

Kajian Teoritis Struktur Organisasi Proyek Bisnis

Masno Marjohan¹, Zulfitra^{2*}, Siti Nurhalimah³, Muhammad Gafar Rasyidi⁴, Jurnal⁵
 Universitas Pamulang

dosen00124@unpam.ac.id^{1*}; dosen01137@unpam.ac.id^{2*}; sn.halimah13@gmail.com³;
 gafarwajar@gmail.com⁴; Jurnalalfarizi@gmail.com⁵

Received 6 Januari 2025 | Revised 10 Januari 2025 | Accepted 25 Februari 2025

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Telah dilakukan penelitian dengan judul Kajian Teoritis Struktur Organisasi Proyek Bisnis. Adapun tujuan penelitian ini yaitu mengkaji secara teoritis teori-teori pendukung dalam penentuan struktur organisasi dalam proyek bisnis. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan dalam penerapan ilmu manajemen khususnya pada ilmu manajemen strategi dalam pembentukan organisasi. Sampel jurnal yang mendukung secara teoritis diambil dari elsevier.com kemudian dikumpulkan ditelaah dan diambil yang paling dominan dalam mendukung penentuan struktur organisasi proyek bisnis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode SLR (Tinjauan literatur sistematis). Hasil dari penelitian teoritis ini menemukan bahwa terdapat 9 teori yang dominan dalam menentukan struktur organisasi proyek bisnis, diantaranya: Teori organisasi, Teori kelembagaan, Teori pemangku kepentingan, Teori kontinjenensi, Teori Transaction Cost Economics (TCE), Teori sistem kompleksitas, Teori Perilaku Organisasi Teori Perilaku Organisasi, Teori keagenan, dan Teori tata kelola

Kata Kunci: Kajian Teoritis; Struktur Organisasi; Proyek Bisnis

Abstract

A study entitled Theoretical Study of Business Project Organizational Structure has been conducted. The purpose of this study is to theoretically examine the supporting theories in determining the organizational structure in business projects. The results of the study are expected to be input in the application of management science, especially in strategic management science in the formation of organizations. Samples of theoretically supporting journals were taken from elsevier.com, then collected, reviewed and the most dominant ones were taken in supporting the determination of the organizational structure of business projects. The method used in this study is the SLR method (Systematic Literature Review). The results of this theoretical study found that there are 9 dominant theories in determining the organizational structure of business projects, including i) Organizational theory, (ii) Institutional theory, (iii) Stakeholder theory, (iv) Contingency theory, (v) Transaction Cost Economics (TCE) theory, (vi) Complexity system theory, (vii) Organizational Behavior Theory (vii) Organizational Behavior Theory, (viii) Agency theory, and (ix) Governance theory

Keywords: Theoretical Studies; Organizational Structure; Business Projects.

PENDAHULUAN

Penelitian selama beberapa dekade tentang manajemen proyek dan organisasi, para ahli berpendapat bahwa, sejak pertengahan 1960-an, peran proyek dalam bisnis telah meningkat, mengubah kemampuan dan struktur perusahaan. (Lundin et al. 2015; Packendorff & Lindgren, 2014; Schoper & Ingason, 2019). Sejak tahun 1980-an, dampak dari ekonomi global yang semakin kompetitif terhadap bisnis telah diperdebatkan dalam berbagai bidang penelitian. Secara umum, para ahli telah mencatat adanya perubahan ke arah bentuk organisasi yang lebih fleksibel (Whittington et al. 1999). Sejarawan bisnis telah menyelidiki apakah perusahaan yang bekerja secara net- dan terspesialisasi secara vertikal, sejak tahun 1980-an, telah mengalihkan perusahaan-perusahaan besar yang bersifat multidivisi sebagai



perusahaan yang paling berhasil (Chandler, 2005). Sementara itu, para ahli proyek melihat proyek dan perusahaan berbasis proyek sebagai sesuatu yang penting untuk memahami bagaimana organisasi bisnis dibentuk ulang (Lundin et al. 2015).

Proyek telah dipandang sebagai respons organisasi yang fleksibel terhadap lingkungan yang kompetitif yang membutuhkan lebih banyak dinamisme. Oleh karena itu, proyek dapat mewakili suatu bentuk konvergensi, 'logika pengorganisasian' yang baru, dalam dunia bisnis yang terus berubah (Whitley, 2006). Konsep 'proyektifikasi', yang diciptakan oleh Christophe Midler dalam karyanya tentang produsen mobil Perancis Renault, merangkum transformasi bisnis yang berorientasi pada proyek. Proses ini ditandai dengan bisnis yang mengembangkan kapabilitas yang dirancang untuk mengelola kekhususan dalam mengerjakan proyek dan memperlunak batas-batas organisasi untuk memudahkan aliran sumber daya dan personil sesuai dengan kebutuhan yang berubah. Dalam bentuknya yang paling murni, projektifikasi dikaitkan dengan struktur organisasi baru: struktur organisasi bentuk P, di mana proyek merupakan mekanisme utama untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan fungsi-fungsi utama perusahaan (Söderlund & Tell, 2009).

Proyek biasanya didefinisikan sebagai bentuk organisasi sementara dengan tujuan yang jelas, menyatukan 'aktor' dari berbagai organisasi atau bagian organisasi yang berbeda yang berinteraksi secara dekat untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, dan yang bubar setelah tujuan tercapai (Lundin et al. 2015). Didefinisikan oleh sifatnya yang sementara, proyek merupakan kebalikan dari norma dalam dunia bisnis dan kerja: perusahaan didefinisikan oleh sifatnya yang permanen. Pertanyaannya kemudian adalah apakah proyek, sebagai upaya sementara, memiliki efek yang bertahan lama pada struktur permanen organisasi. Para ahli proyek berpendapat bahwa bisnis telah memandang proyek sebagai respon organisasi yang fleksibel terhadap lingkungan bisnis yang semakin tidak dapat diprediksi. Lebih dari sekadar melakukan proyek untuk mencapai tujuan tertentu, proyek telah menjadi model untuk mengatur bisnis secara umum. Para ahli yang menguraikan konseptualisasi Midler berpendapat bahwa proyek merupakan hasil dari pilihan strategis yang dibuat oleh manajemen, dan telah memengaruhi cara bisnis mengatur produksi, struktur organisasi, dan rutinitas mereka - jumlah sumber daya dan kemampuan mereka (Söderlund & Tell, 2009).

Teori-teori proyektifikasi

Teori-teori projektifikasi dan organisasi berbasis proyek dibangun di atas dan menantang narasi Alfred Chandler tentang bagaimana bisnis mencapai kesuksesan selama abad ke-20. Bagi Chandler, kebangkitan perusahaan industri modern pada akhir abad ke-19 secara intrinsik terkait dengan strategi diversifikasi dan perusahaan bentuk-M (Chandler, 1962). Memperluas gagasannya sendiri tentang bagaimana menjelaskan kemunculan perusahaan-perusahaan yang sukses dan apa yang membedakan mereka dari yang tidak sukses, Chandler mengemukakan bahwa pengembangan kapabilitas organisasional yang memungkinkan dan memperkuat kemampuan perusahaan untuk secara efektif memanfaatkan skala dan ruang lingkup ekonomi (Chandler, 1990). Kapabilitas organisasi mencerminkan kemampuan perusahaan untuk belajar dari spektrum yang luas dari 'proses pencarian pengetahuan yang terlibat dalam mengkomersialkan produk baru', yang tercermin dalam fasilitas fisik dan keterampilan manusia (Chandler, 1992).

Teori Chandler

Teori Chandler mencerminkan 'model Fordist', di mana pasar diorganisir di sekitar standarisasi dan produksi massal. Sejak tahun 1980-an, para ahli telah berteori tentang berakhirnya model Fordist, dengan alasan bahwa bisnis berpaling dari produksi massal dan mengurangi biaya unit sebagai cara untuk mencapai kesuksesan, berjuang untuk mencapai fleksibilitas dan inovasi (Lamoreaux et al. 2003; Piore & Sabel, 1984). Berdasarkan gagasan Chandlers tentang kapabilitas organisasi, para ahli proyek telah mengusulkan konsep 'kapabilitas proyek': Kapabilitas yang dibangun melalui proses perolehan pengetahuan yang berasal dari bekerja di berbagai organisasi dan industri, sambil bertujuan untuk mengidentifikasi struktur, rutinitas

Theory of Constraints (TOC)

Teori tiga kendala yang juga disebut sebagai segitiga manajemen proyek pertama kali dikembangkan oleh pengusaha Israel Eliyahu M. Goldratt dari Theory of Constraints (TOC). Utama Ide di balik TOC adalah bahwa selalu ada setidaknya satu kendala dalam sistem apa pun yang berpotensi



membahayakan proyek Konsep TOC dimulai pada tahun 1970-an dan berfokus pada menghilangkan titik terlemah dalam pengoperasian suatu sistem (Kumar, Siddiqui, & Suhail). Teori triple constraint meminjam dari hal ini dan menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan setiap proyek terkait dengan ruang lingkup, jadwal, dan anggaran sehingga manajer proyek perlu menemukan keseimbangan di antara ketiga kendala tersebut agar proyek mereka tetap berada di jalurnya. Menurut teori, manajer perlu mendefinisikan dan mendokumentasikan tujuan dan persyaratan proyek sebelum mereka secara resmi mulai bekerja. Dengan demikian, setiap anggota tim mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan bahwa menambahkan lebih banyak fitur pada sebuah proyek akan memperpanjang waktu dan anggaran proyek. Setelah hal ini dilakukan, manajer proyek mendiskusikan pertukaran dan membuat penyesuaian yang diperlukan sebelum proyek dimulai. Meskipun kendala proyek lainnya sama pentingnya, perubahan ruang lingkup secara signifikan memengaruhi anggaran dan waktu yang dibutuhkan tim proyek untuk menyelesaikan proyek.

Teori ini membantu manajer untuk mengenali permintaan yang bersaing dalam setiap proyek sehingga mereka dapat memutuskan permintaan yang paling penting. Dengan mengetahui permintaan yang paling penting, manajer proyek akan lebih mudah melakukan penyesuaian terhadap dua permintaan lainnya dan menyeimbangkan proyek (Baratta, 2006). Hal ini juga mengakui bahwa setiap pemangku kepentingan memiliki gagasan tentang apa yang paling penting untuk sebuah proyek dan dengan demikian memberikan setiap orang yang terlibat dalam sebuah proyek pemahaman yang lebih baik tentang hubungan memberi-dan-menerima di antara ketiganya. Sebagai hasilnya, menjadi lebih mudah bagi tim proyek untuk menyesuaikan dan beradaptasi dengan perubahan apa pun yang muncul. Penelitian menunjukkan bahwa teori triple constraint bermuara pada pembelajaran tentang bagaimana mengelola tradeoff secara efektif di antara tiga kendala proyek dan dengan demikian menjadi pengingat visual bahwa keputusan apa pun yang diambil memiliki dampak yang signifikan terhadap sebuah proyek. Agar teori ini berhasil, penting bagi manajer proyek untuk bekerja sama dengan klien mereka sehingga mereka dapat memahami dengan jelas ekspektasi mereka, mengkomunikasikan dengan jelas ruang lingkup proyek, menetapkan tenggat waktu yang dapat dicapai, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan terus memonitor proyek untuk melakukan pengorbanan dan penyesuaian sesuai kebutuhan.

Teori ini relevan dengan penelitian ini karena membantu untuk memahami ruang lingkup proyek sebagai elemen penting yang dapat mempengaruhi kegagalan atau keberhasilan proyek. Teori ini membantu untuk memahami bahwa kelalaian dalam mengelola perubahan ruang lingkup secara akurat dan efektif dapat membuat sebuah proyek gagal (Van Wyngaard & Pretorius, 2012). Mengingat bahwa variasi ruang lingkup tidak dapat dihindari, teori ini dapat membantu tim proyek untuk beradaptasi dengan semua kondisi perubahan proyek mereka sehingga mereka dapat menyelesaikannya tepat waktu dan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan.

Teori Kinerja Proyek

Analisis kinerja proyek sangat penting untuk setiap proyek karena merupakan salah satu cara terbaik bagi para pemangku kepentingan untuk menganalisis apa yang terjadi dalam proyek. Analisis sebuah proyek didasarkan pada dampak yang dimiliki proyek tersebut pada waktu tertentu dan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Parmenter, (2015), ada tujuh indikator kinerja utama dari setiap proyek: indikator-indikator tersebut tunduk pada dua model umum, yaitu model berbasis indeks dan model diagnostik kinerja proyek. Model berbasis indeks terdiri dari indeks-indeks yang menentukan keberhasilan pelaksanaan proyek terkait waktu, biaya, dan tujuan kualitas proyek. Model ini mencakup enam indeks, yang semuanya mengukur parameter tertentu dari kinerja proyek (Huang & Li, 2012). Indeks tersebut meliputi indeks kinerja biaya (CPI), sebuah indikator efisiensi biaya proyek, indeks kinerja penagihan (BPI), yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menerima klaim dan tuntutan, indeks kinerja jadwal, indeks kinerja keselamatan, indeks kinerja kualitas, dan indeks kinerja lingkungan. Penggunaan model ini memungkinkan perusahaan untuk peneliti untuk mengetahui sejauh mana parameter tertentu telah terpenuhi. Namun, Model Diagnostik Kinerja Proyek terdiri dari serangkaian indikator kinerja utama yang dibuat khusus agar sesuai dengan fungsi proyek tertentu.

Oleh karena itu, model ini membantu dalam memberikan umpan balik tentang kinerja proyek dalam konteks tertentu. Kedua model ini memungkinkan analisis proyek berdasarkan tujuh Indikator Kinerja Utama, yang diuraikan oleh (Parmenter, 2015). Indikator tersebut meliputi dampak langsung, dampak laba, laba atas investasi, ketepatan waktu, ketepatan anggaran, dan yang terakhir adalah



dukungan dan keterlibatan pemangku kepentingan. Dampak langsung pada dasarnya adalah manfaat/kekurangan yang dihasilkan proyek terhadap berbagai pemangku kepentingan. Biasanya, dampak proyek diukur melalui analisis manfaat yang direalisasikan sebelum pelaksanaan proyek dan perbandingannya dengan hasil setelah proyek selesai. Intinya mengacu pada peningkatan pendapatan dan pengurangan biaya dan pengeluaran keseluruhan dalam menjalankan proyek.

Sebuah proyek dianggap berhasil jika tidak melebihi anggaran dan memberikan kontribusi terhadap laba atas investasi yang menguntungkan. Biasanya, kedua indikator tersebut diukur setelah proyek selesai dan analisis konsekuensinya adalah seberapa baik proyek tersebut sesuai dengan anggaran dan jadwal yang telah ditentukan (Lacity & Willcocks, 2015). Ketepatan waktu sebuah proyek sangat penting karena memastikan bahwa operasi tidak terlambat dari jadwal yang telah ditetapkan dan para pemangku kepentingan dapat memperoleh manfaat dari proyek seperti yang telah mereka perkirakan. Setiap proyek memiliki jadwal, yang jika terpenuhi, menggambarkan tingkat keberhasilan serta efisiensi operasi proyek. Menyelesaikan proyek sesuai anggaran merupakan keuntungan tambahan karena menggambarkan efisiensi semua proses dalam proyek. Terakhir, persepsi pemangku kepentingan terhadap keseluruhan proyek merupakan faktor yang harus dipertimbangkan, karena hal ini menggambarkan tingkat kepuasan atau ketidakpuasan mereka terhadap proyek. Semakin terkesan dan puas para pemangku kepentingan, maka semakin tinggi dan efisien proyek tersebut.

METODE

Metode dalam penelitian ini menggunakan SLR (Tinjauan literatur sistematis) membangun teori dengan mengumpulkan pengetahuan dan bukti melalui analisis sejumlah besar penelitian, sehingga memberikan ketelitian dan konsistensi dalam hasil dan kesimpulan (Tranfield et al., 2003). Dalam penelitian ini, SLR dilakukan dalam dua tahap, yaitu pengumpulan data dan analisis data. Pengumpulan data dilakukan melalui protokol pelaporan yang disukai untuk tinjauan sistematis dan sesuai dengan langkah-langkah yang direkomendasikan oleh Moher et al (2009) identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi. Basis data dipilih untuk mengidentifikasi studi, mengikuti protokol tinjauan sebelumnya dalam bidang manajemen proyek, manajemen konstruksi.

HASIL dan PEMBAHASAN

Teori-teori yang diterapkan untuk mempelajari desain organisasi dalam desain proyek organisasi, proyek dan organisasi temporer telah dieksplorasi melalui latar belakang teori yang berbeda, teori yang paling menonjol adalah: (i) Teori organisasi, dilaporkan sebagai teori utama dalam makalah-makalah yang menjadi sampel, yang merupakan bidang yang luas, yang diambil dari sosiologi, antropologi, kekacauan, kompleksitas, untuk menjelaskan alokasi sumber daya, pembuatan kebijakan, manajemen personalia, kepemimpinan, restrukturisasi dan rekayasa; (ii) Teori kelembagaan, mengeksplorasi aspek-aspek ketahanan dari struktur sosial proyek dan bagaimana mereka dibentuk melalui pedoman yang otoritatif; (iii) Teori pemangku kepentingan, terkait pengelolaan aktor-aktor yang terdampak oleh proyek, terutama pada tahap konstruksi; (iv) Teori kontinjensi, terkait dengan situasi internal dan eksternal yang mempengaruhi jalannya tindakan dan keputusan organisasi klien; (v) Teori Transaction Cost Economics (TCE), yang terdiri dari mode-mode alternatif untuk mengatur transaksi dalam rangka meminimalisir biaya; (vi) Teori sistem, termasuk sistem yang kompleks dalamri Kompleksitas, yang menyatakan bahwa organisasi adalah lebih dari sekedar penjumlahan dari bagian-bagiannya, dan bahwa elemen-elemennya berinteraksi dengan cara-cara yang tidak dapat diprediksi; (vii) Teori Perilaku Organisas yang menyatakan bahwa organisasi lebih dari sekedar penjumlahan dari bagian-bagiannya, dan bahwa elemen-elemennya berinteraksi dengan cara-cara yang tidak dapat diprediksi; (viii) Teori Perilaku Organisasi, mewakili tindakan, motivasi, dan pola individu perilaku; (ix) Teori keagenan, mengacu pada agen yang mewakili organisasi dan hubungan mereka; dan (x) Teori tata kelola, berkaitan dengan penciptaan kondisi untuk aturan yang teratur dan tindakan kolektif. Sebagian besar makalah yang melaporkan lebih dari satu teori mengajukannya sebagai perspektif yang bersaing atau saling melengkapi.

Tabel 1. Hasil SLR (Tinjauan literatur sistematis)

Teori	Referensi
Teori organisasi	(Besio & Tacke, 2023; Brookes et al, 2017; Brunet, 2019; Burton & Obel,



Teori kelembagaan	2018; De Benedittis 2019, Lundin & Soderholm, ; Genus, 1997; Hetemi dkk., 2020; Lehtonen & Martinsuo, 2008; 1995; Miterev dkk., 2017a; Miterev et al., 2017b) (Aksom, 2022; Boland et al., 2008; Dille dkk., 2018; Matinheikki dkk., 2019; Sydow & Staber, 2002)
Teori pemangku kepentingan	(Di Maddaloni & Davis, 2018; DiMaddaloni & Derakhshan, 2024; Gil, 2021; Gil & Pinto, 2018; Lehtinen & Aaltonen, 2020)
Teori kontinjensi	Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018; Bakker dkk., 2008; Engwall, 2003; Lavikka et al., 2015)
Teori Ekonomi Biaya Transaksi (TCE)	Bakker et al., 2008; Galvin & Tywoniak, 2019
Teori sistem dan teori Kompleksitas	(Erbil et al., 2013; Rolstadås et al., 2014; Walker & Kalinowski, 1994)
Teori Perilaku Organisasi	(Eren, 2019, ; Eriksson & Kadefors 2017; Rolstadås et al., 2014)
Teori keagenan	(Bakker et al., 2008; Talebi & Rezania, 2020)
Teori tata kelola	Fernandes et al., 2018; Levitt & Eriksson, 2016; Ruuska et al., 2011)

Sumber: elsevier.com (2024)

Teori organisasi tampaknya saling melengkapi dengan teori kelembagaan karena untuk memahami organisasi, penting untuk mempertimbangkan sistem di mana organisasi tersebut berada, dan bagaimana konteks lebih luas, seperti lingkungan sosial dan ekonomi, berdampak pada keputusan organisasi (Gil & Fu, 2022). Namun, teori kelembagaan bersaing dengan teori kontinjensi. Teori institusional menyatakan bahwa faktor eksternal seperti aspek lingkungan, sosial, dan budaya membentuk organisasi, yang mengarah pada konvergensi praktik dan perilaku organisasi. Sebaliknya, teori kontingensi menekankan keunikan dan kekhasan perilaku dan proses organisasi. Distribusi teori-teori tersebut menunjukkan pendekatan yang terpecah-pecah terkait dengan keputusan desain organisasi. Selain itu, penelitian tentang organisasi proyek telah berkonsentrasi pada dua pendekatan utama: yang pertama mengedepankan hubungan antar organisasi, dan yang kedua menekankan pada hubungan di dalam organisasi (intra). Namun, hanya sedikit penelitian yang mencoba untuk mempertimbangkan kapabilitas antar dan intra-organisasi secara bersamaan (Lehtonen & Martinsuo, 2008). Tabel 1 menjawab pertanyaan penelitian (1) teori apa yang paling menonjol yang telah digunakan untuk mempelajari desain organisasi proyek.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan metode SLR (Tinjauan literatur sistematis) ditemukan 9 teori yang dominan dalam menentukan struktur organisasi proyek bisnis, diantaranya i) Teori organisasi, (ii) Teori kelembagaan, (iii) Teori pemangku kepentingan, (iv) Teori kontinjensi, (v) Teori Transaction Cost Economics (TCE), (vi) Teori sistem kompleksitas, (vii) Teori Perilaku Organisasi (viii) Teori Perilaku Organisasi, (viii) Teori keagenan, dan (ix) Teori tata kelola.

DAFTAR PUSTAKA

- Baratta., A. (2006). The triple constraint: a triple illusion. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/triple-constraint-erroneous-useless-value-8024>
- Chandler, A. D. (2005). Commercializing high-technology industries. *Business History Review*, 79(3), 595–604. <https://doi.org/10.1017/S0007680500081460>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. M.I.T. Press.
- Gil, N., & Fu, Y. (2022). Megaproject performance, value creation, and value distribution: An organizational governance perspective. *Academy of Management Discoveries*, 8(2), 224-251.
- Kumar., N., Siddiqui., M. T., & Suhail, M. (n.d.). Theory of Constraints: A Review on its Evolution and Adoption. <http://www.ijaema.com/gallery/112-ijaema-september-4587.pdf>.
- Lamoreaux, N. R., Raff, D. M., & Temin, P. (2003). Beyond markets and hierarchies: Toward a new synthesis of American business history. *The American Historical Review*, 108(2), 404–433. <https://doi.org/10.1086/533240>
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2016). A new approach to automating services. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 41-49.

- Lehtonen, P., & Martinsuo, M. (2009). Integrating the change program with the parent organization. *International Journal of Project Management*, 27(2), 154-165.
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). Managing and working in Project Society: Institutional challenges of temporary organizations. Cambridge University Press.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group*, T. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269.
- Packendorff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 7–21. <https://doi.org/10.4102/sajems.v17i1.807>
- Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: developing, implementing, and using winningKPIs. John Wiley & Sons.
- Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). The second industrial divide: Possibilities for prosperity. Basic Books.
- Schoper, Y., & Ingason, H. T. (2019). Projectification and the impact on societies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(3), 517–521. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2019-288>
- Söderlund, J., & Tell, F. (2009). The P-form organization and the dynamics of project competence: Project epochs in Asea/ABB, 1950–2000. *International Journal of Project Management*, 27(2), 101–112. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.10.010>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Van Wyngaard., C. J., & Pretorius., L. (2012, December). Theory of the triple constrain. A conceptual review. In 2012 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management- IEEE., pp. 1991-1997
- Whitley, R. (2006). Project-based firms: New organizational form or variations on a theme? *Industrial and Corporate Change*, 15(1), 77–99. <https://doi.org/10.1093/icc/dtj003>
- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., & Conyon, M. (1999). Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992–1996. *Organization Science*, 10(5), 583–600. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.583>

