

# LAPORAN PENELITIAN

## THE CHARACTERISTIC OF FOLLOWER'S PERSONAL MASTERY: A CASE IN INDONESIAN CONSTRUCTION INDUSTRY

Penulis:

Dr.Ir.Dedy Dewanto, MM, ACII



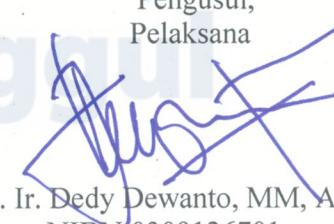
JAKARTA, JULI 2022

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

1. Judul Kegiatan Penelitian : The characteristic of follower's personal mastery: A case in Indonesian construction industry.
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 Stratejik
  - 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) :
- Alamat : Jl. Letjen MT. Haryono Kav 8
  - Kabupaten/Kota : Jakarta Timur
  - Propinsi : DKI Jakarta 13340
7. Periode/waktu kegiatan : 12 Mei 2022 – 12 Juli 2022
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 :
- a. Dana Internal UEU : N/A
  - b. - Sumber dana lain (1) : -

Jakarta, 22.07.2022

Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
  
(Dr. Pantri Yanuar Rahmat Syah, SE, MSM)  
NIDN 0310018004

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

Mengetahui,  
Ka. LPPM  
  
26/09/2022  
Dr. Erry Yunitya Mulyani, S Gz, Msc  
NIK. 209100388

## RINGKASAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami karakteristik Follower's Personal Mastery dalam industri konstruksi dimana pengikut adalah pemberi ide dan pengetahuan. Kami menyadari industri konstruksi sebagai salah satu organisasi berbasis proyek, memiliki kriteria persaingan yang ketat dan perlu inovasi dalam rentang waktu yang singkat, sehingga penelitian ini sangat penting karena inovasi dihasilkan dari pertukaran ide dan pengetahuan antara pemimpin dan pengikut ( Nahapiet & Ghoshal, 1998) melalui mekanisme Leader-member Exchange (LMX) (Dewanto, 2013). Pemimpin dikenal memiliki pengetahuan umum yang komprehensif, sedangkan pengikut dikenal memiliki pengetahuan khusus yang mendalam (Hobday, 2000; Dewanto, 2013). Semakin tinggi tingkat Follower's Personal Mastery, maka semakin tinggi pula kualitas pertukaran ide dan pengetahuan yang dipertukarkan antara pengikut dan pemimpin. Kami memilih penelitian yang dilakukan di salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) konstruksi di Indonesia yang memiliki banyak cabang di seluruh wilayah, sehingga mampu mewakili industri konstruksi. Studi ini melibatkan 121 proyek yang tersebar di seluruh Indonesia yang ada pada saat pengumpulan data. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif, dengan tingkat partisipasi sebesar 97,52 persen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Follower's Personal Mastery memiliki tingkat yang tinggi dengan mean 4,56, terutama In-Process Behavior 4,77 dan Output Behavior 4,73.

## KATA PENGANTAR

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

### The Characteristic of Follower's Personal Mastery: A case in Indonesian's construction industry

Penelitian ini bertujuan untuk mengamati kualitas Follower's Personal Mastery di Industri Konstruksi di Indonesia, sebagai pimpinan proyek di site. Hasil yang diharapkan yaitu dapat memotret karakteristik/kualitas Follower's Personal Mastery di Industri Konstruksi, dimana follower berfungsi sebagai penyulplai ide dan pengetahuan untuk dipertukarkan kepada leader (pimpinan yang mensupervisi beberapa proyek) dalam proses Inovasi. Sehingga dapat dijelaskan bagaimana suatu inovasi dihasilkan dan suatu kinerja sukses dapat dicapai. Terakhir akan dibuat kesimpulan dan saran-saran untuk penelitian lebih lanjut.

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

1. Wakil Menteri Kementerian Pekerjaan Umum selaku Komisaris 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, Juli 2022

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 .....	10
B. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah .....	10
C. Target dan Luaran yang dihasilkan .....	10
Bab III METODE PELAKSANAAN	
A. Kerangka Berpikir Penyusunan Penelitian .....	11
B. Kerangka Analisis dan Pokok-Pokok Pembahasan .....	11
C. Metodologi .....	12
D. Sistematika Penulisan .....	13
E. Waktu yang dibutuhkan .....	14
Bab IV HASIL DAN KELUARAN	
A. Permasalahan .....	15
B. Hasil temuan Penelitian .....	15
C. Saran Peningkatan Kinerja .....	16
BAB V KESIMPULAN .....	18
DAFTAR PUSTAKA .....	20

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Pengukuran Variabel .....	13
Tabel 3.2 Skema Pengumpulan Data .....	13
Tabel 4.1. Analisa Statistik Deskriptif .....	16

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Model Kerangka Berpikir .....	11
Gambar 3.2 Kerangka Analisis .....	11

## I. LATAR BELAKANG

### A. Pendahuluan

Penelitian tentang karakteristik Follower's Personal Mastery penting dilakukan karena inovasi merupakan hasil dari pertukaran ide dan pengetahuan antara pemimpin dan pengikut. Jika pengikut memiliki ide dan pengetahuan berkualitas tinggi, diharapkan inovasi yang dihasilkan dalam pertukaran dengan pemimpin akan berkualitas tinggi. Sementara itu, kinerja yang sukses akan dicapai dengan inovasi yang berkualitas tinggi. Selanjutnya penelitian mengenai karakteristik Follower's Personal Mastery pada industri konstruksi belum pernah dilakukan, oleh karena itu penelitian ini akan memperkayanya dengan mengambil sampel BUMN ternama di Indonesia. Penting untuk memahami karakteristik Follower's Personal Mastery dalam industri konstruksi, karena industri ini berperan besar dalam memperoleh GDP suatu negara.

Penelitian ini menggunakan unit kerja yaitu sebuah proyek, dimana pengikut adalah orang-orang yang bertindak sebagai manajer proyek, sedangkan pemimpin adalah manajer umum yang membawahi beberapa manajer proyek untuk proyek yang mereka kerjakan. Jadi ide pengetahuan yang berasal dari proyek, yang kemudian dipertukarkan oleh Manajer Proyek (pengikut) dengan Manajer Umum (pemimpin) menghasilkan inovasi di tingkat manajer umum dan kemudian hasilnya diterapkan kembali ke proyek. Inovasi dalam proyek konstruksi di Indonesia sebagian besar dalam mengatasi tantangan geografis yang terjadi di lokasi proyek. Setiap proyek konstruksi memiliki fenomena unik, antara lain: situasi dan kondisi geografis yang berbeda; Inovasi diwujudkan pada saat persiapan proyek atau dalam periode proyek, karena durasi proyek sudah ditentukan sebelumnya; sehingga setiap proyek akan memiliki hasil inovasi yang berbeda. Penelitian ini akan dilakukan di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan pemimpin dalam industri konstruksi Indonesia. Selain menjadi market leader, BUMN ini terkenal dengan inisiatif inovasinya dengan memenangkan berbagai kompetisi inovasi. Memiliki proyek yang tersebar di seluruh tanah air, sehingga dapat mewakili tipikal perusahaan konstruksi di Indonesia. Studi ini melibatkan total 121 proyek selama pengumpulan data, dan menggunakan unit analisis hubungan diadik antara manajer umum (sebagai

pemimpin) dan manajer proyek (sebagai pengikut). Tingkat partisipasi adalah 97,52 persen atau 118 proyek, sedangkan metode analisis menggunakan analisis statistik deskriptif.

Dari penelitian sebelumnya, pengetahuan baru memungkinkan perusahaan untuk berinovasi dan mengungguli pesaing mereka dalam lingkungan yang dinamis (Grant, 1996; Kogut & Zander, 1992). Selanjutnya, penelitian membuktikan bahwa inovasi merupakan antecedent dari kinerja (Bierly & Cakrabarti, 1996; Brown & Eisenhard, 1995, 1998). Jadi dalam persaingan yang ketat saat ini, keunggulan inovasi sangat penting di pasar. Sementara itu, dalam industri konstruksi, inovasi penting dilakukan untuk meningkatkan efektivitas 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. Oleh karena itu, Porter (1990) dan Thesmar dan Thoenig (2000) menyatakan bahwa perusahaan dalam industri konstruksi harus terus berinovasi untuk memenangkan pasar, dan untuk itu, perusahaan harus bertahan dalam mode pengembangan kapabilitas yang dinamis (Teece, Pisano & Shuen, 1997), yaitu kemampuan latent organisasi untuk terus memperbarui, memperluas, dan menyesuaikan kompetensi intinya.

Xu, Chen, Xie, Liu, Zheng dan Wang (2007) dalam Total Innovation Management menyatakan bahwa pemimpin tidak dapat menciptakan inovasi sendiri, mereka membutuhkan dukungan dari pengikut sebagai bawahan. Menurut Dienesch dan Liden (1986) dan Liden, Sparrowe dan Wayne (1997), pemimpin dan pengikut terlibat dalam interaksi dengan bertukar sumber daya berwujud dan tidak berwujud. Selanjutnya, dalam konteks organisasi berbasis proyek, pemimpin (manajer umum) memiliki status tinggi dan kemampuan komprehensif, sedangkan pengikut (manajer proyek) memiliki ide dan pengetahuan operasional sebagai sumber daya tidak berwujud (Hobday, 2000). Oleh karena itu, Personal Mastery Follower yang tinggi akan menghasilkan inovasi yang berkualitas sebagai hasil dari pertukaran ide dan pengetahuan antara pemimpin dan

pengikut, dimana pengikut memiliki peran strategis sebagai penyedia pengetahuan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji karakteristik Follower's Personal Mastery pada industri konstruksi. Hal ini penting karena jika Follower's Personal Mastery memiliki nilai atau kualitas yang tinggi, maka dapat diharapkan terjadi pertukaran LMX yang berkualitas tinggi antara pemimpin dan pengikut, sehingga menghasilkan inovasi yang berkualitas untuk mencapai kinerja yang sukses. Dari penelitian sebelumnya, pengikut yang memiliki Penguasaan Pribadi adalah orang-orang yang menunjukkan komitmen terhadap pengembangan pribadi dan profesional - yaitu, orang-orang yang terus-menerus meningkatkan kapasitas, keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan keahliannya dan berusaha untuk perbaikan terus-menerus - yang berkontribusi secara langsung pada perusahaan. atau tidak langsung (melalui pembelajaran dan inovasi organisasi), akan memperoleh hasil yang lebih menguntungkan (Llorens-Montes et al., 2005; Senge, 1990; Senge et al., 1994). Orang-orang ini mengejar perbaikan atas inisiatif mereka sendiri, bukan karena mereka dipaksa untuk melakukannya oleh perusahaan. Keterampilan ini diperlukan dalam proses berbagi pengetahuan sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi yang terdiri dari tiga proses, yaitu akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan penggunaan pengetahuan (Dibella et al., 1996). Jadi orang yang memiliki personal mastery akan berkontribusi pada perolehan pengetahuan dan berbagi pengetahuan. Inovasi mengharuskan individu memperoleh pengetahuan saat ini dan bahwa mereka berbagi pengetahuan itu dalam organisasi (Cohen & Levinthal, 1990; Hage, 1999; Kogut & Zander, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995; Stata, 1989). Jadi penelitian ini tidak hanya mengkaji keberadaan Personal Mastery yang dimiliki oleh pengikut, tetapi juga kualitas atau levelnya. Akan dibuktikan bahwa Follower's Personal Mastery memiliki nilai atau kualitas yang tinggi untuk kebutuhan penciptaan inovasi dalam proyek-proyek yang harus cepat, efektif dan efisien.

## B. Permasalahan

Dalam konteks industri konstruksi dengan unit kerja berupa proyek-proyek, maka setiap lokasi proyek akan menghadapi situasi dan kondisi geografis yang berbeda-beda, sehingga membutuhkan inovasi untuk pelaksanaan proyek dalam kurun waktu singkat

yaitu sebelum mulai proyek atau selama jangka waktu proyek. Disini dibutuhkan personal mastery yang tinggi dari follower (manager proyek) sebagai pimpinan tertinggi di proyek. Follower akan menyuplai ide dan pengetahuan sebagai bahan pertukaran dengan leader (general manager) sebagai pimpinan yang mensupervisi beberapa proyek, yang akan menjahit, merangkai dan merangkum dengan ide dan pengetahuannya sendiri untuk menciptakan inovasi segera bagi keperluan proyek. Semakin tinggi kualitas personal mastery dari follower, maka semakin tinggi kualitas ide dan pengetahuan yang dipertukarkan kepada leader untuk menciptakan inovasi, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja sukses pada proyek dimaksud. Oleh karena penelitian ini hendak meneliti beberapa hal sebagai berikut:

- Karakteristik personal mastery follower di Industri Konstruksi
- Kualitas personal mastery follower di Industri Konstruksi
- Elemen terpenting di dalam Follower's Personal Mastery.

## **II. TARGET DAN LUARAN**

### **A. Tujuan Penulisan**

Tujuan dari Penulisan ini adalah untuk mengamati karakteristik Follower's Personal Mastery di Industri Konstruksi di Indonesia. Selanjutnya juga mengamati kualitas Follower's personal mastery di Industri Konstruksi. Sehingga diharapkan dapat memperoleh gambaran karakteristik/kualitas Follower's Personal Mastery pada industri Konstruksi di Indonesia.

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

Penulisan ini dalam rangka mengamati karakteristik/kualitas Follower's Personal Mastery di Industri Konstruksi di Indonesia, dan membatasi lingkup pada penelitian karakteristik dan kualitas Follower's Personal Mastery di Industri Konstruksi. Sehingga diharapkan dapat memperoleh gambaran karakteristik/kualitas Follower's Personal Mastery 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/kualitas Follower's Personal Mastery di Industri Konstruksi di Indonesia, yang mana akan menghasilkan luaran-luaran output sebagai berikut:

- i. Karakteristik Follower's Personal Mastery di industry konstruksi
- ii. Kualitas Follower's Personal Mastery di industri konstruksi
- iii. Analisa Statistik Deskriptif Follower's Personal Mastery
- iv. Variabel Laten Follower's Personal Mastery yang terpenting
- v. Saran Perbaikan dalam Pencapaian Kinerja sukses pada proyek-proyek

### III. METODE PELAKSANAAN

#### A. Kerangka Berpikir Penyusunan Penelitian

Dalam rangka penelitian The Characteristic of Follower's Personal Mastery: A Case in Indonesian's construction industry, maka langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut (berdasarkan teori dan penelitian terdahulu):

- Memahami Kinerja sukses berasal dari inovasi berkualitas
  - Memahami kualitas Follower's Personal Mastery berpengaruh pada kualitas inovasi
  - Melakukan penelitian karakteristik/kualitas FPM
  - Memberikan Saran perbaikan dalam peningkatan kinerja proyek-proyek konstruksi
- Sehingga pembahasan diatas dapat dituangkan dalam gambar di bawah ini.

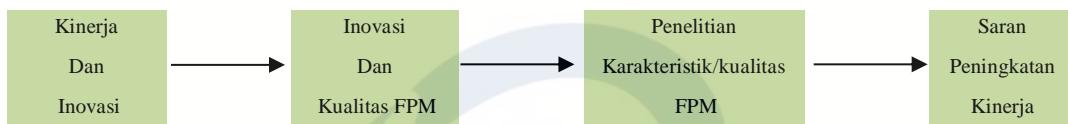


Gambar 3.1. Model Kerangka Berpikir

#### 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 Follower's Personal Mastery
- III. Literatur Review, pengembangan hipotesa,dan penelitian karakteristik FPM
- IV. Saran Peningkatan Kinerja



Gambar 3.2.Kerangka Analisis

## C. Metodologi

### i. Metode Pengumpulan Data

Studi penelitian menggunakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) konstruksi Indonesia. Perusahaan konstruksi adalah organisasi berbasis proyek yang khas, di mana aliran ide dan pengetahuan mengikuti menengah atas: dari pengikut ke pemimpin dan kembali ke pengikut untuk implementasi. Perusahaan milik negara ini dipilih karena memimpin pasar dan memiliki proyek yang tersebar di seluruh wilayah, sehingga diharapkan dapat mewakili industri konstruksi di Indonesia. Perusahaan ini dikenal menciptakan inovasi-inovasi unggulan yang diimplementasikan di berbagai proyek konstruksi, terutama jalan tol, jalan lingkar, dan jalan layang. Perusahaan ini dikenal menghasilkan inovasi-inovasi unggulan yang berdampak pada penyelesaian pekerjaan lebih cepat dari target. Pada saat penelitian, perusahaan memiliki 849 karyawan, terdiri dari 584 karyawan teknis dan 265 karyawan non-teknis. Ada 138 karyawan di level manajer proyek, 28 karyawan di level manajer umum, dan 5 direktur. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, penelitian ini menggunakan unit kerja pada proyek-proyek yang menjadi inti dari bisnis konstruksi, di mana ide dan pengetahuan muncul di tingkat operasional dalam menanggapi tantangan geografis. Manajer umum tertarik pada ide dan pengetahuan seperti itu karena mereka dapat membantu meningkatkan kinerja proyek yang mereka awasi. Ini adalah alasan utama yang mendorong pertukaran ide dan pengetahuan antara manajer proyek dan manajer umum. Setelah menerima pasokan ide dan pengetahuan dari manajer proyek, manajer umum menyempurnakannya untuk menciptakan inovasi. Selanjutnya, inovasi utama diungkapkan kembali ke proyek yang dipimpin oleh manajer proyek untuk implementasi. Dalam studi ini semua 121 proyek yang ada pada saat pengumpulan data dimasukkan, menggunakan unit analisis hubungan diadik antara manajer umum (sebagai pemimpin) dan manajer proyek (sebagai pengikut). Sampel terdiri dari 121 angka dua di mana setiap manajer umum berhubungan dengan 10-15 manajer proyek. Dari hasil pengumpulan, hanya 118 proyek yang dapat dianalisis (tingkat partisipasi 97,52 persen). Angka ini jauh di atas rata-rata 20-25 persen untuk penelitian manajemen yang melibatkan eksekutif senior sebuah perusahaan (Morgan dan Strong, 2003; O'Regan dan Ghobadian,

2004). Pengukuran variabel Follower's Personal Mastery dapat dilihat pada Tabel 3.1, sedangkan skema pengumpulan data dapat dilihat pada Tabel 3.2.

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

Variabel	Dimensi	Pengukuran	Referensi
<i>Follower's Personal Mastery</i>	Soft Skill; Hard Skill; In process Behaviour; Output Behaviour; Risk and QCD (Quality, Cost & Delivery) Consideration; Health, Safety, and Environmental Security (HSE)	<i>Follower's Personal Mastery</i> , terdiri dari 21 pertanyaan menggunakan skala Likert.	Morales et al (2007); Senge(1990); Kouzes & Posner (2002)

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

No.	Variabel	Responden	Obyek
1.	<i>Follower's Personal Mastery</i>	General Managers (Leaders)	Project Managers (Followers)

**ii. Metode Analisa Data**

Untuk melakukan analisis, kami menggunakan **Analisis 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 Follower's Personal Mastery dan kaitannya dengan Inovasi

3. Tinjauan Teori dan Pengembangan Hipotesa Karakteristik/kualitas FPM
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:

- Inovasi yang merupakan anteseden kinerja, merupakan wujud dari pertukaran pengetahuan antara leader (general manager yang mensupervisi beberapa proyek) dan follower (manager proyek sebagai pimpinan tertinggi di proyek). Semakin tinggi kualitas ide dan pengetahuan follower yang berasal dari kualitas Follower's personal mastery yang akan dipertukarkan kepada leader, maka semakin tinggi kualitas inovasi, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja sukses.
- Timbulnya tantangan kondisi geografis setiap proyek yang berbeda-beda yang membutuhkan inovasi dalam rentang waktu singkat, yaitu sebelum penggerjaan atau pada saat pelaksanaan proyek.
- Tantangan situasi dan kondisi geografis lokasi proyek yang berbeda-beda mengharuskan follower sebagai pimpinan proyek memiliki tingkat personal mastery yang tinggi.
- Oleh karena penelitian ini hendak meneliti beberapa hal sebagai berikut:
  - Karakteristik Follower's Personal Mastery di Industri Konstruksi
  - Kualitas Follower's Personal Mastery di Industri Konstruksi
  - Variabel laten terpenting di dalam Follower's Personal Mastery

### B. Hasil temuan Penelitian

Dari total responden terdapat 9 manajer umum dan 121 manajer proyek. Di antara manajer umum, semuanya laki-laki. Di antara manajer proyek, 119 adalah laki-laki (98,35 persen), dan 2 adalah perempuan (1,65 persen). Informasi lain yang dapat dirangkum dari penelitian adalah mean dan standar deviasi. Analisis Statistika Deskriptif, dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini, pengukuran variabel menggunakan skala Likert 1 sd 6. Berdasarkan tabel statistik deskriptif, dapat dilihat bahwa untuk variabel laten Follower's Personal Mastery, dimensi tertinggi adalah In Process Behavior dengan skor

rata-rata 4,77, yang berarti pemimpin menilai pengikut memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi di tempat kerja sebagai karakteristik perilaku orang yang memiliki penguasaan pribadi. Dimensi Output Behavior juga memiliki skor tinggi 4,73 yang berarti Pemimpin menilai pengikut memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya sendiri sebagai ciri perilaku orang yang memiliki penguasaan pribadi. Namun untuk dimensi lain yaitu Soft Skill, Hard Skill, Konsiderasi Risiko dan QCD, dan Konsiderasi Kesehatan, Keselamatan dan Lingkungan (HSE), juga memiliki skor rata-rata yang tinggi, dengan rata-rata skor Personal Mastery Follower rata-rata sebesar 4,6. Artinya kualitas Follower's Personal Mastery tinggi, dan memiliki karakteristik dimensi yang seragam.

Tabel 4.1. Analisa Statistik Deskriptif

<b>Variabel Laten</b>	<b>Mean</b>	<b>Deviation Standard</b>	<b>Informasi</b>
<i>Follower's Personal Mastery</i>			Diukur oleh Leader
• <i>Soft Skill</i>	4,69	0,82	
• <i>Hard Skill</i>	4,17	0,61	
• <i>In Process Behaviour</i>	4,77	0,74	
• <i>Output Behaviour</i>	4,73	0,67	
• <i>Risk and QCD Consideration</i>	4,48	0,76	
• <i>Health, Safety and Environmental Security (HSE)</i>	4,53	0,72	
Mean	4,56	0,61	

Oleh karena itu, berdasarkan rata-rata jawaban kuesioner, dapat disimpulkan bahwa Leader menganggap Follower's Personal Mastery memiliki nilai atau kualitas yang tinggi untuk semua dimensi yang terdiri dari: Soft Skill, Hard Skill, In Process Behaviour, Output Behaviour, Konsiderasi Risiko dan QCD, Konsiderasi Kesehatan, Keselamatan , dan Keamanan Lingkungan (HSE). Meskipun standar deviasi dimasukkan dalam analisis, skor variabel laten masih tinggi di atas rata-rata.

### C. Saran Peningkatan Kinerja.

Implikasi penelitian adalah bahwa dalam industri konstruksi Follower's Personal Mastery merupakan isu penting. Karena proyek dalam industri konstruksi menghadapi tantangan dan kondisi geografis yang berbeda, Manajer Proyek harus memiliki Follower's Personal Mastery yang tinggi. Hal ini diperlukan agar inovasi cepat tercipta guna menyelesaikan proyek, yang harus dilakukan sebelum proyek dimulai atau selama

periode proyek. Temuan ini memperkaya teori Personal Mastery dengan adanya Follower's Personal Mastery dalam proyek-proyek di industri konstruksi. Selanjutnya, Personal Mastery Follower di industri konstruksi memiliki kualitas atau nilai yang tinggi untuk dapat menghadapi tantangan dalam menyelesaikan tugas-tugas proyek.

Universitas  
**Esa Unggul**

Universitas  
**Esa U**

Universitas  
**Esa Unggul**

Universitas  
**Esa U**

## V. KESIMPULAN

Temuan-temuan di atas telah memberikan kesimpulan atas pertanyaan penelitian utama, yaitu adanya Follower's Personal Mastery yang bernilai tinggi atau berkualitas tinggi dalam industri konstruksi. Berdasarkan tabel analisis statistik deskriptif dapat diketahui bahwa untuk variabel Follower's Personal Mastery, dimensi tertinggi adalah In Process Behavior dengan skor 4,77 yang artinya pemimpin menganggap pengikut memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja. Selanjutnya dimensi Output Behavior juga memiliki skor tinggi sebesar 4,73 yang artinya pemimpin menganggap pengikut puas dengan pekerjaannya, hal ini merupakan ciri orang yang memiliki personal mastery. Sedangkan dimensi lain yaitu Soft Skills, Hard Skills, Konsiderasi Risiko & QCD dan HSE juga memiliki nilai mean yang tinggi, dengan rata-rata Follower's Personal Mastery sebesar 4,56. Artinya Follower's Personal Mastery memiliki kualitas atau nilai yang tinggi, dan memiliki karakteristik dimensi yang seragam. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan rata-rata jawaban kuesioner, bahwa Leader menganggap pengikut memiliki Personal Mastery yang tinggi untuk semua dimensi, yaitu: Soft Skills, Hard Skills, In Process Behavior, Output Behavior, Konsiderasi Risiko & QCD, dan Konsiderasi HSE. Meskipun standar deviasi dimasukkan dalam analisis, skor variabel Follower's Personal Mastery masih tinggi di atas rata-rata. Selanjutnya, penguasaan mastery dari follower pada proyek-proyek dalam industri konstruksi harus memiliki kualitas atau nilai yang tinggi. Hal ini dikarenakan setiap proyek menghadapi situasi dan kondisi geografis yang berbeda, sehingga inovasi penyelesaian proyek harus dilakukan secara cepat, efektif dan efisien, yaitu sebelum proyek dimulai atau selama masa proyek. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap teori Personal Mastery yaitu adanya Follower's Personal Mastery pada proyek-proyek di industri konstruksi dan memiliki nilai yang tinggi untuk menghadapi tantangan penyelesaian proyek tepat waktu.

- Limitasi Saran untuk *future research* :

Terlepas dari temuan dan kontribusinya pada literatur manajemen, penelitian ini

Studi ini memiliki keterbatasan, terlepas dari temuan dan kontribusinya terhadap literatur manajemen. Keterbatasan pertama, penggunaan ukuran persepsi untuk mengumpulkan data, dimana semua data dikumpulkan berdasarkan persepsi responden. Penggunaan ukuran ini tunduk pada motif konsistensi (Podsakoff & Organ, 1986), di sini responden akan mencoba mempertahankan persepsi yang konsisten untuk semua item yang terkait secara logis di seluruh kuesioner. Selanjutnya, dengan menggunakan data diadik, di mana setiap manajer umum mengisi kuesioner untuk 10 pengikut mereka, mereka dapat mencoba untuk menjaga konsistensi di seluruh pengikut. Bias konsistensi lainnya adalah efek slack di mana pengikut secara konsisten merespons pemimpin mereka dengan baik karena takut meremehkan mereka. Untuk meminimalkan bias, kami merancang desain kuesioner yang cermat (Huber & Power, 1985) di mana item dan bagian terkait dipisahkan secara logis, sehingga responden tidak mudah menjaga konsistensi, dan setiap respons diperlakukan secara rahasia. Batasan kedua berkaitan dengan pertanyaan terkait penerapan temuan pada industri yang memiliki karakteristik berbeda dengan industri konstruksi yang menjadi konteks penelitian ini. Untuk penelitian yang akan datang dapat dilakukan, misalnya pada industri jasa dengan perkembangan teknologi yang pesat, dimana inovasi yang berkelanjutan sangat penting dan untuk menghadapi perusahaan dengan dilema jangka pendek versus jangka panjang. Batasan ketiga terkait dengan Follower's Personal Mastery yang menjadi variabel penelitian dalam penelitian ini. Kami mengukur variabel Follower's Personal Mastery menggunakan dimensi yang sesuai dengan industri konstruksi melalui uji validitas dan reliabilitas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat diarahkan untuk menguji validitas dan reliabilitas dimensi-dimensi tersebut pada variabel Follower's Personal Mastery di industri lain yang memiliki karakteristik berbeda.

## 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., & Udegbé, 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 longintudinal 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.
- 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.
- 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.
- 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., & Gopalakhrisnan, 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)
- 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.
- Flood, R.L. (1998). Fifth discipline: review and discussion. *Systemic Practice and Action Research*, 11 (3), 259-273.
- 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.
- 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., 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.
- 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).TheEffect 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.
- Hansen,M.T.(2002).Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13, 232 - 248. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.232.2771>
- 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 promotors. *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 Business 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 Francisco: 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 DaftarMenurut Propinsi dan Golongan.* [http://www.lpjk.org/modules/statistik/badan\\_usaha/2007/statistik.php](http://www.lpjk.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.lpjk.org/modules/statistik/badan\\_usaha/2008/statistik.php](http://www.lpjk.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.
- Moavenzadeh, 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 departmental 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 Russia in the Russian Federation*. London: Construction Forecasting & Research, Ltd.
- Reagans,R., & Mc Evily,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.
- Sayers, F. (1996). *Personal Mastery*.Productivity & Staff Development, Organizational Productivity Institute.
- 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>
- 
- Secretan, L.H.K. (1997). *Reclaiming higher ground*. Toronto,ON,Canada: Macmillan.
- 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>
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York : Doubleday Publisher.
- Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J., & Kleiner, A.(1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday Publisher.

- 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).Bisofication, 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 Mangement 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 Tandur.
- 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 theoritical 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>