualian secara pasif. Nilai ANOVA ( $F(8, 186) = 82.611$ ) dan ( $F(8, 186) = 3051.691$ ) dengan nilai  $-p$  (0.000) kurang daripada  $\alpha = (0.05)$ . Maka sekurang-kurangnya salah satu daripada pemboleh ubah bebas yang diuji berupaya mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas pemboleh ubah bersandar.

Dalam kajian ini, analisis mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan pengurus projek dan prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek dijalankan secara berasingan dengan melibatkan gabungan dimensi kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi sebanyak lapan dimensi gaya kepimpinan. Dimensi kepimpinan transformasi terdiri daripada ciri-ciri unggul, tingkah laku unggul, inspirasi motivasi, rangsangan intelek dan pertimbangan individu. Manakala dimensi bagi kepimpinan transaksi pula terdiri daripada ganjaran, pengurusan pengecualian secara aktif dan pengurusan pengecualian secara pasif. Dua dimensi prestasi kerja kajian ini menggunakan prestasi kerja dalam peranan dan prestasi kerja melebihi peranan.

**Jadual 2 :** Gaya kepimpinan pengurus projek dan prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek

| Prestasi Kerja Dalam Peranan |        | Prestasi Kerja Melebihi Peranan |
|------------------------------|--------|---------------------------------|
| $R^2$                        | 0.7800 | 0.9920                          |

|                               | F       | Std. Error<br>of the<br>Estimate | Sig. F<br>Change | F         | Std. Error<br>of the<br>Estimate | Sig. F<br>Change |
|-------------------------------|---------|----------------------------------|------------------|-----------|----------------------------------|------------------|
|                               | 82.611* | 0.33886                          | 0.000            | 3051.691* | 0.04352                          | 0.000            |
| Pemboleh ubah                 | B       | Std. Error                       | Sig.             | B         | Std. Error                       | Sig.             |
| Konstan                       | -0.457  | 0.233                            | 0.051            | 0.184     | 0.030                            | 0.000            |
| Kepimpinan transformasi:      |         |                                  |                  |           |                                  |                  |
| Ciri-ciri unggul              | 0.100   | 0.054                            | 0.068            | -0.002    | 0.007                            | 0.764            |
| Tingkah laku unggul           | 0.020   | 0.033                            | 0.538            | -0.011    | 0.004                            | 0.012            |
| Inspirasi motivasi            | 0.058   | 0.030                            | 0.054            | -0.001    | 0.004                            | 0.769            |
| Rangsangan intelek            | 0.239   | 0.042                            | 0.000            | -0.010    | 0.005                            | 0.057            |
| Pertimbangan individu         | 0.477   | 0.043                            | 0.000            | 0.001     | 0.006                            | 0.911            |
| Kepimpinan transaksi:         |         |                                  |                  |           |                                  |                  |
| Ganjaran                      | -0.0081 | 0.056                            | 0.149            | 0.573     | 0.007                            | 0.000            |
| Pengurusan pengecualian-aktif | -0.001  | 0.052                            | 0.989            | 0.408     | 0.007                            | 0.000            |
| Pengurusan pengecualian-pasif | 0.215   | 0.035                            | 0.000            | -0.002    | 0.005                            | 0.689            |

*Nota : \* signifikan pada  $\alpha = 0.05$*

Daripada analisis yang ditunjukkan di Jadual 2, didapati dua dimensi kepimpinan transformasi pengurus projek iaitu ciri-ciri unggul ( $p = 0.068 > \alpha = 0.05$ ) dan inspirasi motivasi ( $p = 0.054 > \alpha = 0.05$ ) secara statistikanya tidak signifikan dalam menjelaskan hubungan dengan prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek. Seterusnya analisis juga mengesahkan dimensi rangsangan intelek ( $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ) dan pertimbangan individu ( $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ) secara statistikanya signifikan dalam mempengaruhi prestasi kerja dalam peranan serta hanya satu dimensi iaitu tingkah laku unggul ( $p = 0.012 < \alpha = 0.05$ ) secara statistikanya signifikan dalam mempengaruhi prestasi kerja melebihi peranan. Walau bagaimanapun, dua dimensi gaya kepimpinan transaksi iaitu ganjaran ( $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ) dan pengecualian-aktif ( $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ) secara statistikanya signifikan dalam mempengaruhi prestasi kerja melebihi peranan tetapi bukan dalam prestasi kerja dalam peranan. Seterusnya dapatan kajian turut menunjukkan hanya satu dimensi gaya kepimpinan transaksi iaitu pengecualian-pasif ( $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ) secara statistikanya signifikan dalam mempengaruhi prestasi kerja dalam peranan.

## PERBINCANGAN

Secara umumnya, kajian ini memberikan pemahaman yang menyeluruh berkaitan hubungan dan pengaruh gaya kepimpinan pengurus projek terhadap prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek. Secara umumnya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa dimensi gaya kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi pengurus projek mempunyai kesan yang signifikan dalam menentukan prestasi kerja dalam peranan dan prestasi kerja melebihi peranan ahli-ahli pasukan projek. Dapatan ini menggambarkan fleksibiliti gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengurus projek perlu

dalam pelbagai situasi kerana secara fakta manusia merupakan entiti yang kompleks untuk diseragamkan disebabkan oleh perbezaan budaya, geografi, umur, jantina, agama, dan faktor personaliti namun tidak mustahil untuk dilaksanakan (Prabhakar, 2012).

Seterusnya, dapatan daripada kajian ini menunjukkan gaya kepimpinan yang mempengaruhi prestasi kerja dalam peranan berbeza dengan gaya kepimpinan yang mempengaruhi prestasi kerja melebihi peranan ahli-ahli pasukan projek. Dapatan ini disokong oleh kajian Slevin dan Pinto (2004) bahawa seorang pemimpin tidak tertakluk kepada satu gaya kepimpinan sahaja malah boleh mengubah gaya kepimpinannya bergantung kepada keadaan dan situasi yang berbeza. Begitu juga dalam konteks kajian ini, ahli-ahli pasukan projek terdiri daripada ahli-ahli yang berbeza daripada pelbagai organisasi dan ini menjelaskan mengapa dua jenis gaya kepimpinan ditunjukkan oleh pengurus projek sama ada mengamalkan kepimpinan transformasi ataupun kepimpinan transaksi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja dalam peranan dan prestasi kerja melebihi peranan ahli-ahli pasukan projek.

Daripada kajian ini, didapati gaya kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh signifikan yang positif terhadap prestasi kerja dalam peranan manakala gaya kepimpinan transaksi yang diamalkan oleh pengurus projek pula didapati turut mempunyai pengaruh signifikan yang positif terhadap prestasi kerja melebihi peranan ahli-ahli pasukan projek. Ini membuktikan bahawa pengurus projek yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi mempunyai kesan positif terhadap prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek.

Daripada lapan dimensi gaya kepimpinan yang mewakili kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi, terdapat tiga dimensi dikenal pasti penting mempengaruhi prestasi kerja dalam peranan iaitu (1) rangsangan intelek, (2) pertimbangan individu dan (3) pengurusan pengecualian secara pasif. Manakala terdapat tiga dimensi penting juga turut mempengaruhi prestasi kerja melebihi peranan iaitu (1) tingkah laku unggul, (2) ganjaran dan (3) pengurusan pengecualian secara aktif. Dua dimensi dalam gaya kepimpinan transformasi iaitu (1) ciri-ciri unggul dan (2) inspirasi motivasi didapati tidak mempengaruhi mana-mana prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek mahupun prestasi kerja dalam peranan ataupun prestasi kerja melebihi peranan ahli-ahli pasukan projek.

Umumnya, pemimpin yang mengamalkan dimensi rangsangan intelek sentiasa menggalakkan ahli-ahlinya untuk melihat setiap masalah daripada sudut yang berbeza dan mencari penyelesaian yang baharu dan cekap untuk menyelesaikan masalah (Hatter & Bass, 1988). Dalam konteks kajian ini, dapatan ini menggambarkan ahli-ahli dalam pasukan projek digalakkan untuk berfikir luar daripada kotak dan intelek mereka dirangsang untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan semasa pelaksanaan sesuatu projek dan ini secara tidak langsung akan membantu kepada peningkatan prestasi kerja dalam peranan ahli-ahli dalam pasukan projek. Dapatan ini turut disokong oleh kajian oleh Eyal dan Roth (2011) bahawa pentingnya rangsangan intelek dalam mempengaruhi prestasi kerja dalam peranan ahli-ahli dalam pasukan projek.

Seterusnya bagi pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan yang berfokuskan dimensi pertimbangan individu sentiasa mengambil berat tentang keperluan dan pembangunan diri setiap pengikut individu yang berbeza (Mowday et al., 2013). Dalam konteks kajian ini, apabila pengurus projek mempamerkan keprihatinan akan menyebabkan ahli-ahli dalam pasukan projek berasa lebih

selesa. Secara balasannya, ahli-ahli dalam pasukan projek menjadi lebih komited, bersungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan (Piccolo dan Colquitt, 2006) dan secara tidak langsung mempengaruhi prestasi kerja dalam peranan ahli-ahli dalam pasukan projek.

Pengurusan pengecualian secara pasif menggambarkan ciri-ciri pemimpin yang akan mengambil tindakan yang sewajarnya setelah sesuatu masalah telah berlaku atau dengan kata lain hanya akan campur tangan apabila piawaian kerja tidak dipenuhi atau apabila prestasi kerja tidak seperti yang dijangkakan (Bass & Avolio, 1998). Dalam konteks kajian ini, pengurus projek yang mengamalkan gaya pengurusan pengecualian secara pasif akan mempengaruhi prestasi kerja dalam peranan ahli-ahli dalam pasukan projek. Ini adalah kerana ahli-ahli dalam pasukan projek hanya akan melakukan kerja-kerja seperti yang diarahkan sahaja dan sebarang kesilapan serta ketidakpatuhan piawai yang berlaku semasa pelaksanaan projek tersebut hanya akan diambil tindakan oleh pengurus projek setelah disedari berlaku wujudnya masalah dalam pelaksanaan projek tersebut. Dapatan ini turut disokong oleh kajian oleh Abdul Rahman, et al., (2006) dimana lazimnya tindakan pembetulan ini akan melibatkan penambahan masa pelaksanaan projek, peningkatan kos kepada organisasi dan peningkatan penggunaan tenaga kerja ahli-ahli dalam pasukan projek dan ini secara tidak langsung memberi kesan kepada motivasi kerja ahli-ahli dalam pasukan projek untuk melaksanakan kerja yang melebihi tugas rasmi mereka.

Bagi gaya kepimpinan yang mengutamakan tingkah laku unggul pula, pemimpin ini memiliki sifat-sifat karismatik dengan keyakinan dan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap tindakannya serta mempunyai harapan yang tinggi terhadap keupayaan subordinat, namun tetap berperanan dalam memberi sokongan dan panduan agar subordinat mampu mencapai tahap yang diinginkan (Burns, 1978). Dalam konteks kajian ini apabila pengurus projek mengamalkan gaya kepimpinan yang mengutamakan tingkah laku unggul akan menunjukkan keupayaan dan keyakinan diri dalam kepimpinan dan sangat kuat berpegang kepada prinsip-prinsip dan nilai organisasi. Oleh yang demikian, ahli-ahli pasukan projek akan meletakkan segala kepercayaan yang tidak berbelah bahagi dan kesungguhan yang tinggi dalam melaksanakan tugas hakiki mereka (Abdul Ghani et al., 2008).

Pengurus projek yang mengamalkan dimensi ganjaran memberi kesan yang signifikan terhadap prestasi kerja melebihi peranan kerja ahli-ahli pasukan projek. Ini adalah kerana pendekatan gaya kepimpinan ini berasaskan pertukaran antara pemimpin dengan pengikutnya. Dalam konteks kajian ini, pengurus projek menetapkan matlamat dan menjanjikan ganjaran tertentu sekiranya ahli-ahli pasukan projek mencapai prestasi yang ditetapkan. Ini secara tidak langsung akan memotivasikan ahli-ahli pasukan projek untuk mendapatkan ganjaran tersebut dengan melakukannya melebihi daripada tugas hakiki mereka dan seterusnya akan meningkatkan prestasi kerja melebihi peranan mereka. Ciri-ciri pemimpin jenis ini menyokong salah satu dalam bidang pengetahuan pengurusan projek (PMI, 2008) yang mana memerlukan setiap ahli-ahli projek memahami secara terperinci tentang skop projek.

Akhir sekali bagi gaya kepimpinan yang berasaskan dimensi pengurusan pengecualian secara aktif pula memfokuskan kepada kawalan dan perbezaan yang berlaku daripada standard dengan yang sepatutnya untuk memastikan kestabilan projek. Dalam konteks kajian ini, pengurus projek akan terlibat secara aktif dalam menangani masalah yang berlaku semasa pelaksanaan projek

memandangkan kerja-kerja pembinaan dalam industri pembinaan merupakan operasi harian serta masalah yang berlaku sukar diramal dan dijangka (Nguyen & Mohamed, 2011). Sekiranya berlaku permasalahan dalam sesuatu projek, pengurus projek akan mengenal pasti masalah dan melaksanakan tindakan pembetulan dengan sewajarnya bersama-sama dengan ahli-ahli pasukan projek. Ini secara tidak langsung akan mewujudkan komitmen dalam satu pasukan kerja yang mana boleh membawa kepada peningkatan prestasi kerja melebihi peranan ahli-ahli projek.

## KESIMPULAN

Kesimpulannya kajian ini membuktikan gaya kepimpinan transformasi pengurus projek mempunyai pengaruh signifikan yang positif terhadap prestasi kerja dalam peranan ahli-ahli pasukan projek. Manakala gaya kepimpinan transaksi yang diamalkan oleh pengurus projek pula didapati mempunyai pengaruh signifikan yang positif terhadap prestasi kerja melebihi peranan ahli-ahli pasukan projek. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa, kajian ini dapat menjelaskan gaya kepimpinan yang perlu diamalkan oleh seseorang pengurus projek dalam mempengaruhi prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek sama ada mempengaruhi prestasi kerja dalam peranan dan prestasi kerja melebihi peranan ahli-ahli pasukan projek dalam konteks industri pembinaan. Selain itu, kajian ini turut memberi sumbangan kepada bidang penyelidikan kepimpinan kerana dapatan kajian mengesahkan bahawa kedua-dua gaya kepimpinan iaitu kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi secara spesifik mempengaruhi beberapa aspek tertentu terhadap prestasi kerja ahli-ahli pasukan projek. Dapatan kajian ini boleh dijadikan panduan kepada penguus projek dalam industri pembinaan untuk mengamalkan ciri-ciri kepimpinan yang efektif dalam mengurus ahli-ahli pasukan projek bagi mencapai matlamat dan kecemerlangan dalam pelaksanaan sesuatu projek. Antara cadangan kajian yang boleh dilakukan pada masa akan datang oleh penyelidik yang lain adalah menggunakan pelbagai pendekatan kaedah penyelidikan. Memandangkan kajian ini hanya berfokuskan kepada kaedah penyelidikan secara kuantitatif, kajian lanjutan dicadangkan menggunakan kaedah *mix method* bagi mengesahkan dapatan kajian yang diperolehi. Seterusnya populasi kajian perlu ditingkatkan meliputi semua kontraktor berdaftar dengan pihak CIDB di seluruh negeri kerana dalam kajian hanya melibatkan kontraktor yang berdaftar di negeri Selangor sahaja. Justeru dapatan kajian tersebut dapat digeneralisasikan untuk keseluruhan populasi apabila melibatkan pertambahan populasi kajian.

## RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah, Aziz, A. R. H. A., & Tang Keow Ngang. (2008). Pincang laku kepimpinan pengetua menurut perspektif guru: Satu kajian kes. *Jurnal Pendidikan*, 33, 47–60.
- Abdul Rahman, H., Berawi, M. A., Berawai, A. R., Mohamed, O., Othman, M., Yahya, I., & A. (2006). Delay mitigation in the Malaysian construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 13(2), 125–133.
- Akintoye, A. 2000. Analysis of factors influencing project cost estimating practice Analysis of factors in - uencing project cost estimating practice. *Construction Management and Economics*, 18, 77–89. doi:10.1080/014461900370979
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–

- transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Aragon-Correa, J., Garcia-Morales, J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning 's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 349–359. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demand- resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (2000). *Technical report, leader form, rater form and scoring key for the MLQ fForm 5X-short*. Redwood City, CA.
- Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military And Education Impact*. London: Lawrence Earlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2007). Mental models in project management coaching. *Engineering Management Journal*, 19(3), 3–14.
- Bernama. (2015). 84% projek RMK10 siap, kata menteri. Retrieved from <http://www.themalaysianinsider.com/bahasa/article/84-projek-rmk10-siap-kata-menteri>
- Burns J.M. (1978). *Leadership*.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management* (3rd ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Cleland, D. I. (2004). The evolution of project management research. *IEEE Tansactions on Engineering Management*, 51(4), 396–397. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0004>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (3rd ed.). London: Sage Publications Inc.
- Creswell, J. W. (2014). *Educational Research Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. (4 edition). USA: Pearson.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Dulaimi, M. F., Ling, F. Y. Y. & Bajracharya, A. 2003. Organizational motivation and inter-organizational interaction in construction innovation in Singapore. *Construction Management and Economics*, 21(3), 307–318. doi:10.1080/0144619032000056144
- Eagly, A.C., Johannesen-Schmidt, M.C. & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275.
- Garson, G. D. (2012). *Structural Equation Modeling*. North Carolina: Statistical Associate Publishing.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person – organization fit and contextual performance : Do shared values matter 1. *Journal of Vocational Behaviour*, 275, 254–275.
- Gracia-Morales, J. V. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Jurnal of Organizational Change Management*, 21(2), 188–212. <https://doi.org/10.1108/09534810810856435>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & T. R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Person Prentice Hall.
- Harian Metro. (2015). Projek lewat siap kos naik RM 330 000. Retrieved from <http://www.hmetro.com.my/node/42031>
- Hatter, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702.
- House, R.J., Hangers, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organisations: The Globe Study of 32 Societies*. CA: Sage.
- Janssen, O. & Yperen, N. W. V. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.
- Kaihatu, T. S. (2007). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan

- kerja komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran: Studi pada guru-guru smu di kota surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(1), 49–61.
- Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22(8), 609–617. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.05.005>
- Kerzner, H. (2006). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Korrapati, R. & Kocherla, S. (2010). A qualitative study on determining managerial styles for software development life cycle stages. In *Allied Academies International Conference. Academy of Information and Management Sciences. Proceedings*. (pp. 54–57).
- 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. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610
- 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](http://management.kochi-tech.ac.jp/PDF/ssms2009/sms09_114.pdf)
- Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB). (2004). *Master Plan Occupational Safety and Health (Notification of Accident, Dangerous Occurrence, occupational poisoning and Occupational Disease [NADOPOD]) Regulations 2*.
- Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB). 2015. *Construction Projects Awarded 2014*. Kuala Lumpur, Malaysia.
- Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB). (2017). *Ucapan Perasmian Seminar Construction Industry Transformation Programme (CITP) Negeri Kelantan*. Kelantan.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment A cross-national comparison, (June 2014). <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123–150. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90037-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90037-T)
- Megat Zuhairy bin Megat Tajuddin, Hadijah Iberahim & Noraini Ismail. 2015. Leadership Styles and Organizational Performance on. *Malaysia-Japan Joint International Conference 2015 (MJJIC2015)*,. Yamaguchi University, Ube, Japan.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Neuhauser, C. (2007). Project manager leadership behaviors and frequency of use by female project managers. *Project Management Journal*, 38(1), 21–31. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/leadership-behaviors-female-project-managers-5640>
- Nguyen, H., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206–221.
- Noraini Misran & Ahmad Othman. (2011). Hubungan ciri-ciri kepimpinan berorientasikan pekerja terhadap kejayaan projek di kalangan kontraktor dalam industri pembinaan. In *International Conference on Management (ICM 2011) Proceeding* (pp. 867–884).
- Pallant, J. (2015). *SPSS Survival Manual: A Step Guide to Data Analysis Using SPSS* (6th ed.). Australia: Publish Allen & Unwin.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.
- PMI. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (Pmbok Guide)*. Project Management Institute.
- Prabhakar, G. P. (2012). Business leadership in India : an example from print media business leadership in India : An example from print media Guru Prakash Prabhakar. *International Journal of Public Sector Management*, 25(1).

<https://doi.org/10.1108/ijpsm.2012.04225aaa.002>

- Rebore, R. W. (2003). *A Human Relation Approach to the Practice of Educational Leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Saiful Amin, Yasir Kamal, & Asiya Sohail. (2016). Relationship between transformational leadership and project team performance : Assessing the mediating role of a project team management education. *Journal of Management Sciences and Technology*, 3(3), 1–12.
- Sekaran, U. 2003. *Research methods for business*. San Francisco: John Wiley & Son Inc.
- Slevin, D.P. & Pinto, J. K. (2004). An overview of behavioural issues in project management. in the wiley guide to managing projects ed.morr (Ed.), *The Wiley Guide to Project Organization and Project Managemnet Competencies* (pp. 1–19).
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. (6th ed.). New Jersey: Pearson.
- Thite, M. (2000). Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 18(4), 235–241. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00021-6](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00021-6)
- Yang, L.-R., Wu, K.-S., & Huang, C.-F. (2013). Validation of a model measuring the effect of a project manager's leadership style on project performance. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 17(2), 271–280. <https://doi.org/10.1007/s12205-013-1489-0>
- Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C. & Griffin, M. 2010. *Business reserach methods hlm.8th Edisi* . Mason: South Western Cengage Learning.
- Zuraidah Zainol & Suzyanty Mohd Shokory. (2018). *Modul Statistik Perniagaan*. Tanjong Malim, Perak.