

PENTINGNYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF BAGI KEBERLANGSUNGAN KONTRAKTOR YANG BERSTATUS SEBAGAI BISNIS KELUARGA

Caroline Maretha Sujana

Mahasiswa Program Doktoral Teknik Sipil Pengutamaan Manajemen dan Rekayasa Konstruksi, Fakultas Teknik Sipil dan Lingkungan ITB, Jl. Ganesha 10 Bandung;
email: carolinesujana@yahoo.com

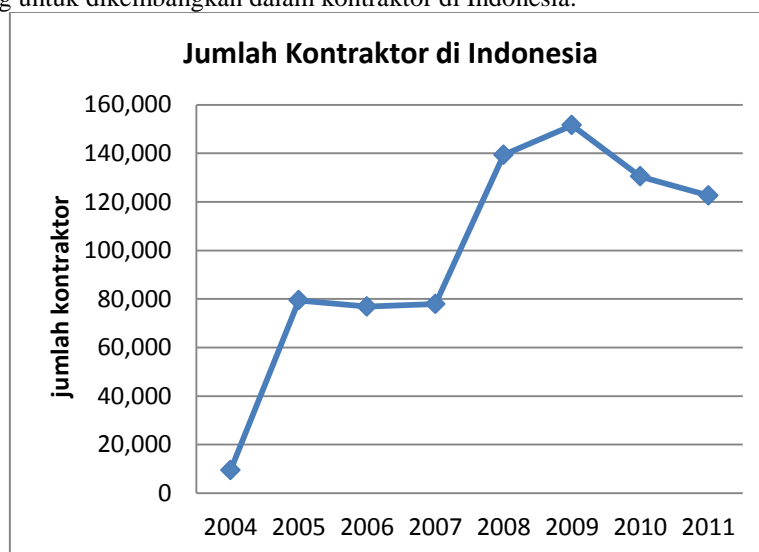
Abstrak

Kontraktor besar yang didirikan sebagai bisnis keluarga memiliki budaya organisasi tersendiri yang berbeda dengan kontraktor swasta lainnya maupun BUMN. Dengan perbedaan budaya organisasi yang ada tentunya akan berdampak pada gaya kepemimpinan para manajer proyek yang ada pada perusahaan keluarga tersebut, demikian pula berdampak terhadap kepuasan dan komitmen dari bawahan. Tulisan ini bermaksud untuk mengeksplorasi masalah-masalah dan tantangan-tantangan kepemimpinan manajer proyek pada perusahaan keluarga agar perusahaan tersebut dapat berkelanjutan. Penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam, observasi dan partisipasi penulis terhadap sebuah kontraktor gred tujuh dengan berstatuskan perusahaan keluarga yang terdapat di kota Bandung. Dari penelitian yang telah dilakukan didapat bahwa manajer proyek dalam kontraktor keluarga belum dapat dikategorikan sebagai pemimpin yang efektif. Oleh karena itu, sangat diperlukan pengembangan kepemimpinan manajer proyek yang ada dan rencana pengembangan bawahan untuk meningkatkan daya saing dan keberlangsungan perusahaan tersebut, serta untuk meningkatkan performa dari tim proyek yang terlibat.

Kata kunci: keberlangsungan perusahaan, perusahaan keluarga, kepemimpinan, manajer proyek kontraktor.

Latar Belakang

Kontraktor di Indonesia dari tahun 2009 mengalami penurunan jumlah (lihat Gambar 1). Menurut studi mendalam oleh FMI Corporation (2011) kebangkrutan kontraktor besar disebabkan oleh tidak adanya kepemimpinan strategis. Toor dan Ofori (2008) menyatakan bahwa pemimpin proyek di dunia konstruksi belum dapat dikatakan sebagai pemimpin melainkan hanya sebagai manajer. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi hal yang sangatlah penting untuk dikembangkan dalam kontraktor di Indonesia.



Gambar 1 Jumlah Kontraktor di Indonesia (Sumber: Badan Pusat Statistik, 2012)

Di Indonesia, berdasarkan kepemilikannya, terdapat kontraktor Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS). Berdasarkan klasifikasi besar kecilnya kontraktor, di Indonesia kontraktor dibagi menjadi menjadi kontraktor kecil (gred 1-4), menengah (gred 5), dan besar (gred 6 dan 7).

Kontraktor BUMN yang ada seluruhnya merupakan kontraktor gred tujuh dengan daya saing yang baik. Kontraktor BUMS sendiri sangat bervariasi mulai dari kontraktor kecil hingga besar, baik berbentuk Perseroan Komanditer (CV), Firma, Kopereasi atau Perseroan Terbatas (PT). Dan dari kontraktor BUMS yang ada, manajemennya terbagi menjadi dua, ada yang dipegang oleh umum dan ada yang masih dipegang oleh keluarga. Semua jenis kontraktor tersebut, baik BUMN, BUMS, dan perusahaan keluarga memiliki budaya organisasi tersendiri yang unik yang akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan manajer-manajer proyek yang bekerja pada perusahaan tersebut.

Pada kenyataan di dunia konstruksi, kontraktor gred tujuh yang telah menangani proyek-proyek bernilai besar masih ada yang berbentuk perusahaan keluarga. Beberapa penelitian kepemimpinan manajer proyek terdahulu hanya meninjau kepemimpinan manajer proyek di kontraktor BUMN dan BUMS tanpa meninjau apakah manajemen tersebut dipegang keluarga atau tidak. Padahal, perusahaan keluarga memiliki karakteristik sendiri yang tidak dapat disamakan dengan kontraktor lain. Tulisan ini dimaksudkan untuk mengeksplorasi kepemimpinan manajer proyek di kontraktor perusahaan keluarga, dengan melakukan eksplorasi mendalam pada sebuah kontraktor perusahaan keluarga bergred tujuh di Badung. Tulisan ini merupakan hasil pilot studi dari rangkaian penelitian program doktoral bertemakan kepemimpinan manajer proyek efektif.

Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga merupakan bisnis yang unik karena menggabungkan unsur keluarga dan bisnis didalamnya (Poza, 2007). Lebih jauh, Poza (2007) mendefinisikan perusahaan keluarga adalah perusahaan yang: (a). dikontrol oleh dua atau lebih pemimpin yang memiliki hubungan keluarga atau merupakan kerjasama antar anggota keluarga, (b).strategi manajemen dipengaruhi oleh anggota keluarga yang berada dalam organisasi tersebut, (c). peduli terhadap relasi dalam keluarga, (d). Keberlangsungan perusahaan turun temurun antar generasi dalam satu keluarga.

Nilai keluarga merupakan suatu hal yang melekat pada segala bentuk operasional perusahaan keluarga dari satu generasi ke generasi berikutnya. Alasan mengapa banyak perusahaan memilih bentuk perusahaan keluarga dibandingkan perusahaan umum dijelaskan oleh Soedibyo (2011) dijelaskan sebagai berikut:

- Karena bisnis keluarga menggunakan ikatan kekeluargaan yang telah ada, sehingga kepercayaan dan komitmen untuk saling membantu menjadi tinggi.
- Ikatan kekeluargaan merupakan modal yang penting untuk mengurangi ketidakpastiaan dalam mendelegasikan kewenangan.
- Perusahaan keluarga memiliki nilai-nilai bersama yang diyakini oleh suatu keluarga, sehingga rasa memilikinya menjadi sangat tinggi.

Selain kelebihan yang telah dipaparkan diatas, perusahaan keluarga memiliki kekurangan, yang menurut Miller dkk. (2004) dijelaskan sebagai berikut:

- Kurangnya rasa kepedulian pada karyawan tingkat bawah karena merasa mereka bukan bagian dari keluarga.
- Perusahaan keluarga cenderung tidak memperhatikan keuntungan jangka panjang.
- Perusahaan keluarga berani mengeluarkan biaya yang besar demi menjaga relasi antar anggota keluarga.

Dalam laporan yang berjudul *Successful Trans-generational Entrepreneurship Practices (STEP) 2011* menyatakan lebih dari 60% bisnis di dunia ini merupakan bisnis keluarga dan 85% diantaranya merupakan perusahaan keluarga yang berjalan dengan baik.

Teori Kepemimpinan

Menurut Yukl (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perludilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2009), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan berbeda dengan manajemen. Perbedaan kepemimpinan dan manajemen sendiri dapat dilihat dalam **Tabel 1**.

Banyak penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa keberlangsungan perusahaan keluarga sangat tergantung dari pembentukan pemimpin baru yang akan meneruskan perusahaan tersebut, yang lebih sering disebut dengan rencana suksesi (NMMU Family Business Unit Newslette, 2012). Kepemimpinan sebuah perusahaan sangat berperan dalam menciptakan visi, misi, kebijakan, strategi, dan budaya organisasi perusahaan (Thoyib, 2005). Namun, keberlangsungan organisasi/perusahaan tidak hanya bergantung pada kepemimpinan pada level perusahaan, tetapi bagaimana setiap level karyawan memiliki keterampilan dalam memimpin terutama kepemimpinan pada level

proyek bagi perusahaan kontraktor. Dengan kata lain, manajer proyek dilapangan sangatlah penting untuk memiliki kemampuan memimpin yang efektif. Hal tersebut terlihat dari penelitian yang dilakukan oleh Wateridge (1997) dan Odusami (2002) mengenai kemampuan yang penting dimiliki oleh manajer proyek, tiga kemampuan teratas yang penting dimiliki adalah kemampuan mengambil keputusan, komunikasi dan kepemimpinan.

Tabel 1. Kepemimpinan dan Manajemen

Manajemen “Menciptakan tata tertib dan ketetapan”	Kepemimpinan “Menciptakan perubahan dan kemajuan”
Planning/ Budgeting - Menyusun acara - Membuat penjadwalan - Mengalokasi sumber daya	Establishing Direction - Menciptakan visi - Menjelaskan gambaran keseluruhan - Menyusun strategi
Organizing/ Staffing - Menyediakan struktur - Membuat jenjang pekerjaan - Membuat peraturan	Aligning People - Mengkomunikasikan tujuan - Mencari komitmen - Membentuk tim dan koalisi
Controlling/ Problem Solving - Mengembangkan insentif - Membuat solusi kreatif - Mengkoreksi	Motivating and inspiring - Menginspirasi dan memberi semangat - Memberdayakan anak buah - Memuaskan kebutuhan yang tidak tercapai

Dari buku *Leadership Theory and Practice* (Northouse, 2004)

Kepemimpinan menjadi penting bagi manajer proyek, karena dengan kepemimpinan yang baik, akan meningkatkan performa proyek (Thoyib, 2005; Limsila dan Ogunlana, 2008). Pemimpin sendiri akan membentuk suatu iklim kerja kondusif sehingga tingkat kepuasan dan komitmen bawahan (Herumata, 1999; Chan dan Chan, 2005). Dengan meningkatnya kepuasan dan komitmen dari bawahan maka tingkat turnover akan berkurang. Kepemimpinan juga memampukan manajer proyek untuk mengembangkan anak buahnya, mempersiapkannya untuk dapat menjadi pemimpin yang baru (Low dan Chuversiriporn, 1997). Jadi kepemimpinan akan membawa dampak selain kesuksesan proyek, juga berdampak pada loyalitas karyawan yang akan mendukung keberlangsungan perusahaan tersebut.

Dahulu orang beranggapan bahwa kepemimpinan merupakan bawaan sejak lahir, apakah seorang akan menjadi pemimpin atau tidak semuanya tergantung karakter dan sifat bawaannya. Namun sejalan dengan kemajuan penelitian pada pengembangan sumber daya manusia, menurut Avolio (2005), kepemimpinan seseorang itu 30% merupakan faktor bawaan sejak lahir, dan 70% merupakan hasil pengembangan. Toor dan Ofori (2008) juga mengatakan kepemimpinan seorang manajer proyek dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor individu merupakan situasi dan pengalaman-pengalaman yang dimiliki oleh manajer proyek yang menjadi faktor pemicu apakah dia akan keluar sebagai pemimpin atau pengikut, contohnya adalah pengalaman kerja di tempat yang asing, memiliki *role model* yang dijadikan inspirasi, penghargaan yang pernah diperoleh yang memotivasinya, bahkan kejadian-kejadian pahit dalam hidup yang mendewasakannya. Sedangkan faktor lingkungan merupakan keadaan organisasi tempat bekerja yang positif, budaya sekitar di tempat bekerja. Oleh karena itu, kepemimpinan bukanlah hal yang statis namun dapat dipelajari dan dikembangkan dengan berbagai cara. Mengingat dampak dan manfaat dari kepemimpinan, perusahaan dapat melakukan pelatihan, pembinaan bagi manajer proyek yang ada untuk menjadikannya seorang pemimpin yang handal.

Sejumlah peneliti telah meneliti kemampuan-kemampuan yang penting untuk dimiliki oleh seorang manajer proyek untuk dapat memimpin secara efektif. Berikut ini adalah daftar kemampuan yang penting dimiliki seorang manajer proyek: dapat mengambil keputusan dengan tepat, mengembangkan budaya organisasi dan bertindak sesuai dengan nilai yang diyakininya (Toor dan Ofori, 2011), beradaptasi (Low dan Chuversiriporn, 1997; Bossik, 2004; Newton, 2008); komunikasi (Miller dkk., 2000; Muller dan Rodney, 2007; Toor dan Ogunlana, 2009; Back, 2012), memiliki visi, seorang motivator, mampu mengembangkan orang lain (Low dan Chuversiriporn, 1997), EQ, kemampuan manajerial, kepekaan (Muller dan Rodney, 2007), *managerial skill* (Anderson, 1992), *technical skill* (Nam dan Tatum, 1997), *human skill* (Holt dan Howe, 2000; Dulaimi, 2005).

Pengambilan data dan analisis data

Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif yang dilakukan pada sebuah perusahaan swasta gred tujuh dengan *case study analysis*. Analisis studi kasus ini digunakan karena merupakan metode yang tepat untuk melakukan penelitian secara mendalam dan untuk menjawab pertanyaan: bagaimana dan mengapa (Yin, 2012). Pengambilan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan partisipasi peneliti di perusahaan tersebut.

Wawancara dilakukan dengan direktur operasional, manajer sumber daya manusia, manajer proyek dan tim proyek. Terdapat delapan manajer proyek yang semuanya dikepalai oleh seorang direktur operasional. Wawancara

dilakukan untuk mengetahui masalah kepemimpinan yang dihadapi. Observasi dan partisipasi langsung dilakukan untuk mengetahui budaya organisasi, iklim organisasi.

Validitas data dilakukan dengan triangulasi, melakukan wawancara dengan narasumber lebih dari satu orang untuk menanyakan hal yang sama.

Temuan

Dari penelitian yang dilakukan diperoleh gambaran menyeluruh mengenai organisasi dan kepemimpinan yang ada. Dalam perusahaan ini, direktur utama, direktur keuangan, kepala kantor cabang, dan seorang manajer proyek dijabat oleh orang-orang yang masih memiliki hubungan kekerabatan. Manajerialnya sangat sentralistik, dimana keputusan yang diambil hanya dapat dilakukan oleh direktur utama dan direktur operasional. Keadaan ini membuat manajer proyek tidak memiliki otoritas yang cukup untuk mengambil keputusan. Lama-kelamaan manajer proyek yang ada tidak mengembangkan kemampuannya dalam mengambil keputusan. Selanjutnya saat perusahaan bertambah besar dan proyek bertambah kompleks, manajer proyek yang ada tetap tidak memiliki kepercayaan diri untuk mengambil keputusan sendiri, hal ini menyebabkan direktur operasional masih turun tangan untuk memutuskan hal-hal kecil.

Budaya perusahaan terfokus pada pencapaian target proyek dan profit, aspek pengembangan sumber daya manusia kurang menjadi perhatian, budaya pembelajaran dalam organisasi kurang berjalan. Hal tersebut menyebabkan manajer proyek yang ada memiliki kecenderungan hanya mengejar pemenuhan proyek sesuai mutu, waktu dan biaya. Manajer proyek merasa cukup, dan tidak memiliki keinginan untuk terus tumbuh dan berkembang, dan tidak memikirkan untuk membina bawahannya agar memiliki kemampuan kepemimpinan dan meneruskan jenjang kariernya kelak.

Selain tidak fokus pada pengembangan sumber daya manusia, pengangkatan seseorang menjadi manajer proyek sangatlah subyektif, tergantung kepercayaan pemimpin perusahaan terhadap seseorang dan bukan berdasarkan penilaian kerja seseorang meskipun penilaian kinerja dan jenjang karir ada di perusahaan tersebut.

Data *turnover* juga menunjukkan keluar masuk karyawan yang cukup tinggi terutama untuk bagian proyek. *Turnover* sempat mencapai 6%. Dari wawancara yang dilakukan dengan manajer sumber daya manusianya, diperoleh kecenderungan manajer proyek tidak memperhatikan karyawan baru dengan semestinya. Tidak adanya kebanggaan karyawan terhadap perusahaan meskipun mereka bekerja pada kontraktor besar gred tujuh, keputusan karyawan karena pengambilan keputusan yang dirasa lambat karena harus menunggu pimpinan perusahaan atau direktur operasional sedangkan proyek terus berjalan. Karyawan rata-rata mengeluh, tidak puas mengenai perusahaan, dengan rasa tidak aman akan masa depan perusahaan karena kurangnya kemampuan atasan untuk mengkomunikasikan visi perusahaan jangka panjang dan pendek.

Dari masalah yang ditemui tersebut, selain pembenahan manajemen, perusahaan baru merasa pentingnya manajer proyek yang ada memiliki kepemimpinan sehingga pada Februari 2013 ini perusahaan melaksanakan pelatihan kepemimpinan bagi para manajer proyeknya.

Diskusi

Dari gambaran yang ditemukan dalam perusahaan kontraktor keluarga yang telah dijelaskan diatas, para manajer proyek belum memiliki kemampuan memimpin dan dapat dikatakan hanya sebagai manajer yang memfokuskan diri pada pencapaian target proyek baik mutu, waktu dan biaya.

Perlu dikembangkannya kepemimpinan manajer proyek dengan pelatihan-pelatihan kepemimpinan dengan maksud meningkatkan kepercayaan diri manajer proyek dalam pengambilan keputusan, memberikan kesadaran bagi manajer proyek untuk peduli terhadap anak buah dan pentingnya untuk membina anak buahnya agar dapat menerima tongkat estafet kepemimpinannya. Dengan cara demikian maka keberlangsungan perusahaan dapat dijaga karena setiap tim proyek memiliki anak buah yang dapat menggantikan manajer proyek yang ada, transfer pengetahuan dapat berjalan baik dari atasan ke bawahan dan menjaga komitmen yang tinggi dari bawahannya.

Namun, perlu juga diperhatikan budaya perusahaan yang mendukung kepemimpinan manajer proyek. Beberapa langkah yang dapat ditempuh adalah dengan memberikan otonomi dari pimpinan perusahaan kepada manajer proyek yang ada. Pentingnya menciptakan budaya kepercayaan, keterbukaan dan pembelajaran dalam perusahaan.

Kesimpulan dan Penelitian yang akan Datang

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan. Kepemimpinan yang baik dari manajer proyek dapat membuat anggota tim proyek lebih berkomitmen, memiliki kepuasan kerja dan performa yang baik. Namun demikian kepemimpinan belum dikembangkan pada manajer proyek di salah satu perusahaan kontraktor swasta di Bandung. Manajer proyek berfungsi hanya sebagai manajer, belum menjadi pemimpin yang efektif. Dampak dari kurangnya kemampuan memimpin dari manajer proyek mengakibatkan *turnover* yang tinggi pada level proyek karena kurangnya komitmen, rendahnya kepuasan karyawan yang ada. Untuk itu beberapa cara perlu ditempuh seperti pelatihan kepemimpinan, memberikan otonomi dan hak pengambilan keputusan lebih lagi bagi para manajer

proyek yang ada. Selain itu perlu diciptakan budaya saling percaya, terbuka dan pembelajaran yang terus menerus dalam perusahaan untuk mendukung tumbuhnya kepemimpinan para manajer proyek yang ada. Dengan kepemimpinan yang baik dari manajer proyek, diharapkan akan menciptakan manajer-manajer proyek baru sebagai penerus sehingga dapat mendukung keberlangsungan perusahaan dan transfer pengetahuan dapat berjalan dengan baik.

Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk memperoleh generalisasi teori kepemimpinan pada perusahaan kontraktor swasta, namun hanya merupakan studi kasus yang dapat menjadi pelajaran bagi perusahaan-perusahaan kontraktor keluarga dalam mengembangkan bisnisnya.

Penelitian ini merupakan pilot studi dengan menggunakan obyek penelitian pada sebuah perusahaan. Dalam penelitian yang akan datang, dapat dilakukan multikasus studi kasus analisis dengan menggunakan beberapa perusahaan kontraktor bisnis keluarga baik perusahaan besar ataupun kecil. Bagaimana mengembangkan kepemimpinan manajer proyek kontraktor-kontraktor di Indonesia, seperti apa pemimpin proyek yang efektif merupakan bagian yang perlu diteliti dan dikembangkan lebih lanjut.

Daftar Pustaka

- Adendorff, Chris, (2012), "Nmmu family business unit's" *Nmmu Family Business Unit Newsletter, issue 3, February 2012*.
- Anderson, S.D., (1992), "Project qualities and project managers" *International Journal of Management*, vol 10, issue 3.
- Avolio, B. J, & Gardner, W. L. (2005), "Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership" *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no. 3, pp. 315-338.
- Back, W. Edward; MacDonald, Rebecca; Grau, David, (2012), "An Organization Approach to Leadership Development for Engineering and Construction Management Project Practitioners." *International journal of Business Humanities and Technology*.
- Bossink, (2004), "Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction project." *Journal of Construction Information* vol 4 hal 211-228.
- BPS, (2012), "Statistik Indonesia 2012". Biro Pusat Statistik Indonesia.
- Chan, Anthony T. S. & Chan, Edwin H. W., (2005), "Impact of Perceived Leadership Styles on Work Outcomes: Case of Building Professionals." *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 131, No. 4, pp. 413-422.
- FMI, (2011). "Faktor Kegagalan Kontraktor". Managemen Proyek Indonesia. <http://manajemenproyekindonesia.com/?p=26>
- Herumata, Bambang, (1999), "Studi Tentang Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Iklim Organisasi Pada Perusahaan kontraktor" Tesis Magister ITB.
- Limsila, Kedsuda dan Ogunlana, Stephen O., (2008), "Performance and leadership outcome correlates of leadership style and subordinate commitment." *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol 15, issue 2, hal 164-184.
- Low dan Chuvessiriporn, (1997)., "Ancient Thai battlefield strategic principles: lessons for leadership qualities in construction project management." *International Journal of Project Management* Vol. 15, No. 3, hal. 133-140.
- Miller, Danny & Le Breton-Miller. Isabelle, (2006), "Family Governance and Family Performance: Agency, Stewardship and Capabilities." *Family Business Review*.
- Miller, D., Fields, R., Kumar, A., and Ortiz, R. (2000), "Leadership and Organizational Vision in Managing a Multiethnic and Multicultural Project Team." *J. Manage. Eng.*, 16(6), 18-22.
- Muller, Ralf, J. & Rodney, Turne, (2007), "Matching The Project Manager's Leadership Style to Project Type." *International Journal of Project Management* 25 (21-32).
- Nam, C.H. dan Tatum, C.B. (1997). "Leadership and champions for construction innovation." *Construction Management and Economics*, 15:3, 259-270.
- Newton, Sidney, (2008), "Changing The Framework for Leadership in The Construction Industry." *Procs 24th Annual ARCOM Conference*, UK, Association of Researchers in Construction Management.
- Northouse, Peter G., (2004), "Leadership Theory and Practice". Sage Publication, USA.
- Odusami, K.T., (2002), "Perceptions of Construction Professionals Concerning Important Skills of Effective Project Leaders." *Journal of Management in Engineering*.
- Poza, Ernesto J., (2007), "Family Business." 2nd edition. Thomson South-Western, USA.
- Robbins, Stephen P. (2009). *Organizational Behavior 13th*. Pearson Education. USA

- Successful Trans-generational Entrepreneurship Practices (STEP), (2011), "The Global Step Booklet." http://www.cfb.unisg.ch/~media/Internet/Content/Dateien/InstituteUndCenters/CFB-HSG/Global_STEP_Booklet.ashx?fl=de
- Soedibyo, Mooryati,(2011), " Leadership regeneration in Family Business." *Leadership.*, vol 1. The Ary Suta Center. Jakarta, Indonesia.
- Thoyib, Armanu,(2005), "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol 1, hal. 60-73.
- Toor, Shamas-ur-Rehman & Ofori, George. (2008), "Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership." *International Journal of Project Management* vol.26, pp. 620-630.
- Toor, Shamas-Ur-Rehman& Ofori, George. (2011), "Impact of Aspirations and Legacies of Leaders in the Construction Industry in Singapore." *Leadership and Management in Engineering.*
- Toor, Shamas-ur-Rehman dan Ogunlana, Stephen O. (2009). "Ineffective leadership: Investigating the negative attributes of leaders and organizational neutralizers." *Engineering, Construction and Architectural Management*,t vol 16.
- Wateridge, J. (1997), "Training for IS/IT project managers: a way forward." *International Journal Management*, vol 15, issue 5, hal. 283-288.
- Yin, Robert., (2012), "Studi Kasus, Desain dan Metode", edisi ke 11. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yulk, Gary, (2008), "Leadership in Organization." Edisi ke-8. Pearson,USA.