

**LAPORAN PENELITIAN**  
**CORRELATION BETWEEN KNOWLEDGE**  
**EXCHANGE & COMBINATION (KEC) AND LEADER**  
**MEMBER EXCHANGE (LMX)**

**Penulis:**

**Dr.Ir.Dedy Dewanto, MM, ACII**



**JAKARTA, JULI 2021**

**Halaman Pengesahan Laporan Akhir  
Penelitian  
Universitas Esa Unggul**

1. Judul Kegiatan Penelitian : Correlation between knowledge exchange & combination (KEC) and leader member exchange (LMX)
2. Nama mitra sasaran (1) : PT.HK
3. Ketua tim :
  - a. Nama : Dr. Ir. Dedy Dewanto, MM, ACII
  - b. NIDN : 0309126701
  - c. Jabatan Fungsional : Dosen Tetap
  - d. Fakultas / Prodi : Ekonomi /Manajemen & Akuntansi
  - e. Bidang keahlian : Manajemen Strategik
  - f. Telepon : 0811172840
  - g. Email : [dedy.dewanto@esaunggul.ac.id](mailto:dedy.dewanto@esaunggul.ac.id)
4. Jumlah Anggota Dosen : 1 orang
5. Jumlah Anggota Mahasiswa : -
6. Lokasi kegiatan mitra (1) : PT. HK  
Alamat : Jl. Letjen MT. Haryono Kav 8  
Kabupaten/Kota : Jakarta Timur  
Propinsi : DKI Jakarta 13340
7. Periode/waktu kegiatan : 12 April 2021 – 15 Juni 2021
8. Luaran yang dihasilkan : Kualitas LMX antara leader dan follower di industri konstruksi, Korelasi antara KEC dan LMX di industri konstruksi, Variabel laten terpenting di dalam LMX dan KEC
9. Usulan / Realisasi Anggaran : N/A
  - a. Dana Internal UEU : -
  - b. - Sumber dana lain (1) : -

Jakarta, 22.07.2021

Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



(Dr. Tantri Yanuar Rahmat Syah, SE, MSM)  
NIDN 0310018004

Pengusul,  
Pelaksana

(Dr. Ir. Dedy Dewanto, MM, ACII)  
NIDN 0309126701

Mengetahui,  
Ka. LPPM



**Dr. Erry Yudhya Mulyani, S Gz, Msc**  
NIK. 209100388



## RINGKASAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami hubungan antara Knowledge Exchange & Combination (KEC) dan Leader-Member Exchange (LMX). Penelitian ini menggunakan objek-objek dalam industri konstruksi, yang memiliki ciri-ciri: persaingan yang ketat antar pemain, inovasi harus diciptakan dalam waktu singkat, dan merupakan bentuk organisasi berbasis proyek. manager sebagai leader dan project manager sebagai follower, sampel penelitian berupa 121 proyek yang tersebar di seluruh tanah air, sedangkan objek penelitian adalah perusahaan konstruksi BUMN di Indonesia. Tingkat partisipasi sebesar 97,52 persen yaitu sebanyak 118 proyek, sedangkan analisisnya menggunakan metode statistik deskriptif dan korelasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel KEC berkorelasi dengan variabel LMX terutama dengan Dimensi Pengaruh sebesar 0,789 dan Dimensi Penghargaan Profesional sebesar 0,700. Oleh karena itu, KEC dapat direpresentasikan dengan persepsi pengikut LMX.

## **KATA PENGANTAR**

Dengan ini mengucapkan syukur kepada Allah SWT, penulis telah menyelesaikan penulisan penelitian :

### **The Correlation between knowledge exchange & combination (KEC) and leader member exchange (LMX)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengamati korelasi antara KEC dan LMX di Industri Konstruksi di Indonesia antara leader dan follower. Hasil yang diharapkan yaitu dapat mengetahui korelasi antara KEC dan LMX, dimana salah satu hasil pertukaran antara leader dan follower dalam LMX adalah innovation yang merupakan anteseden dari kinerja, sehingga dapat dijelaskan bagaimana mencapai suatu kinerja sukses. Terakhir akan dibuat kesimpulan dan saran-saran untuk penelitian lebih lanjut.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Wakil Menteri Kementrian Pekerjaan Umum selaku Komisariss Utama PT."X"
2. Direktur Utama PT."X"
3. Direktur Keuangan PT."X"
4. General Manager SDM dan Pengembangan PT."X"
5. Rekan-rekan pada PT."X" yang telah membantu sehingga terwujudnya penelitian ini.

Akhir kata semoga penulisan ini memberikan manfaat utamanya bagi penulis dan bagi sekalian pembaca. Yang mana harapannya dapat memberikan masukan yang berharga bagi peningkatan kinerja Industri Konstruksi di tanah air tercinta, Indonesia. Aamiin  
YRA

Jakarta, Mei 2021

Dr.Ir.Dedy Dewanto, MM, ACII  
Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
Ringkasan .....	1
Kata Pengantar .....	2
Daftar Isi .....	3
Daftar Tabel .....	4
Daftar Gambar .....	5
Bab I. LATAR BELAKANG .....	6
A. Pendahuluan .....	6
B. Permasalahan .....	8
Bab II. TARGET DAN LUARAN	
A. Tujuan Penulisan .....	9
B. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah .....	9
C. Target dan Luaran yang dihasilkan .....	9
Bab III METODE PELAKSANAAN	
A. Kerangka Berpikir Penyusunan Penelitian .....	10
B. Kerangka Analisis dan Pokok-Pokok Pembahasan .....	10
C. Metodologi .....	11
D. Sistematika Penulisan .....	12
E. Waktu yang dibutuhkan .....	13
Bab IV HASIL DAN KELUARAN	
A. Permasalahan .....	14
B. Hasil temuan Penelitian .....	14
C. Saran Peningkatan Kinerja .....	16
BAB V KESIMPULAN .....	17
DAFTAR PUSTAKA .....	20

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Pengukuran Variabel .....	12
Tabel 3.2 Skema Pengumpulan Data .....	12
Tabel 4.1. Analisa Statistik Deskriptif .....	15
Tabel 4.2. Korelasi antara KEC dan LMX .....	16

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Model Kerangka Berpikir .....	10
Gambar 3.2 Kerangka Analisis .....	10



# I. LATAR BELAKANG

## A. Pendahuluan

Penelitian tentang korelasi antara KEC dan LMX menjadi penting karena salah satu hasil pertukaran antara pemimpin dan pengikut di LMX adalah inovasi yang merupakan anteseden kinerja. Jika LMX berkualitas tinggi, maka output inovasi juga berkualitas tinggi, sehingga target kinerja diharapkan dapat tercapai. Lebih lanjut, apa yang diperdagangkan oleh para pemimpin dan pengikut di LMX masih belum jelas. Selain itu, penelitian mengenai exchange content di dalam LMX belum pernah dilakukan di industri konstruksi. Penelitian ini menggunakan objek dan sampel pada salah satu BUMN konstruksi di Indonesia. Penggunaan konteks dalam industri konstruksi karena kontribusinya yang besar dalam memperoleh PDB Indonesia.

Unit kerja yang dipelajari dalam penelitian ini adalah proyek, pengikut adalah orang yang berperan sebagai manajer proyek, sedangkan pemimpin adalah orang yang berfungsi sebagai manajer umum yang bertugas mengawasi beberapa manajer proyek untuk proyek yang mereka kerjakan. Dengan demikian, ide pengetahuan yang berasal dari proyek menghasilkan inovasi di tingkat manajer umum dan hasilnya diterapkan kembali ke proyek. Dalam proyek konstruksi di Indonesia, sebagian besar inovasi ditujukan untuk mengatasi tantangan geografis yang terjadi di lokasi. Fenomena setiap proyek konstruksi ditandai oleh: situasi dan kondisi geografis yang berbeda; karena durasi pekerjaan sudah ditentukan sejak awal, maka inovasi harus segera direalisasikan yaitu pada saat persiapan proyek atau dalam jangka waktu proyek; sehingga inovasi yang dihasilkan pada setiap proyek akan berbeda.

Pemilihan objek penelitian pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini karena menjadi yang terdepan dalam inisiatif inovasi dan pemain utama di Indonesia. BUMN ini memiliki berbagai proyek di seluruh daerah di Indonesia, sehingga dapat mewakili tipikal perusahaan konstruksi di Indonesia. Sampel penelitian berupa 121 proyek yang tersebar di seluruh tanah air, sedangkan tingkat partisipasinya adalah 97,52 persen yaitu 118 proyek.

Dari penelitian sebelumnya, pengetahuan baru memungkinkan perusahaan untuk berinovasi dan mengungguli pesaing mereka dalam lingkungan yang dinamis (Grant,



1996; Kogut & Zander, 1992). Perkembangan teori Manajemen Pengetahuan saat ini menyatakan bahwa pengetahuan baru diciptakan dalam organisasi melalui proses pertukaran dan kombinasi di antara karyawan (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Selanjutnya, penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa inovasi merupakan anteseden dari kinerja (Bierly & Cakrabarti, 1996; Brown & Eisenhard, 1995). Dalam persaingan yang ketat saat ini, keunggulan inovasi sangat penting di pasar. Sedangkan dalam industri konstruksi, inovasi penting dilakukan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi metode/proses kerja, sebagai sarana persaingan, sarana pertumbuhan, dan alat untuk memperpendek siklus proyek (Ribeiro, 2008). Selain itu, peran industri konstruksi dalam pencapaian Produk Domestik Bruto (PDB) sangat penting di berbagai negara termasuk Indonesia, dengan kontribusi minimal 10% dari PDB (Morales, Llorens-Montes, & Jover, 2007; BPS, 2013). Peran kontribusinya meningkat melalui berbagai pembangunan infrastruktur fisik, seperti gedung, jembatan, irigasi, jalan, pelabuhan, bandara dan sebagainya.

Berdasarkan teori Total Innovation Management, pemimpin membutuhkan bantuan pengikut untuk dapat menciptakan inovasi (Xu, Chen, Xie, Liu, Zheng dan Wang, 2007). Selanjutnya, pemimpin dan pengikut bertukar sumber daya berwujud dan tidak berwujud dalam interaksi mereka (Dienesch & Liden, 1986; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Selanjutnya, dalam konteks organisasi berbasis proyek, pemimpin (manajer umum) memiliki status tinggi dan kemampuan komprehensif, sedangkan pengikut (manajer proyek) memiliki gagasan sebagai sumber daya tidak berwujud (Hobday, 2000). Oleh karena itu, kami percaya bahwa LMX akan secara positif menghasilkan inovasi yang tercipta dari pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dengan peran strategis pengikut sebagai pemberi ide. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji konten pertukaran LMX antara pemimpin dan pengikut. Juga, jika pertukaran LMX memiliki kualitas hubungan yang tinggi, maka akan terjadi pertukaran yang tinggi antara pemimpin dan pengikut sehingga menghasilkan inovasi berkualitas tinggi untuk menciptakan kinerja yang sukses.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa LMX berhubungan positif dengan iklim kerja, kepuasan kerja, kemauan membantu rekan kerja, prestasi kerja, komitmen terhadap perubahan organisasi, kepuasan terhadap kepemimpinan dan adanya

kepercayaan antara pemimpin dan pengikut (Furst, 2008; Dyne et al., 2008; Henderson dkk., 2008; Ozer, 2008). Pertukaran anggota pemimpin juga telah terbukti menghasilkan komunikasi yang efektif antara pemimpin dan pengikut (Fairhurst et al., 1987). Dalam keterlibatan kerja inovatif tingkat tinggi, pertukaran LMX dikaitkan dengan perasaan energi positif bagi karyawan (Atwater & Carmeli, 2009), dan mendorong perilaku inovatif (Basu & Green, 1997; Scott & Bruce, 1998). Selanjutnya, menurut Nahapiet dan Ghoshal (1998), pengetahuan baru diciptakan dalam organisasi melalui proses pertukaran dan kombinasi antar karyawan. Namun, tidak jelas apakah itu lateral atau vertikal. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya mengkaji keberadaan konten pertukaran dan kombinasi pengetahuan (KEC) di LMX, tetapi juga menguji bahwa ada pertukaran vertikal dan kombinasi pengetahuan antara pemimpin dan pengikut langsung di LMX. Selanjutnya akan dibuktikan bahwa jika KEC tinggi, maka LMX juga berkualitas tinggi, menghasilkan inovasi yang berkualitas tinggi, dan selanjutnya kinerja yang sukses.

## **B. Permasalahan**

Dalam konteks industri konstruksi dengan unit kerja berupa proyek-proyek, maka setiap pegawai apakah itu General Manager (sebagai leader) atau Project Manager (sebagai follower) dapat ditugaskan berpindah-pindah tempat sesuai dengan keberadaan proyek yang dikerjakan. Sehingga masalah yang timbul adalah interaksi hubungan individu diantaranya mereka bisa sangat singkat. Disini kita menguji korelasi antara pertukaran dan kombinasi pengetahuan (KEC) dan LMX, dimana inovasi yang merupakan anteseden kinerja, merupakan wujud dari pertukaran pengetahuan antara leader dan follower. Semakin tinggi kualitas pertukaran LMX antara leader dan follower, maka semakin tinggi kualitas pertukaran dan kombinasi pengetahuan (KEC), sehingga semakin tinggi inovasi, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja sukses. Oleh karena penelitian ini hendak meneliti beberapa hal sebagai berikut:

- Kualitas pertukaran LMX antara leader dan follower di Industri Konstruksi
- Korelasi antara KEC dan LMX antara leader dan follower di Industri Konstruksi
- Elemen terpenting di dalam LMX dan KEC

## **II. TARGET DAN LUARAN**

### **A. Tujuan Penulisan**

Tujuan dari Penulisan ini adalah untuk mengamati kualitas pertukaran dyadic LMX antara leader dan follower di Industri Konstruksi di Indonesia. Selanjutnya juga mengamati korelasi antara KEC dan LMX antara leader dan follower dalam hubungan dyad. Sehingga diharapkan dapat memahami keberadaan pertukaran dan kombinasi pengetahuan (KEC) dalam LMX antara leader dan follower di industri Konstruksi.

### **B. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah**

Penulisan ini dalam rangka mengamati kualitas pertukaran LMX antara leader dan follower di Industri Konstruksi di Indonesia, dan membatasi lingkup pada penelitian kualitas LMX dan korelasi antara KEC dan LMX antara leader dan follower di Industri Konstruksi. Sehingga diharapkan dapat memahami keberadaan pertukaran dan kombinasi pengetahuan (KEC) dalam LMX di Industri Konstruksi, untuk kemudian dijadikan masukan bagi terwujudnya kinerja sukses pada proyek-proyek konstruksi.

### **C. Target dan Luaran**

Penulisan ini dalam rangka mengamati Karakteristik hubungan LMX antara Leader dan Follower di Industri Konstruksi di Indonesia, yang mana akan menghasilkan luaran-luaran output sebagai berikut:

- i. Kualitas hubungan LMX antara leader dan follower di industri konstruksi
- ii. Korelasi antara KEC dan LMX antara leader dan follower di Industri Konstruksi
- iii. Analisa Statistik Deskriptif LMX persepsi follower
- iv. Variabel Laten LMX dan KEC yang terpenting
- v. Saran Perbaikan dalam Pencapaian Kinerja sukses pada proyek-proyek



### III. METODE PELAKSANAAN

#### A. Kerangka Berpikir Penyusunan Penelitian

Dalam rangka penelitian The Correlation between knowledge exchange & combination (KEC) and leader member exchange (LMX), maka langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut (berdasarkan teori dan penelitian terdahulu):

- Memahami Kinerja sukses berasal dari inovasi berkualitas
  - Memahami kualitas LMX akan berpengaruh pada kualitas inovasi
  - Melakukan penelitian korelasi pertukaran & kombinasi pengetahuan (KEC) dan LMX
  - Memberikan Saran perbaikan dalam peningkatan kinerja proyek-proyek konstruksi
- Sehingga pembahasan diatas dapat dituangkan dalam gambar di bawah ini.



Gambar 3.1. Model Kerangka Berpikir

#### B. Kerangka Analisis dan Pokok-pokok Pembahasan

Pembuatan kerangka analisis adalah mengikuti Model Kerangka Berpikir yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

- I. Literature Review Kinerja dan Inovasi
- II. Literature Review Inovasi dan kualitas LMX
- III. Literatur Review, pengembangan hipotesa, dan penelitian korelasi KEC dan LMX
- IV. Saran Peningkatan Kinerja



Gambar 3.2. Kerangka Analisis

## **C. Metodologi**

### **i. Metode Pengumpulan Data**

Sebagai objek penelitian di industri konstruksi, dipilih perusahaan konstruksi milik negara. Pada saat survei, jumlah karyawan perusahaan adalah 849 orang, dengan kategori tenaga teknis 584 orang dan non-teknis 265 orang. Komposisi manajerial terdiri dari 5 direktur, 28 manajer umum, dan 138 manajer senior (manajer proyek). Perusahaan konstruksi adalah organisasi berbasis proyek yang khas. Perusahaan konstruksi milik negara ini memiliki proyek di berbagai daerah di Indonesia, sehingga dipilih menjadi objek penelitian dengan alasan dapat mewakili industri konstruksi di Indonesia. Nilai tambah lain dari perusahaan ini adalah menjadi pemimpin inovasi di pasar dengan melaksanakan berbagai proyek konstruksi, terutama jalan layang, jalan lingkar dan jalan tol. Penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat dari target, akibat dari inovasi yang diciptakan, menyebabkan perusahaan ini memenangkan berbagai kompetisi inovasi yang diikutinya.

Pelaksanaan penelitian ini menggunakan seluruh proyek yang ada pada saat survei yaitu sebanyak 121 proyek. Sebagai unit analisis adalah hubungan diadik antara manajer umum (sebagai pemimpin) dan manajer proyek (sebagai pengikut). Setiap manajer umum akan menilai 10-15 manajer proyek dan sebaliknya, sehingga ukuran sampel adalah 121 pasang. Jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 118 pasang, sehingga tingkat partisipasinya adalah 97,52 persen. Hal ini menurut penelitian manajemen untuk tingkat eksekutif senior di sebuah perusahaan, jauh di atas rata-rata tingkat partisipasi 20-25 persen (Morgan dan Strong, 2003; O'Regan dan Ghobadian, 2004).

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, fokus penelitian ini adalah pada proyek-proyek yang berada di garis depan bisnis konstruksi, dimana di lokasi proyek akan muncul ide dan pengetahuan sebagai jawaban atas tantangan dan kendala geografis yang dialami. Manajer umum sebagai pemimpin ingin bertukar pikiran dan pengetahuan dengan manajer proyek sebagai bawahan, karena inovasi yang dihasilkan dari pertukaran ini akan meningkatkan kinerja proyek, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan dan kinerja mereka sendiri. Ini adalah alasan utama bagi kedua belah pihak untuk bertukar di antara mereka. Hasil dari pertukaran dan kombinasi

pengetahuan tersebut adalah inovasi yang diciptakan oleh General Manager, kemudian general manager memberikan kembali inovasi tersebut kepada project manager untuk diimplementasikan pada proyek yang dikelola oleh project manager. Manajer umum adalah penyedia utama inovasi karena mereka memiliki wewenang untuk menerapkan inovasi dalam proyek. Sementara itu, manajer proyek adalah pelaksana utama inovasi. Pengukuran variabel LMX persepsi pengikut ada pada Tabel 3.1, sedangkan skema pengumpulan data ada pada Tabel 3.2.

**TABEL 3.1**  
**Pengukuran Variabel**

Variabel	Dimensi	Pengukuran	Referensi
Kualitas LMX	Affect, Loyalty, Contribution and Professional Respect.	LMX-MDM, terdiri dari 12 pertanyaan menggunakan skala Likert	Lyden & Maslyn (1998); Dienesch & Liden (1986)

**TABEL 3.2**  
**Skema Pengumpulan Data**

No.	Variabel	Responden	Obyek
1.	Leader-Member Exchange	Project Managers (Followers)	General Managers (Leaders)

**ii. Metode Analisa Data**

Untuk melaksanakan analisa, kita menggunakan **Analisa Statistik Deskriptif**

**D. Sistematika Penulisan**

Penulisan ini akan disusun dalam kerangka sistematika sebagai berikut :

**BAB I LATAR BELAKANG**

Memberikan gambaran umum tentang penulisan, yang menguraikan pendahuluan dan permasalahan dalam kinerja industri konstruksi.

**BAB II TINJAUAN TEORI**

Bab ini menguraikan beberapa hal antara lain :

1. Tinjauan Teori Kinerja dan kaitannya dengan Inovasi



2. Tinjauan Teori LMX dan kaitannya dengan Inovasi
3. Tinjauan Teori dan Pengembangan Hipotesa Korelasi KEC & LMX
4. Hasil Penelitian
5. Saran Peningkatan Kinerja

### **BAB III SARAN PENINGKATAN KINERJA**

Bab ini menjelaskan beberapa saran peningkatan kinerja pada proyek-proyek konstruksi.

### **BAB IV KESIMPULAN**

#### **E. Waktu Penulisan**

Waktu penulisan sekitar 2,5 – 3 bulan, tempat dilakukan penulisan penelitian di Jakarta di Kantor PT.”X” di Jl. MT Haryono Kav 8, Jakarta Timur dan yang paling banyak di kantor penulis sendiri, dengan menggunakan ruang kantor, alat tulis, komputer, overhead projector serta buku-buku dan laporan-laporan dari berbagai sumber.

## IV. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

### A. Permasalahan

Beberapa permasalahan yang diamati Penulis dari proyek-proyek di Industri Konstruksi, terangkum sebagai berikut:

- General Manager (sebagai leader) atau Project Manager (sebagai follower) dapat ditugaskan berpindah-pindah tempat sesuai dengan keberadaan proyek yang dikerjakan. Sehingga masalah yang timbul adalah interaksi hubungan individu diantaranya mereka bisa sangat singkat.
- Inovasi yang merupakan anteseden kinerja, merupakan wujud dari pertukaran pengetahuan antara leader dan follower. Semakin tinggi kualitas pertukaran LMX antara leader dan follower, maka semakin tinggi kualitas inovasi, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja sukses.
- Pentingnya mengetahui korelasi antara pertukaran dan kombinasi pengetahuan (KEC) dengan LMX.
- Timbulnya tantangan kondisi geografis setiap proyek yang berbeda-beda yang membutuhkan inovasi dalam rentang waktu singkat, yaitu sebelum pengerjaan atau pada saat pelaksanaan proyek
- Oleh karena penelitian ini hendak meneliti beberapa hal sebagai berikut:
  - Kualitas pertukaran LMX antara leader dan follower di Industri Konstruksi
  - Korelasi antara KEC dan LMX antara leader dan follower di Industri Konstruksi
  - Variabel laten terpenting di dalam LMX dan KEC

### B. Hasil temuan Penelitian

#### Analisis Statistik Deskriptif

Komposisi responden terdiri dari 9 manajer umum dan 121 manajer proyek, dimana semua manajer umum adalah laki-laki, sedangkan dari sisi manajer proyek ada 119 laki-laki (98,35 persen), dan perempuan sebanyak 2 (1,65 persen). Ada 3 kuesioner non-return dari 3 manajer proyek laki-laki. Data yang diperoleh dari penelitian adalah

mean dan standar deviasi, seperti terlihat pada Tabel 4.1 di bawah ini, dengan skala Likert 1 sampai 6.

Tabel 4.1. Analisa Statistik Deskriptif

<i>Latent Variable</i>	<i>Mean</i>	<i>Deviation Standard</i>	<i>Information</i>
<i>LMX Perception of Follower</i>			Measured by follower
• <i>Affect</i>	4,72	0,87	
• <i>Loyalty</i>	3,84	1,03	
• <i>Contribution</i>	4,34	0,99	
• <i>Professional Respect</i>	4,83	0,91	
Mean	4,44	0,70	
<i>Knowledge Exchange &amp; Combination</i>			Measured by follower
Mean	5,00	0,95	

Pada Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa pada variabel laten persepsi pengikut LMX terdapat dimensi Professional Respect dengan rerata skor tertinggi sebesar 4,83. Artinya dalam interaksinya dengan pemimpin, bawahan sangat menjunjung tinggi pengetahuan, kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh Pemimpin. Untuk dimensi Affect, Loyalty, dan Contribution terlihat bahwa nilai mean juga tinggi, sedangkan nilai mean untuk dimensi keseluruhan adalah 4,44 untuk variabel LMX persepsi pengikut. Sehingga dapat dikatakan kualitas LMX antara leader dan follower tinggi, dan terdapat keseragaman dimensi karakteristik yang dimiliki. Sedangkan variabel Pertukaran dan Kombinasi Pengetahuan memiliki nilai rata-rata yang tinggi yaitu 5 yang berarti terdapat pertukaran dan kombinasi pengetahuan dengan kualitas tinggi antara pemimpin dan pengikut. Oleh karena itu, berdasarkan rata-rata jawaban kuesioner, tampak bahwa Pengikut memandang hubungan dengan pemimpin sebagai kualitas tinggi untuk semua dimensi LMX: pengaruh, loyalitas, kontribusi, dan penghargaan profesional. Demikian pula, pengikut merasakan pertukaran dan kombinasi kualitas tinggi pengetahuan dengan pemimpin. Meskipun standar deviasi dimasukkan dalam analisis, nilai variabel laten masih tinggi di atas rata-rata.

### **Analisis korelasi**

Analisis korelasi antara variabel KEC dan LMX persepsi pengikut dilakukan untuk memastikan bahwa variabel KEC dapat direpresentasikan oleh LMX persepsi pengikut. Hasil analisis ditunjukkan pada Tabel 4. Dapat dilihat bahwa variabel KEC berkorelasi



dengan variabel LMX, terutama dengan Dimensi Affect sebesar 0,789 dan Dimensi Professional Respect sebesar 0,700. Oleh karena itu variabel KEC dapat diwakili oleh variabel LMX persepsi pengikut.

Tabel 4.2. Korelasi antara KEC dan LMX

		KEC
Affect	Pearson Correlation	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	118
Loyalty	Pearson Correlation	.244**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	118
Contribution	Pearson Correlation	.320**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	118
ProfResp	Pearson Correlation	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	118

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

### C. Saran Peningkatan Kinerja.

Implikasi penelitian adalah bahwa dalam industri konstruksi, pertukaran dan kombinasi pengetahuan (KEC) antara pemimpin dan pengikut merupakan isu penting. Pertukaran dan kombinasi pengetahuan antara ide dan pengetahuan yang dimiliki oleh manajer proyek sebagai penyedia ide utama, dengan ide dan pengetahuan yang dimiliki oleh manajer umum sebagai pemilik otoritas penciptaan inovasi, sangat penting untuk menghasilkan inovasi yang berkualitas tinggi. Temuan ini memperkaya literatur bahwa KEC dapat diwakili oleh LMX. Selanjutnya, arah pertukaran dalam teori KEC, yang belum jelas secara lateral atau vertikal, dari penelitian ini di industri konstruksi, ditemukan adanya pertukaran dan kombinasi pengetahuan dengan arah vertikal middle top down: dari project manager kepada general manager, kemudian diimplementasikan kembali ke dalam proyek yang sedang dikerjakan

## V. KESIMPULAN

Temuan di atas telah menarik kesimpulan untuk pertanyaan sentral penelitian, bahwa KEC berkorelasi dengan LMX. Oleh karena itu ada pertukaran konten KEC di LMX. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel KEC bersifat korelatif dan dapat diwakili oleh LMX, dan keduanya memiliki kualitas yang tinggi. Variabel KEC berkorelasi dengan variabel LMX, khususnya Dimensi Pengaruh sebesar 0,789 dan Dimensi Penghargaan Profesional sebesar 0,700. Dimensi Affect dan dimensi Professional Respect merupakan dimensi interaksi sosial dibandingkan dengan dimensi Loyalitas dan Kontribusi, yang sebagian besar merupakan interaksi yang berhubungan dengan pekerjaan dan tugas. (Bhal, Ansari & Rehana, 2007; Liden & Maslyn, 1988). Dalam teori kepemimpinan implisit, orang mengidentifikasi seseorang berdasarkan kesesuaian antara prototipe pemimpin implisit mereka dan karakteristik perilaku pemimpin yang diamati (Lord & Maher, 1991; Phillips & Lord, 1981). Maka berdasarkan argumen ini, pengikut di PT. "X" mengakui bahwa posisi superior mereka sebagai pemimpin lebih didasarkan pada dimensi interaksi sosial daripada dimensi pekerjaan atau tugas.

Lebih lanjut menjawab pertanyaan penelitian utama lainnya, hasilnya menunjukkan bahwa dalam konteks industri konstruksi (organisasi berbasis proyek) ada KEC dan LMX berkualitas tinggi antara pemimpin dan pengikut. Berdasarkan tabel statistik deskriptif, terlihat bahwa KEC memiliki nilai rata-rata 5 dan LMX memiliki skor rata-rata 4,44. Untuk variabel laten persepsi LMX pengikut terdapat dimensi Professional Respect dengan nilai mean tertinggi sebesar 4,83. Artinya dalam interaksinya dengan pemimpin, bawahan sangat menjunjung tinggi pengetahuan, kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh Pemimpin. Untuk dimensi Affect, Loyalty, dan Contribution terlihat bahwa nilai mean juga tinggi, sedangkan nilai mean untuk dimensi keseluruhan adalah 4,44 untuk variabel LMX persepsi pengikut. Sehingga dapat dikatakan bahwa kualitas LMX antara pemimpin dan pengikutnya tinggi, dan terdapat keseragaman dimensi karakteristik yang dimiliki. Meskipun standar deviasi dimasukkan dalam analisis, skor variabel laten masih tinggi di atas rata-rata.

Dapat disimpulkan bahwa Knowledge Exchange & Combination (KEC) memainkan peran penting dalam pertukaran LMX berkualitas tinggi di industri konstruksi. Secara teori KEC penelitian ini memiliki kontribusi bahwa ada pertukaran vertikal dan kombinasi pengetahuan antara pemimpin dan pengikut. Juga bahwa variabel KEC bersifat korelatif dan dapat diwakili oleh variabel LMX. Kami mencatat dari teori KEC sebelumnya bahwa tidak jelas apakah arah pertukaran pengetahuan di KEC adalah vertikal atau lateral. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi pada teori LMX, dengan adanya LMX berkualitas tinggi antara pemimpin dan pengikut di industri konstruksi sebagai jenis organisasi berbasis proyek dan ada isi pertukaran KEC dalam pertukaran LMX.

- Limitasi Saran untuk *future research* :

Studi ini memiliki keterbatasan, terlepas dari temuan dan kontribusinya terhadap literatur manajemen. Keterbatasan pertama adalah penggunaan persepsi responden dalam pengumpulan data. Dimana metode ini akan cenderung konsisten (Podsakoff & Organ, 1986), sehingga jawaban responden terhadap semua kuisisioner terhadap pertanyaan yang berhubungan secara logis akan cenderung memiliki persepsi yang konsisten. Selanjutnya, manajer umum dapat konsisten dengan pengikutnya dalam mengisi kuesioner tentang mereka. Kemungkinan lain dari bias konsistensi adalah kepedulian dan kehati-hatian pengikut dalam mengisi kuesioner untuk pemimpin yang isinya dapat dianggap meremehkan kepemimpinan. Oleh karena itu, kami telah mencoba membuat kuesioner yang akurat, untuk meminimalkan terjadinya bias (Huber & Power, 1985), sehingga responden tidak mudah menjaga konsistensi, di mana item dan bagian yang terhubung secara logis dipisahkan, juga kami memperlakukan setiap respons sebagai rahasia. Keterbatasan kedua dari penelitian ini adalah validitasnya untuk diterapkan dalam konteks industri lain yang memiliki karakteristik berbeda, selain industri konstruksi. Oleh karena itu, pilihan penelitian masa depan dapat dilakukan di industri jasa dengan perkembangan teknologi yang pesat. Penting juga untuk melihat inovasi berkelanjutan dan menghadapi perusahaan dengan dilema jangka pendek versus jangka panjang. Keterbatasan ketiga penelitian ini terkait dengan variabel KEC yang diteliti dalam penelitian ini yaitu responden berada pada posisi vertikal. Juga harus ditunjukkan bahwa ada pertukaran dan kombinasi pengetahuan secara lateral dan tidak hanya secara vertikal

di berbagai jenis organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengubah objek penelitian dengan posisi responden menyamping untuk penelitian selanjutnya. Berdasarkan Ghohal dan Nahapiet (1998) pengetahuan baru diciptakan melalui pertukaran pengetahuan dan kombinasi antar karyawan dalam organisasi. Penelitian lebih lanjut juga dapat ditujukan untuk mengetahui isi pertukaran lain dalam LMX antara pemimpin dan pengikut.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, C., Jeong, K., & Allen, S. (2006). The economic motivation for innovation in small construction companies. *Construction Innovation*, 6, 187-196.
- Adebayo, D.O., & Udegbe, I.B. (2004). Gender in the boss – subordinate relationship: A Nigerian Study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25 (4), 515-525.
- AENOR (2006a), *UNE 166000: 2006 R&D&i Management: Terminology and Definitions of R&D&i*, AENOR, Madrid.
- Alese, O.D. (2011). The Role of Women’s Creativity and Innovations in the Nigerian Informal Sector of Oke Ogun Zone. *International Education Studies*, 4(3), 213- 223. <https://doi.org/10.5539/ies.v4n3p213>
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research in organization behavior*. (Vol.10, pp.123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Asosiasi Kontraktor Indonesia (2005).
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feeling of energy and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20, 264 – 275.
- Badan Pusat Statistik (2011). *Berita Resmi Statistik No.12/02/Th.XIV*. Jakarta: BPS.
- Baker, W.E., & Sinkula, J.M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy Marketing Science*, 27 (24), 411-27.
- Baker, W.E., & Sinkula, J.M. (2002). Market orientation, learning orientation And product innovation: delving into the organization’s black box. *Journal of Market Focus Management*, 5 (1), 5-23.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (pp. 314-315). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 14 (3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass & Bass (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. New York: McGraw-Hill Hill.
- Basu, R., & Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- Bauer, T.N., & Green, S.G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538 - 1567. <https://doi.org/10.5465/257068>

- Berscheid, E., & Walster, E.H. (1969). *Interpersonal Attraction*. Addison – Wesley Publishing Co.
- Bhal, K.T., Ansari, M.A., & Rehana, A. (2007). Role of gender match, LMX tenure, and support in leader-member exchange. *International Journal of Business and Society*, 8, 50-62.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A.K. (1996). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17, 123-35. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171111>
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J.G. Richardson (Eds.). *Handbook of Theory & Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood Press.
- Bremer, W., & Kok, K. (2000). *The Dutch Construction Industry: A Combination of Competition and Corporatism*. Building Research and Information.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Burpitt, W.J., & Bigoness, W.J. (1997). Leadership and innovations among teams: the impact of empowerment. *Small Group Research*, 28, 414-423. <https://doi.org/10.1177/1046496497283005>
- Boast, W.M., & Martin, B. (1997). *Master of change*. Provo, UT: Publishers Press.
- Bossink, B.A.G. (2004). Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects. *Construction Innovation*, 4, 211-228.
- Bossidy, L. (2007). What your Leader Expects of You and What You should Expect in Return. *Harvard Business Review*, 58-65.
- Bradach, J., & Eccles, R. (1989). Price, authority, and trust. In W.R. Scott & J. Blake (Eds.). *Annual Review of sociology* (Vol.15, pp.97-118). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brockman, B., & Morgan, F. (2003). The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. *Decision Science*, 32 (2), 385-419.
- Brown, S.L., & Eisenhard, K.M. (1995). Product Development: past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20 (2), 343-78. <https://doi.org/10.2307/258850>
- Burns, T., & Stalker, George M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Bycio, P., Allen, J.S., & Hackett, R.D. (1995). 1995: Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Chakrabarti, A.K. (1974). The role of champion in product innovation. *California Management Review*, 17, 58-62. <https://doi.org/10.2307/41164561>

- Chen, C.J., Huang, J.W., & Hsiao, Y.C.(2010). Knowledge management and innovativeness: the role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31 (8), 848-870.
- Chao, K. (1968). *The Construction Industry in Communist China*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Cohen , W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new Perspective on learning and innovation.*Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Coleman,J.S.(1988).Social Capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Coleman , J.S. (1990). *Foundations of social theory*.Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Collins, & Smith (2006). Knowledge Exchange and Combination:The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 544 -560.
- CNN Money,2013.(online <http://www.money.cnn.com/news/companies.html>).
- Damanpour, F., & Evan, W.M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of ‘organizational lag’. *Administrative Science Quarterly*, 29 (3): 392-409.
- Damanpour, F.(1996).Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42 (5), 693-716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Damanpour, F., & Gopalakhrisan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering Technical Managerial*, 15 (1), 1-24.
- Damanpour,F.(1991).Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 550- 90. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Dansereau, F.,Graen,G.,& Haga,W.(1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations:A longintudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Day, D.V., & Crain, E.C. (1992). The role of affect and ability in initial exchange quality perceptions. *Group and Organization Management*, 17, 380-397.
- Day,G.S.(1994).The capabilities of the market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Davenport,T.H.,& Prusak, L.(1998).*Working knowledge:How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dess, G.G., & Picken, J.C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century.*Organizational Dynamics*, 28 (3), 18-34. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8)



- DeCarolis, D.M., & Deed, D.L.(1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20, 953-968. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266) (199910) 20:10%3C953::aid-smj59%3E3.0.co;2-3
- Dewar, R.D., & Dutton, J.E.(1986). The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Managerial Science*,32(11),1422-33.
- Dibella, A., Nevis, E., Gold, J.,1996. Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies* 33, 361-379. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00806.x>
- Dickson, P.R.(1996). The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory.*Journal of Marketing*, 60 (4), 102-6.
- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dulaimi, F.D., Ling, F.Y.Y., & Ofori, G. (2004). Engines for change in Singapore's construction industry: an industry view of Singapore's Construction 21 report. *Building and Environment*, 39, 699-711.
- Dockery, T.M., & Steiner, D.D. (1990). The role of the initial interaction in leader-member exchange. *Group and Organization Studies*, 15, 395-413. <https://doi.org/10.1177/105960119001500405>
- DTI (2003).*Competing in the global economy:the innovation challenge*. The Stationary Office.
- Dovey,K.(2009).The role of trust in innovation. *The Learning Organization*, 16 (4), 311-325. <https://doi.org/10.1108/09696470910960400>
- Drucker, P. (1993).*Post-Capitalist Society*.Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Eisenbach, R.,Watson, K., & Pillai, R.(1999).Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change*, 12, 80-88.
- Eisenhardt, K.M.,& Martin,J.A.(2000).Dynamic Capabilities:What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Epple,D.L.,Argote, L.,& Murphy,K.(1996).An empirical investigation of the Micro structure of knowledge acquisition and transfer through learning by doing. *Operational Research*, 44, 77-86.
- Fairhurst,G.T.,Rogers,L.E.,& Sarr,R.A.(1987).Manager-subordinate control patterns and judgements about the relationship.*Communication Yearbook*, 10 , 395-415.
- Fong, P. (2003). Knowledge creation in multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships, *International Journal of Project Management*, 21, 479-486. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00047-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00047-4)
- Freeman,C.(1989).*The Economics of Industrial Innovation*.Cambridge: MIT Press.



- Furst, S.A. (2008). Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Tactics and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 453-462. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.453>
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Glynn, M.A. (1996). Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21, 1081-1111. <https://doi.org/10.2307/259165>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership*. Boston: Business School Publishing.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega* 25(1), 15-28. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00043-6)
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal Organizations: A developmental approach. In J. Hunt & L. Larson (Eds.). *Leadership frontiers* (pp. 309-357). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G.B., Liden, R.C., & Hoel, W. (1982). Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process. *Journal of Applied Psychology*, 868-72. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.868>
- Graen, G., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G., & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior*, 9, 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically - competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 375-387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1999). *Multivariate Data Analysis* (6th Ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hage, J. (1980). *Theories of organizations*. New York: Wiley.
- Hage, J. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review Sociology*, 25, 597-622. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.597>
- Hall, L.A., & Bagchi-sen, S. (2002). A study of R & D, innovation, and business performance in the Canadian biotechnology industry. *Technovation*, 22, 231-244.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13 (2), 135-144. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>

- Halpin & Woodhead (1998). *Construction Management*. New York: Wiley.
- Hamsal, M. (2006). The Effect of paradoxical Strategies on Firm Performance: An Empirical Study of Indonesian banking Industry. Dissertation. University of Indonesia.
- Hansen, F. (2001). The Value-Based Management Commitment. *Business Finance*, 2-5.
- Harborne, P., & Johne, A. (2003). Creating project climate for successful product Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (2), 118-132. <https://doi.org/10.1108/14601060310475273>
- Hauschildt, J., & Kirchmann, E. (2001). Teamwork for innovation—the troika of promoters. *R & D Management*, 31, 41-49. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00195>
- Heat, A. (1971). *Review: Exchange Theory*. *British Journal of Political Science*, 1 (1), 91-119.
- Henderson, et al. (2008). Leader-Member Exchange, Differentiation, and Psychological Contract Fulfillment: A Multilevel Examination. *Journal of Applied Psychology*, 1208-19.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2001). *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Hobday, M. (2000). The project based organization: an ideal form for managing complex products and systems? *Science and Technology Policy Research*, 29, 871-893. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00110-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00110-4)
- Hofstede, Geerts (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind* (rev. edn). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geerts (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd edn.). Thousand Oaks, California: Sage
- Hollander, E.P., & Julian, J.W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71, 387-397 <https://doi.org/10.1037/h0027347>
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Huang, X., Wright, R.P., Chiu, W., & Wang, C. (2008). Relational schemas as sources of evaluation and misevaluation of leader – member exchanges: Some initial evidence. *The Leadership Quarterly*, 19, 266-282.
- Huber, G.P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>

- Hurley, R.F., & Hult, G.T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-45.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 269-77.
- ILO (1987). *Guidelines for the Development of Small-scale Construction Enterprises*. International Labor Organization, Geneva.
- Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13 (1), 43-47.
- Jarrar, Y.F., & Zairi, M. (2001). Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey. *Total Quality Management*, 12, 906-12.
- Jimenez, Daniel, & Valle, R.S. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Buisness Research*, 64, 408-417.
- Johnson, W.H.A. (2002). Assessing organizational knowledge creation theory in collaborative R and D projects. *International Journal of Innovation Management*, 6, 387-418. <https://doi.org/10.1142/S1363919602000653>
- Jones, G.R., & George, J.M. (1988). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531-546. <https://doi.org/10.2307/4439766>
- Kadin (2002). *Industri Jasa Konstruksi di Indonesia. Kompartemen Jasa Konstruksi, Konsultasi, Real Estate dan Teknologi Tinggi*. Kadin Indonesia. Jakarta.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- Kenney, R.A., Balscovich, J., & Shaver, P.R. (1994). Implicit Leadership theories: Prototypes for new leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 15, 409-437.
- Kim, K.I., & Organ, D.W. (1982). Determinants of leader-subordinate exchange relationships. *Group and Organization Studies*, 7, 77-89. <https://doi.org/10.1177/105960118200700107>
- Kim, Y., Min, B., & Cha, J. (1999). The roles of R & D team leaders in Korea: a contingent approach. *R & D Management*, 29, 153-166. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00126>
- Kirmani, S. (1987). *A Review of bank Assistance to the Construction Industry in Developing Countries*. World Bank Discussion Paper. Washington, DC, The World Bank.
- Kluge, J., Meffert, J., & Stein, L. (2000). The German road to innovation. *The McKinsey Quarterly*, 2, 99-105.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, Combination capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.



- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Koontz, H., & Bradspies, R.W. (1972). Managing through Feedforward Control. *Business Horizons*, 6, 25-36.
- Koskela, L., & Vrijhoef, R. (2001). Is the Current Theory of Construction a Hindrance to Innovation? *Building Research and Information*, 29, 197-207.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw- Hill.
- Laborde, M., & Sanvindo, V. (1994). Introduction New Process Technologies into Construction Companies. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 120, No.3 (9).
- Lado, A., & Zhang, M.J. (1998). Expert systems, knowledge development and utilization and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 24, 489-509.
- Latham, M. (1994). *Constructing the Team, Final Report of the Government/ Industry Review of Procurement and Contractual Arrangements in the UK Construction Industry*, HMSO, London.
- Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi. *Statistik Usaha Tahun 2007 Daftar Menurut Propinsi dan Golongan*. [http:// www.lpjkg.org/modules/statistik/badan\\_usaha/2007/statistik.php](http://www.lpjkg.org/modules/statistik/badan_usaha/2007/statistik.php) (accessed May 9, 2011).
- Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi. *Statistik Usaha Tahun 2008 Daftar Menurut Propinsi dan Golongan*. [http:// www.lpjkg.org/modules/statistik/badan\\_usaha/2008/statistik.php](http://www.lpjkg.org/modules/statistik/badan_usaha/2008/statistik.php) (diakses tanggal 9 Mei 2011).
- Leonard-Barton, D. (1992). The factory as a learning laboratory. *Sloan Management Review*, 34 (1), 23-38.
- Leonard-Barton, D. (1999). *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lewis, J., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967- 985. <https://doi.org/10.2307/2578601>
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-Member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72. <https://doi.org/10.1037/t04899-000>
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchange. *Journal of Psychology*, 24, 43-72.



- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: the past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Llorens-Montes, F.J., Ruiz-Moreno, A., Garcia-Morales, V.J. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25 (10), 1159-1172.
- Magsood, T., & Finegan, A.D. (2009). A knowledge management approach to innovation and learning in the construction industry. *International Journal of Managing Projects in Business Vol.2 No.2*, 297-307.
- Magsood, T., & Walker, D.H.T. (2009). Facilitating knowledge pull to deliver innovation through knowledge management. *International Journal of Managing Projects in Business Vol.2 No.2*, 297-307.
- Maidique, M.A. (1980). Entrepreneurs, champions, technological innovation. *Sloan Management Review*, 21, 59-76. <https://doi.org/10.4018/irmj.2008010104>
- Maslyn, J.M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 697-708.
- Mayer, R.C., & Davis, J.H. (1999). The effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A field Quasi – Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 123-136.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McDavid, H. (1997). *Construction and Economic Development: A Stimulus or Constraint in Developing Countries?* George Washington University.
- McDonough III, E.F. (2000). Investigation on factors contributing to the success of cross –functional teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 221-235.
- McDonough, E.F., & Leifer, R.P. (1986). Effective control of new product projects: the interaction of organization culture and project leadership. *Journal of Product Innovation Management*, 3, 149-157.
- McFadyen, M.A., & Cannella, Jr, A.A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 47, 735-746.
- Menon, T., & Pfeffer, J. (2003). Valuing internal versus external knowledge. *Management Science*, 49 (4), 497-513.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.2307/257544>

- Miller, D., & Friesen, P.(1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms:two models of strategic momentum.*Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Mizik, N.,& Jacobson, R.(2003).Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67, 63-76.
- Moavenzadesh, F. (1978). Construction Industry in Developing Countries. *World Development* 6, 93-116. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(78\)90027-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(78)90027-X)
- Moh, M.A.K. (2002). Assessing determinants of departemental innovation: an exploratory multi-level approach. *Personel Review*, 31 (56), 620.
- Mohsini, R.A., & Davidson, C.H. (1992).Determinants of Performance in the Traditional Building Process. *Construction Management and Economics* 10, 343-359.
- Montgomery, C.A. (1995). *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*. Boston: Kluwer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-2201-0>
- Morales, G., Montes, L., & Jover, A.J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 9, 299-319.
- Morales, G., Victor, J.G., Montes, F.J.L., & Jover, A.J.V. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firm and SMEs. *Technovation*, 27, 547– 568.
- Morales, G., Victor, J.G., Montes, F.J.L., & Jover, A.J.V. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management and Data Systems*, 106 (1), 21-42.
- Morgan, R., & Strong, C.(2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56, 163-176.
- Mudrajad (2006). *Strategi bagaimana meraih keunggulan kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Mumford, M., & Gustafson, S.(1988). Creativity syndrome: Integration, application , and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32 (2), 77-97.
- Nadler, J., Thompson, L., & Van Boven, L.(2003).Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer. *Management Science*, 49 (4), 529-540.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 2.
- Nam, C.H., & Tatum, C.B. (1997). Leaders and champions for construction innovation. *Construction Management and Economics*, 15, 259-270. <https://doi.org/10.1080/014461997372999>
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review* 69 (6), 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). A theory of organizational knowledge creation company. *International Journal of Technology Management*, 11, 833-846.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ofori, G. (1990). *The construction Industry – Aspects of Its Economics and Management*. Singapore University Press – NUS Singapore.
- Ofori, G. (1993). *Managing Construction Industry Development*. Singapore: Singapore University Press.
- Ozer, M. (2008). Personal and Task - Related Moderators of Leader-Member Exchange among Software Developers. *Journal of Applied Psychology*, 1174-82. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1174>
- Pellegrini, E.K., & Scandura, T.A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264 - 279.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Pierce, J.L., & Delbecq, A.L. (1977). Organizational structure, individual attitude and innovation. *Academy of Management Review*, 2, 26-37.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>
- Price, A.D.F., Ganiev, B.V., & Newson, E. (2003). Changing strategic management practice within the UK construction industry. *Strategic Change*, 12, 7, 347.
- Pritchard, R., & Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- Quinn, J.B. (1979). Technological innovation, entrepreneurship, and strategy. *Sloan Management Review*, 20, 19-30.



- Ravichandran, T., & Rai, A. (2003). Structural analysis of the impact of knowledge creation and knowledge embedding on software process capability. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50, 270-284.
- RCRG (1993). *Construction and Development in Russian in the Russian Federation*. London: Construction Forecasting & Research, Ltd.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48, 240 – 267.
- Ribeiro, F.C. (2008). Enhancing knowledge management in construction firms. *Construction Innovation*, Vol. 9, No.3, 2009.
- Riedel, J. (1981). *Planning Development Processes in the Third World: The Construction Sector*. Amsterdam, North-Holland.
- Ristow, A.M., Amos, T.L., Staude, G.E. (1999). Transformational leadership and Organizational Effectiveness in the Administration of Cricket in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 3, 1-5.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2005). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Roberts, E.B., & Fusfeld, A.R. (1981). Staffing the innovative technology-based organization. *Sloan Management Review*, 22, 19-34.
- Roger, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Ruppel, C.P., & Harrington, S.J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25 (4), 313.
- Russel, B., & Branch, T. (1979). *Second Wind: The Memories of an Opinionated Man*. New York: Random House.
- Saenz, J., Aramburu, N., & Rivera, O. (2007). Innovation focus and Middle - up - down management model. Empirical Evidence. *Management Research News*, 30 (11), 785-802.
- Salavou, H., & Lioukas, S. (2003). Radical product innovations in SMEs: the dominance of entrepreneurial orientation. *Creative Innovation Management*, 12 (2), 94-108.
- Sanchez, R., & Heene, A. (2004). *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence*. New York: John Wiley and Sons.
- Sarri, K.K., Bakouros, I.L., Petridou, E. (2010). Entrepreneur training for creativity and innovation. *Journal of European Industrial Training*, 34, 270-288.
- Satriago, H. (2010). *Examining The Follower's Influence on Leaders' Performance: A "Reverse" Pygmalion Perspective*. Dissertation. University of Indonesia.



- Schroeder, R., Van de Ven, A., Scudder, G., & Polley, D. (1989). The development of innovation ideas. In A. Van de Ven, H. Angle, & M. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota Studies*, 107-134. New York: Harper & Row.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row.
- Scott, S.G. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607. <https://doi.org/10.1037/t25372-000>
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118 – 135. <https://doi.org/10.1037/t08835-000>
- Shane, S.A., Venkataraman, S., & MacMillan, I.C. (1994). The effects of cultural differences on new technology championing behavior within firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 5, 163-181.
- Shenhar, A.J. (1993). From low to high-tech project management. *R & D Management*, 23 (3), 199-214. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1993.tb00823.x>
- Sinkula, J.M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45. <https://doi.org/10.2307/1252249>
- Sherman, J.D. (2002). Leader Role Inversion as a Corollary to Leader-Member Exchange. *Group & Organization Management*, 27 (2), 245. <https://doi.org/10.1177/10501102027002005>
- Simpson, M., & Kondouli, D. (2000). A Practical Approach to Benchmarking in Three Service Industries. *Total Quality Management*, 12, S623-S630.
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A., & Enz, C.A. (2006). Innovation orientation outcomes: the good and the bad. *Journal Business Review*, 59, 1133-41
- Slaughter, S.E. (1998). Models of Construction innovation. *Journal of Construction Engineering and Management*, 119 (93), 532-549. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1998\)124:3\(226\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1998)124:3(226))
- Smith, K.G., Collins, C.J., & Clark, K.D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48, 346-357.
- Smith, K.G., & Di Gregorio, D. (1992). Bifocality, discovery, and the role of entrepreneurial action. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 129-150). Oxford: Blackwell Publishers.

- Soetjipto, B.W. (2002). *Downward influence in leader-member exchange*. Dissertation. Cleveland State University.
- Sparrowe, R.T., & Liden, R.C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50, 505-535.
- Sparrowe, R.T., & Liden, R.C. (1997). Process and structure in leader – member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552. <https://doi.org/10.2307/259332>
- Spector, P.E.(1981). *Research design*. Newbury Park, CA: Sage Publication. <https://doi.org/10.4135/9781412985673>
- Starkey, K., & McKinlay, A. (1988). *Organisational Innovation*. Avebury: Aldershot.
- Stata, R.(1989). Organizational Learning:the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30 (3), 63-74. <https://doi.org/10.1007/BF02985739>
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: the New Wealth of Organization*. New York: Doubleday/ Currency.
- Stoker, J.I., Looise, J.C., Fisscher, O.A.M., & De Jong, R.D.(2001). Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R & D teams. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1141-1151.
- Sudarto (2011). *Meningkatkan Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi di Indonesia: Aplikasi Knowledge Based Management System*. Jakarta: Ghassan Cipta Media.
- Sudarto (2007). Penggunaan Knowledge Based Management System untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi di Indonesia. Disertasi Teknik Sipil Universitas Indonesia.
- Sugiyono, Prof, Dr. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Teece, D.J. (1984). Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review*, 26 (3), 87-110.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533. <https://doi.org/10.2307/41165082>
- Thesmar, D., & Thoenig, M.(2000). Creative destruction and firm organization choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 1201 - 1237. <https://doi.org/10.1162/003355300555051>
- Thomas, C.W. (1994). Learning from scenarios: imagining the years ahead. *Planning Review*, 22 (2), 6-10. <https://doi.org/10.1108/eb054462>
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10 (1), 1-20. <https://doi.org/10.2307/2391646>
- Torka, N., Schyns, B., & Looise, J.K.(2010). Direct participation quality and organizational commitment: the role of leader - member exchange. *Employee Relations*, 32, 418 – 434

- Townsend, J., Phillips, J.S., & Elkins, T.J. (2000). Employee retaliation: the Neglected consequence of poor leader-member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 457-63.
- Trisnowardono, N. (2002). *Menuju Usaha Jasa Konstruksi yang Handal*. Jakarta: Abdi Tandır.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 464-476. <https://doi.org/10.5465/257085>
- Tse, H.M., & Mitchell, R.J. (2010). A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation: The role of open-mindedness norms and leader-member exchange. *Journal of Management & Organization*, 16, 83-99.
- Tuomi, I. (1999). *Corporate Knowledge: Practice of Intelligent Organization*. Helsinki, Finland: Metaxis, pp. 21.
- Tushman, M.L., & Nadler, D.A. (1986). Organizing for innovation. *California Managerial Review*, 28 (3), 74-92. <https://doi.org/10.2307/41165203>
- Tushman, M.L., & O'Reilly, C.A. (1997). *Winning through innovation*. Boston: Harvard University Press. <https://doi.org/10.1108/eb054591>
- Utterback, J.M. (1994). *Mastering the dynamic of innovation: how companies can seize opportunities in the face of technological change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67. <https://doi.org/10.2307/2393931>
- Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, 590-607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Van de Ven, A.H. (1993). Managing the process of organizational innovation. In G.P. Huber and W.H. Glick (Eds.). *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance* (pp. 269-294). New York: Oxford University Press.
- Wagner, J.A. (1995). Studies of individualism - collectivism: Effect on cooperation in groups. *Academy of Management*, 38, 152-172.
- Waldman, D., & Bass, B. (1991). Transformational leadership at different phases of the innovation process. *Journal of High Technology Management Research*, 2, 169 -180.
- Wakabayashi, M., & Graen, G.B. (1984). The Japanese Career Progress Study: A 7-Year Follow-Up. *Journal of Applied Psychology*, 603-14. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.603>
- Wang, B. (1987). *Construction and Development: With Reference to Malaysia*. Petaling Jaya, Pelanduk.



- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., & Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers's performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Wang, C., Luxhoj, J.T., & Johansen, J. (2004). Applying a knowledge Management modeling tool for manufacturing vision (MV) development. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (9), 735-744.
- Ward, S.C., & Curtis, B. (1991). Objectives and Performance in Construction Projects. *Construction Management and Economics* 9, 343-353. <https://doi.org/10.1080/01446199100000027>
- Waters, J. (2000). Achieving innovation or the holygrail: managing knowledge or managing commitment? *International Journal of Technology Management*, 20, 819-838.
- Wells, J. (1984). The Construction Industry in the Context Development: A New Perspective. *Habitat International*, 8 (3/4), 9-28.
- Wernerfelt (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Wolfe, R.A. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31 (3), 405-31. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x>
- Wright, R.E., Palmer, J.C., & Perking, D. (2005). Types of product innovations An small business performance in hostile & benign environments. *Journal Small Business Strategy*, 15 (2), 33-44. <https://doi.org/10.1108/02756661211281462>
- Xu, Q., Chen, J., Xie, Z., Liu, J., Zheng, G., & Wang, Y. (2007). Total Innovation Management: a novel paradigm of innovation management in the 21st century. *Journal of Technology Transfer*, 32, 9-25.
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Huber, T. (2008). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 289-299.
- Zelmer-Bruhn, M.E. (2003). Interruptive events and team knowledge acquisition. *Management Science*, 49 (4), 514-528. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.514.14423>