

EFEK MEDIASI KERJASAMA TIM DALAM HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PROYEK

Shintia Hotono¹
Desak Ketut Sintaasih²
Made Subudi³

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: shintia.hotono@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Pemimpin sangat diperlukan dalam mencapai keberhasilan proyek. Pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan pada situasi tertentu dan pada orang yang dipimpinya. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan, kerjasama tim sebagai peran mediasi pada kinerja proyek. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan proyek. Lokasi penelitian pada PT. Ciputra Property Tbk - Sub Holding 3A - Bali, Jakarta & Semarang. Teknik penentuan sampel menggunakan sampel jenuh sehingga populasi sama dengan sampel. Jumlah responden sebanyak 121 karyawan. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dan teknik analisis data menggunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kerjasama tim berpengaruh secara positif, gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja proyek berpengaruh secara positif sedangkan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja proyek tidak berpengaruh dalam menjalankan proyek dan juga kerjasama tim sebagai mediasi tidak berpengaruh terhadap kinerja proyek.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, kerjasama tim dan kinerja proyek.

ABSTRACT

The leader is indispensable in achieving project success. The leader must be able to adjust leadership style that is suitable to be applied to specific situations and the follower. The purpose of this study was to determine the relationship between leadership styles, teamwork as a mediating role in the performance of the project. The population in this study were all employees of the project. Location of research at PT. Ciputra Property Tbk - Sub Holding 3A - Bali, Jakarta and Semarang. Sampling technique using saturated sample so that the same population with the sample. Total respondents 121 employees. The research instrument used questionnaires and data analysis techniques using PLS. The results showed that transformational and transactional leadership style to teamwork influence positively, transformational leadership style to project performance affected positively whereas transactional leadership style to project performance is not influential in running the project and also teamwork as mediation does not affect the project performance.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership style, teamwork and project performance.

PENDAHULUAN

Pengembangan proyek telah mendapat perhatian yang cukup besar dalam bidang konstruksi, secara global telah terjadi peningkatan yang signifikan dalam jumlah kegiatan berbasis proyek (Winter & Szczepanek, 2008). Yang *et al.* (2013) menunjukkan bahwa pemimpin proyek mempengaruhi dalam mengelola kerjasama tim untuk mencapai keberhasilan proyek begitu juga dengan Wu *et al.* (2011) yang lebih menunjukkan kerjasama tim berpengaruh terhadap ukuran proyek (*type and size project*) dan gaya kepemimpinan manajer proyek.

Kurangnya informasi mengenai manfaat kepemimpinan dengan keunggulan kompetitif dari kerjasama tim telah mengakibatkan keengganan manajer untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang berbeda. Manajer proyek harus mengetahui gaya kepemimpinan yang ada dan memutuskan mana gaya kepemimpinan yang sesuai dengan suatu proyek, karakteristik anggota tim yang berada dalam proyek ini dan ketika berhadapan dengan manajemen senior serta pihak yang berkepentingan disemua jenis situasi. Seringnya pergantian kepemimpinan yang terus menerus setiap tahunnya membuat kerjasama tim didalam anggota proyek menjadi tidak solid dan apakah ada pengaruhnya kerjasama tim dengan kinerja proyek.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh *University of Michigan* menggolongkan dua perilaku atas gaya kepemimpinan yaitu *task-oriented* dan *relationship-oriented* (Robbin & Judge, 2015). Kesimpulan dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin digolongkan menjadi dua yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*transactional leadership*) dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan

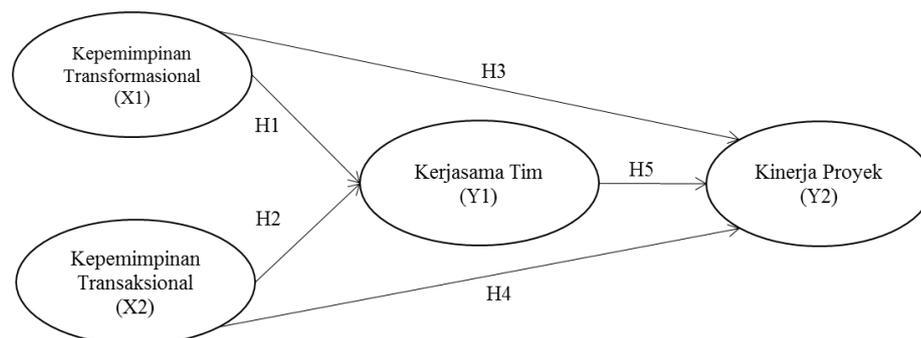
(*transformational leadership*). Gaya kepemimpinan transformational menurut Bass dan Avolio (1990) mendefinisikan dengan istilah 5I yaitu ciri atau tanda individu (IA), perhatian individu (IC), stimulasi intelektual (IS), motivasi inspirasional (IM) dan pengaruh teridealisasi (II) sedangkan gaya kepemimpinan transaksional dilihat dari imbalan (CR), *management by exception* aktif dan passive dimana pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran serta bagaimana fokus dalam penyelesaian masalah.

Teori identitas sosial mengusulkan bahwa orang-orang memiliki reaksi emosional pada kegagalan dan keberhasilan dari kelompok mereka karena penghargaan diri terikat ke dalam kinerja kelompok. Tim kerja menghasilkan sinergi yang positif melalui upaya yang terkoordinasi, tim kerja merupakan bagian dari kelompok, tim dibangun untuk kebermanfaatan atau simbiosis pada interaksi antar anggota. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa kinerja proyek dipengaruhi oleh kerjasama tim (Chan *et al.*, 2001; Wang *et al.*, 2005; Mishra *et al.*, 2011; Muller & Turner, 2012). Dengan demikian, kerjasama tim sangat penting dalam pencapaian tujuan proyek dalam tanggung jawab melaksanakan berbagai kegiatan terletak pada anggota tim proyek. Adapun kerjasama tim yang diukur yaitu komunikasi, kolaborasi dan kekompakan (Yang *et al.* 2013).

Proyek konstruksi adalah sutau rangkaian kegiatan sementara dan umumnya berdurasi pendek. Dalam rangkaian tersebut terdapat proses yang mengelola sumber daya proyek menjadi hasil kegiatan yaitu bangunan. Sebuah tinjauan literatur yang ada menunjukkan model sejumlah proyek dievaluasi kinerjanya dengan menggunakan salah satu model yang paling umum digunakan yaitu *Iron*

Triangle atau *Golden Triangle* dimana kinerja proyek dievaluasi berdasarkan penyelesaian proyek dalam waktu, biaya dan kualitas (Atkinson, 1999).

Berdasarkan masalah diatas dan penelitian sebelumnya menurut Zhou (2009) mengatakan bahwa para pemimpin transformasional lebih efektif karena mereka kreatif, selain itu mereka mendorong para pengikutnya agar menjadi kreatif juga. Keegan dan Den Hartog (2004) telah meneliti kepemimpinan transformasional sesuai untuk manajer proyek, tetapi mereka tidak menemukan pengaruh yang signifikan. Robbins dan Judge (2015) mengatakan kepemimpinan terbaik adalah perpaduan pemimpin transaksional yang memiliki kualitas transformasional. Higgs dan Dulewicz (2004) menetapkan preferensi untuk kepemimpinan transaksional pada proyek-proyek sederhana dan kepemimpinan transformasional untuk proyek yang kompleks. Penelitian ini meneliti secara empiris dengan mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja proyek dengan kerjasama tim sebagai variabel mediasi. Kerangka konsep penelitian dapat dilihat pada Gambar.1 dibawah ini:



Gambar. 1 Kerangka Konsep Penelitian

Sumber: data diolah

HIPOTESIS PENELITIAN

Beberapa penelitian sebelumnya menyebutkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kerjasama tim. Penelitian Choi (2002) menemukan bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam motivasi tim, kekompakan dan berdampak positif terhadap kinerja proyek. Studi ini juga menemukan bahwa tim yang efektif memiliki tujuan yang jelas, kerjasama tingkat tinggi dan kekompakan. Dari hasil penelitian Wang *et al.* (2005) ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kerjasama tim (kekompakan) kinerja proyek. Yang *et al.* (2013) melakukan penelitian terhadap proyek konstruksi di Taiwan dengan memperoleh hasil gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap kerjasama tim. Wu *et al.* (2011) melakukan penelitian terhadap proyek konstruksi di Taiwan, juga memperoleh hasil gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap kerjasama tim.

H1: gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kerjasama tim.

Keegan dan Den Hartog (2004) meneliti gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap keefektifan tim dan keberhasilan proyek, Yang *et al.* (2013) melakukan penelitian terhadap proyek konstruksi di Taiwan dengan memperoleh hasil gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap kerjasama tim. Wu *et al.* (2011) melakukan penelitian terhadap proyek konstruksi di Taiwan, juga memperoleh hasil gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap kerjasama tim.

H2: gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap kerjasama tim.

Tabassi dan Babar (2010) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja proyek berpengaruh positif dalam industri konstruksi Iran. Turner dan Muller (2007) meneliti dampak dari manajer proyek gaya kepemimpinan pada keberhasilan proyek berpengaruh positif. Thite (2000) juga menemukan korelasi antara kepemimpinan karismatik dan kinerja proyek. Limsila dan Ogunlana (2008) meneliti pengaruh antara gaya kepemimpinan manajer proyek, komitmen bawahan dan kinerja di industri konstruksi Thailand. Gaya kepemimpinan transformasional ditemukan menjadi gaya yang paling dominan di Thailand daripada gaya kepemimpinan transaksional. Komin (1990) pada penelitiannya menemukan gaya yang dominan adalah gaya kepemimpinan transaksional. Yang *et al.* (2013) memperoleh hasil gaya kepemimpinan berpengaruh positif antara gaya kepemimpinan manajer proyek dengan kinerja proyek.

H3: gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja proyek.

Prabhakar (2005) meneliti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keberhasilan proyek. Meskipun studi ini menetapkan bahwa manajer proyek beralih gaya kepemimpinan menjadi gaya kepemimpinan transaksional selama pelaksanaan proyek, tidak ada ditemukan dampaknya terhadap kinerja proyek. Selain itu, kinerja proyek itu dinilai secara subjektif berdasarkan persepsi manajer proyek yang memperkenalkan risiko penilaian kinerja yang tinggi. Komin (1990) pada penelitiannya menemukan gaya yang

dominan adalah gaya kepemimpinan transaksional. Yang *et al.* (2013) memperoleh hasil gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja proyek. Wu *et al.* (2011) juga memperoleh hasil gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja proyek.

H4: gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja proyek.

Wu *et al.* (2011) dalam penelitiannya pada kerjasama tim dengan proyek berukuran besar dan kecil memperoleh hasil bahwa ada pengaruh yang positif antara kerjasama tim dengan kinerja proyek yang diukur dari komunikasi, kekompakan dan kolaborasi. Temuan penelitian konsisten dengan Assaf *et al.* (2014) yang menemukan pengaruh yang positif dan tinggi antara kerja sama tim dan kinerja proyek di Arab Saudi. Penelitian Guru Prakash Prabhakar (2008) telah mengidentifikasi bahwa keberhasilan proyek dikendalikan pada kerjasama tim melebihi masalah teknis. Natalius (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif terhadap keberhasilan proyek dari segi kinerja waktu, kerjasama tim yang efektif dapat membantu penyelesaian proyek sesuai dengan jadwal.

H5: kerjasama tim memiliki pengaruh positif terhadap kinerja proyek.

Chan *et al.* (2001) meneliti efek mediasi kerjasama tim pada anggota tim proyek dan kepusan kerja terhadap kinerja proyek di Hong Kong. Penelitian ini menemukan pengaruh positif. Dalam penelitian Natalius (2011) dalam menganalisa gaya kepemimpinan terhadap mediasi kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kinerja waktu proyek. Yang *et al.* (2013) dalam penelitiannya

kerjasama tim sebagai mediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja proyek mempunyai hasil yang berpengaruh positif dan signifikan.

H6: kerjasama tim memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja proyek.

Yang *et al.* (2013) dalam penelitiannya kerjasama tim sebagai mediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja proyek mempunyai hasil yang berpengaruh positif dan signifikan. Gaya kepemimpinan transaksional termasuk didalam penelitian Yang *et al.* (2013). Kemudian, penelitian Natalius (2011) dalam menganalisa gaya kepemimpinan terhadap mediasi kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kinerja waktu proyek, gaya kepemimpinan transaksional termasuk didalamnya. Hal serupa juga diteliti oleh Wu *et al.* (2011) dalam penelitiannya kerjasama tim sebagai mediasi antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja proyek mempunyai hasil yang berpengaruh positif dan signifikan.

H7: kerjasama tim memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja proyek.

METODE PENELITIAN

Konstruk penelitian ini adalah termasuk penelitian *eksplanatoris*. Penelitian ini dilakukan pada PT. Ciputra Property, Tbk *sub holding* 3A dengan beberapa proyek dibawah kendali *sub holding* ini, diantaranya: Bali: Ciputra *Beach Resort*, Jakarta: Ciputra *World 1*, Ciputra *World 2* dan Ciputra Puri Internasional, Semarang: Citraland BSB City. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif (*positivist*). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Populasi dan sampel penelitian ini menggunakan anggota

tim setiap proyek pada *sub holding* 3A yaitu Jakarta, Bali dan Semarang. Jumlah sampel penelitian ini adalah sebanyak 121 orang. Sebelum dilakukan instrumen penelitian, data diuji terlebih dahulu dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas instrumen, setelah valid dan reliabel maka data akan diuji secara inferensial dengan menggunakan *PLS-SEM*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini mengumpulkan data responden dari bulan Mei hingga Juni tahun 2016. Penyebaran kuesioner ketiga kota yaitu Bali, Jakarta dan Semarang. Tabel. 1 menunjukkan hasil karakteristik responden anggota tim proyek yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, jabatan dan masa kerja.

Tabel 1.
Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	77	63%
	Perempuan	44	37%
	Jumlah	121	100%
Umur (tahun)	20 – 30	48	40%
	31 – 40	56	46%
	41 – 50	13	11%
	51 – 60	4	3%
	Jumlah	121	100%
	Jumlah	121	100%
Pendidikan Terakhir	SMA	5	4%
	Diploma	11	9%
	S1	93	77%
	S2	12	10%
	Jumlah	121	100%
Jabatan	<i>Manager</i>	11	9%
	<i>Engineer</i>	25	21%
	<i>Architect</i>	24	20%
	<i>Finance</i>	17	14%
	<i>Admin Support</i>	44	36%

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase
	Jumlah	121	100%
	0 – 5	106	87%
	6 – 10	13	11%
Masa Kerja	11 – 15	1	1%
	16 – 20	1	1%
	Jumlah	121	100%

sumber: data diolah

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel.1 menunjukkan bahwa hampir seluruh anggota tim proyek adalah laki-laki yaitu 64% dan perempuan sebesar 36%. Data ini menggambarkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan jumlah responden perempuan. Hal ini dikarenakan tingginya pekerjaan proyek di lapangan, sehingga perusahaan lebih memilih karyawan laki-laki daripada karyawan perempuan.

Bila dilihat dari umur responden menunjukkan bahwa anggota tim proyek berumur kisaran 20-30 tahun sebesar 40%, kisaran umur 31-40 tahun sebesar 46%, kisaran umur 41-50 tahun sebesar 11% dan kisaran umur 51-60 tahun sebesar 3%. Hal ini menunjukkan bahwa anggota tim proyek memiliki karyawan 31-40 tahun lebih banyak daripada usia karyawan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masa (umur) karyawan 31-40 tahun dianggap memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam mengerjakan sebuah proyek.

Jenjang pendidikan terakhir responden menunjukkan bahwa anggota tim proyek berlatar belakang pendidikan SMA sebesar 10%, Diploma sebesar 4%, S1 sebesar 77% dan S2 sebesar 9%. Di dalam proyek ini pendidikan S1 lebih banyak daripada pendidikan yang lain karena standar perusahaan dalam merekrut pekerja, minimal berpendidikan S1, dan pada proyek ini konsentrasi bidang pendidikan adalah teknik, *architect* dan *engineer*.

Bila dilihat dari jabatan responden menunjukkan bahwa anggota tim proyek yang menduduki posisi manajer sebesar 9%, *engineer* sebesar 21%, *architect* sebesar 20%, *finance* sebesar 14% dan *admin support* sebesar 36%. Ini menunjukkan bahwa peran *admin support* dalam proyek ini banyak membantu jalannya mekanisme proyek seperti, dokumen, surat menyurat, kontrak, dan kegiatan dilapangan.

Bila diperhatikan dari masa kerja anggota tim proyek dengan masa kerja 0-5 tahun sebesar 87%, 6-10 tahun sebesar 11%, 11-15 tahun sebesar 1% dan 16-20 tahun sebesar 1%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bernaung pada *sub holding* 3A merupakan karyawan junior yang masa kerja 0-5 tahun, sedangkan karyawan senior hanya 11% yakni 6-10 Tahun. Hal ini menunjukkan bahwa *sub holding* 3A merupakan anak perusahaan yang paling baru.

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi data penelitian menyajikan penilaian responden untuk setiap butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner penilaian responden. Skala Likert 1 sampai 5 digunakan sebagai pengukur penilaian gaya kepemimpinan terhadap kinerja proyek dengan mediasi kerjasama tim. Berikut disajikan deskripsi masing-masing indikator penelitian yang akan diuraikan sebagai berikut:

1) Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Pengukuran variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini menggunakan lima indikator yaitu: *Idealized Attributes* (X1.1), *Idealized Influence* (X1.2), *Inspirational Motivation* (X1.3), *Intellectual Stimulation* (X1.4), *Individualized Consideration* (X1.5). Deskripsi indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional ini disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	Persentase Jawaban Responden (%)					Rerata (Mean)	Keterangan	
	STS	TS	AS	S	SS			
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)								
<i>Idealized Attributes (X1.1)</i>								
1	Memiliki rasa rela berkorban	0.80	11.60	35.50	42.10	9.90	3.49	Baik
2	Memiliki rasa hormat terhadap kelompok	0.00	1.70	12.40	68.60	17.40	4.02	Baik
3	Semangat untuk berhasil	1.70	3.30	14.00	64.50	16.50	3.91	Baik
4	Rasa bangga terhadap kelompok	0.80	5.80	19.00	59.50	14.90	3.82	Baik
							3.81	Baik
<i>Idealized Influence (X1.2)</i>								
1	Visi yang harus dicapai	0.00	2.50	11.60	71.90	14.00	3.98	Baik
2	Tujuan sebagai dasar tindakan	0.00	3.30	18.20	59.50	19.00	3.94	Baik
3	Tenang dalam situasi kritis	0.00	1.70	17.40	54.50	26.40	4.06	Baik
4	Perlakuan sebagai individu dalam kelompok	0.80	11.60	28.90	51.20	7.40	3.53	Baik
							3.88	Baik
<i>Inspirational Motivation (X1.3)</i>								
1	Motivasi kepada kelompok	0.00	0.80	8.30	62.00	28.90	4.19	Baik
2	Pemberian pelatihan dan petunjuk	0.00	2.50	15.70	64.50	17.40	3.97	Baik
3	Semangat terhadap tujuan	0.00	0.80	9.90	65.30	24.00	4.12	Baik
							4.09	Baik
<i>Intellectual Stimulation (X1.4)</i>								
1	Memiliki pemikiran inovatif	0.00	3.30	9.90	68.60	18.20	4.02	Baik
2	Pemecahan masalah dari berbagai sudut pandang	1.70	6.60	16.50	62.00	11.60	3.73	Baik
							3.87	Baik
<i>Individualized Consideration (X1.5)</i>								
1	Kepercayaan kemampuan kelompok	0.00	2.50	14.00	62.80	20.70	4.02	Baik
2	Memiliki rasa optimis tentang masa depan	0.80	2.50	17.40	59.50	19.80	3.95	Baik
3	Fokus terhadap masa depan	1.70	1.70	15.70	64.50	16.50	3.93	Baik
							3.97	
Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional							3.92	Baik

Sumber: data diolah

Dari penilaian indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) secara keseluruhan memiliki nilai yang baik dengan rerata 3.92. Nilai tertinggi ditunjukkan pada *Inspirational Motivation* yaitu motivasi kepada kelompok dan semangat terhadap tujuan dengan nilai rerata 4.09. Indikator yang dipersepsikan kurang adalah nilai *Idealized Attributes* yaitu memiliki rasa rela berkorban (3.49), *Idealized Influence* yaitu perlakuan sebagai individu dalam kelompok (3.53), *Inspirational Motivation* yaitu pemberian pelatihan dan petunjuk (3.97) serta *Intellectual Stimulation* yaitu pemecahan masalah dari berbagai sudut pandang (3.73) dan *Individualized Consideration* (X1.5) fokus terhadap masa depan (3.93). Nilai-nilai diatas dalam indikator gaya kepemimpinan transformasional dalam menjalankan proyek perlu ditingkatkan lagi, dengan cara lebih mengutamakan kepentingan anggota tim daripada kepentingan pribadi, dan memperlakukan anggota tim sebagai individu dalam kelompok.

2) Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)

Pengukuran variabel gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu: *Contingent Reward* (X2.1), *Management by Exception Active* (X2.2), *Management by Exception Passive* (X2.3). Deskripsi indikator variabel gaya kepemimpinan transaksional ini disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3.
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional	Persentase Jawaban Responden (%)					Rerata (Mean)	Ket.
	STS	TS	AS	S	SS		
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) <i>Contingent Reward</i> (X2.1)							

Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional	Persentase Jawaban Responden (%)					Rerata (Mean)	Ket.
	STS	TS	AS	S	SS		
	1	0.00	6.60	25.60	52.90		
2	0.80	14.00	35.50	33.90	15.70	3.49	Baik
3	0.00	12.40	19.80	45.50	22.30	3.78	Baik
4	0.80	7.40	26.40	46.30	19.00	3.75	Baik
5	0.00	0.80	7.40	75.20	16.50	4.07	Baik
6	0.80	5.80	20.70	59.50	13.20	3.78	Baik
<i>Contingent Reward</i>						3.77	Baik
<i>Management by Exception Active (X2.2)</i>							
1	1.70	5.80	28.90	57.00	6.60	3.61	Baik
2	1.70	14.90	30.60	47.90	5.00	3.40	Baik
3	0.00	1.70	11.60	72.70	14.00	3.99	Baik
4	0.00	0.00	7.40	75.20	17.40	4.10	Baik
5	0.00	7.40	14.90	68.60	9.10	3.79	Baik
<i>Management by Exception Active</i>						3.78	Baik
<i>Management by Exception Passive (X2.3)</i>							
1	0.80	1.70	11.60	71.10	14.90	3.98	Baik
2	0.00	6.60	20.70	63.60	9.10	3.75	Baik
3	0.80	2.50	14.00	71.90	10.70	3.89	Baik
4	0.80	12.40	33.90	45.50	4.10	3.40	Cukup
5	0.00	13.20	28.90	53.70	4.10	3.48	Cukup
<i>Management by Exception Passive</i>						3.70	Baik
Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional						3.75	Baik

Sumber: data diolah

Dari penilaian indikator variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) secara keseluruhan memiliki nilai yang baik dengan rerata 3.75. Nilai tertinggi ditunjukkan pada *Management by Exception Active* yaitu mempunyai tujuan yang sama dengan nilai rerata 3.78. Indikator yang dipersepsikan kurang adalah nilai *Contingent Reward* yaitu kompensasi sebagai balasan atas dukungan (3.49), *Management by Exception Active* yaitu memantau kesalahan (3.40) dan *Management by Exception Passive* yaitu perhatian pada kegagalan (3.40). Nilai-

nilai diatas dalam indikator gaya kepemimpinan transaksional dalam menjalankan proyek perlu ditingkatkan lagi, dengan cara memberikan aspirasi bagi anggota tim yang kinerjanya melebihi standar kerja dan mencari solusi pada masalah yang dihadapi bersama anggota tim.

3) Deskripsi Variabel Kerjasama Tim (Y1)

Pengukuran variabel kerjasama tim dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu: komunikasi (Y1.1), kolaborasi (Y1.2) dan kekompakkan (Y1.3). Deskripsi penilaian indikator dari variabel kerjasama tim responden disajikan pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4.
Deskripsi Variabel Kerjasama Tim

Indikator Kerjasama Tim	Persentase Jawaban Responden (%)					Rerata (Mean)	Keterangan	
	STS	TS	AS	S	SS			
Kerjasama Tim								
Komunikasi (Y1.1)								
1	Komunikasi terbuka dalam kelompok	1.70	5.00	14.9	66.1	12.4	3.83	Baik
2	Berpartisipasi aktif dalam kelompok	0.00	2.50	22.3	64.5	10.7	3.83	Baik
3	Berantusias dalam kelompok	0.00	3.30	32.2	57.0	7.40	3.69	Baik
4	Terbuka dalam kritik dan saran	0.80	3.30	14.9	70.2	10.7	3.87	Baik
5	Adanya komunikasi yang baik	0.80	3.30	19.0	62.8	14.0	3.86	Baik
6	Adanya kerjasama dalam komunikasi yang baik	0.00	2.50	14.0	66.1	17.4	3.98	Baik
7	Menjaga intensitas komunikasi	0.00	1.70	19.8	62.0	16.5	3.93	Baik
	Komunikasi						3.86	Baik
Kolaborasi (Y1.2)								
1	Adanya kerjasama dalam pekerjaan	0.00	2.50	13.2	66.1	18.2	4.00	Baik
2	Integrasi informasi	0.00	3.30	14.0	69.4	13.2	3.93	Baik
3	Diskusi dalam pemecahan masalah	0.00	1.70	17.4	68.6	12.4	3.92	Baik
4	Percaya terhadap kelompok	0.00	14.9	23.1	57.9	4.10	3.51	Baik
5	Adanya koordinasi yang aktif	0.00	2.50	15.7	67.8	14.0	3.93	Baik

Indikator Kerjasama Tim	Persentase Jawaban Responden (%)					Rerata (Mean)	Keterangan
	STS	TS	AS	S	SS		
6 Motivasi dan dukungan	0.00	2.50	20.7	53.7	23.1	3.98	Baik
7 Menghadapi masalah bersama-sama	0.00	2.50	17.4	62.0	18.2	3.96	Baik
8 Dapat menyelesaikan masalah	0.00	0.80	8.30	75.2	15.7	4.06	Baik
Kolaborasi						3.91	Baik
Kekompakan (Y1.3)							
1 Kelompok menjadi bagian dari proyek	0.80	5.80	7.40	71.9	14.9	3.95	Baik
2 Bangga menjadi bagian dari kelompok	0.00	4.10	9.10	67.8	19.0	4.02	Baik
3 Tanggung jawab menjaga kelompok	0.00	3.30	5.00	75.2	16.5	4.05	Baik
4 Berkontribusi dalam tujuan proyek	0.00	0.80	10.7	71.1	17.4	4.05	Baik
5 Rasa suka dalam kelompok	0.00	2.50	11.6	69.4	16.5	4.00	Baik
6 <i>Skill</i> dalam orientasi sosial	1.70	5.80	24.0	60.3	8.30	3.68	Baik
7 <i>Skill</i> dalam pemecahan masalah	1.70	5.00	21.5	63.6	8.30	3.72	Baik
Kekompakan						3.92	Baik
Variabel Kerjasama Tim						3.90	Baik

Sumber: data diolah

Dari penilaian indikator variabel kerjasama tim secara keseluruhan memiliki nilai yang baik dengan rerata 3.90. Indikator dengan nilai rerata tertinggi adalah kekompakan dengan nilai rerata 3.92. Indikator yang dipersepsikan kurang adalah Komunikasi yaitu tidak adanya antusias yang tinggi dalam kelompok (3.69), Kolaborasi yaitu adanya sikap mempercayai dalam kelompok (3.51). Kekompakan yaitu mempunyai kemampuan berinteraksi dalam hubungan sosial (3.68). hal ini dapat dibidang baik dengan melihat indikator kolaborasi dalam menjalankan proyek yaitu adanya kerjasama dalam pekerjaan (4.00) dan dapat menyelesaikan masalah (4.06)

Nilai-nilai diatas dalam indikator kerjasama tim perlu ditingkatkan lagi, dengan cara memberikan pelatihan atau *camp* agar anggota tim lebih dekat lagi satu sama lain dan memberikan motivasi dalam kerjasama tim.

4) Deskripsi Variabel Kinerja Proyek (Y2)

Pengukuran variabel kinerja proyek dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator, yaitu: waktu (Y2.1), biaya (Y2.2) dan kualitas (Y2.3). Deskripsi variabel kinerja proyek dengan indikatornya ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5.
Deskripsi Variabel Kinerja Proyek

Indikator Kinerja Proyek	Persentase Jawaban Responden (%)					Rerata (Mean)	Keterangan	
	STS	TS	AS	S	SS			
Kinerja Proyek								
Waktu (Y2.1)								
1	Sesuai dengan jadwal (<i>schedule</i>)	7.40	26.4	35.5	27.3	3.30	2.93	Cukup
2	Sesuai dengan perencanaan (<i>planning</i>)	8.30	28.9	28.1	32.2	1.70	2.90	Cukup
3	Bangunan utama selesai tepat waktu	10.7	28.1	32.2	23.1	5.80	2.85	Cukup
4	Serah terima sesuai dengan jadwal	12.4	24.8	29.8	25.6	7.4	2.90	Cukup
Waktu						2.89		Cukup
Biaya (Y2.2)								
1	Anggaran biaya masing-masing departemen	4.10	24.8	24.0	44.6	2.50	3.16	Cukup
2	Anggaran tahapan proyek sesuai dengan RAB	6.60	25.6	28.9	38.0	0.80	3.01	Cukup
3	Semua anggaran proyek sesuai dengan RAB	8.30	24.0	24.8	41.3	1.70	3.04	Cukup
Biaya						3.07		Cukup
Kualitas (Y2.3)								
1	Material sesuai dengan spesifikasi	3.30	10.7	26.4	51.2	8.30	3.50	Baik
2	Mutu design sesuai dengan spesifikasi	2.50	13.2	23.1	53.7	7.40	3.50	Baik
3	Fasilitas sesuai dengan spesifikasi	1.70	8.30	21.5	62.0	6.60	3.63	Baik
Kualitas						3.54		Baik
Variabel Kinerja Proyek						3.17		Cukup

Sumber: data diolah

Dari penilaian indikator variabel kinerja proyek secara keseluruhan memiliki nilai yang bagus dengan rerata 3.17. Indikator dengan nilai rerata tertinggi adalah indikator kualitas dengan nilai rerata 3.54. Indikator yang dipersepsikan kurang adalah Waktu yaitu bangunan utama tidak selesai tepat waktu (2.85). Biaya yaitu

anggaran terhadap proyek tidak sesuai dengan anggaran (RAB) (3.01) dan Kualitas yaitu material dan mutu sesuai dengan spesifikasi (3.50). Hal ini mengindikasikan bahwa pembangunan proyek ada yang mengalami keterlambatan (*delay*).

Hasil Uji Hipotesis

Uji-t (*t-test*) digunakan untuk pengujian hipotesis pada tiap-tiap jalur pengaruh antara variabel eksogen dan endogen.

Hasil pengujian hipotesis dari koefisien jalur antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kerjasama tim, gaya kepemimpinan transaksional terhadap kerjasama tim, gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja proyek, gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja proyek dan kerjasama tim berlaku sebagai variabel mediasi sempurna (*full mediation*), mediasi sebagian (*partial mediation*) atau bukan sebagai variabel mediasi, berikut ini hasil uji hipotesis ini:

Tabel 6.
Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel		<i>Original Sampel (O)</i>	t- Statistik(0/STERR)	Keterangan
Eksogen	Endogen			
Gaya K. Transformasional	→ Kerjasama Tim	0.424	4.829029	Signifikan
Gaya K. Transaksional	→ Kerjasama Tim	0.343	4.360318	Signifikan
Kerjasama Tim	→ Kinerja Proyek	0.086	0.823434	Tidak Signifikan
Gaya K. Transformasional	→ Kinerja Proyek	0.360	4.253534	Signifikan
Gaya K. Transaksional	→ Kinerja Proyek	0.073	1.177904	Tidak Signifikan

Sumber: hasil olahan

Berdasarkan Tabel 6, maka hasil hipotesis akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kerjasama Tim

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa dengan melihat nilai estimate koefisien jalur sebesar 0.424 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 4.829 (>1.96) pada $\alpha = 0.05$ yang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kerjasama tim, H1 terdukung.

2) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kerjasama Tim

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa dengan melihat nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0.343 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 4.360 (>1.96) pada $\alpha = 0.05$ yang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kerjasama tim, H2 terdukung.

3) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Proyek

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis ini. Nilai koefisien jalur hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja proyek sebesar 0.360 dengan nilai *t*-statistik 4.253 (>1.96) pada $\alpha = 0.05$ yang berarti signifikan sehingga H3 terdukung.

4) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Proyek

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hipotesis ini tidak terbukti atau hipotesis tidak diterima. Hasil pengujian nilai koefisien jalur sebesar 0.073 dengan *T-Statistic* 1.177 (<1.96) menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja proyek adalah signifikan sehingga H4 tidak terdukung.

5) Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Proyek

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hipotesis ini tidak terbukti atau hipotesis tidak diterima. Hasil pengujian nilai koefisien jalur sebesar 0.086 dengan *T-Statistic* 0.823 (<1.96) menunjukkan bahwa pengaruh relasi kerjasama tim terhadap kinerja proyek adalah tidak signifikan sehingga H5 tidak terdukung.

6) Pengaruh Mediasi Kerjasama Tim terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Proyek.

Hasil pengolahan data menunjukkan hubungan ini, dalam hasil uji hipotesis dinyatakan tidak signifikan. Dari hasil pengujian *T-Statistic* dibawah (1.96) yang dapat dinyatakan bahwa variabel kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja proyek sehingga H6 tidak terdukung.

7) Pengaruh Mediasi Kerjasama Tim terhadap Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja Proyek.

Hasil pengolahan data menunjukkan hubungan ini, dalam hasil uji hipotesis dinyatakan tidak signifikan. Dari hasil pengujian *T-Statistic* dibawah (1.96) yang

dapat dinyatakan bahwa variabel kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja proyek sehingga H7 tidak terdukung.

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kerjasama Tim

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim. Hal tersebut dapat diartikan, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka semakin baik pula kerjasama tim anggota tim proyek. Gaya kepemimpinan transformasional dalam hal ini adalah mempercayai anggota tim. Sebagaimana telah diuraikan dalam deskripsi variabel dan melihat hasil *outer loading* indikator gaya kepemimpinan transformasional, dalam menjalankan proyek mendorong anggota tim melakukan pendekatan inovatif (*inspiration stimulation*), memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja keras (*inspiration motivation*), inspirasi untuk mencapai tujuan secara optimal (*inspiration motivation*), tenang dalam situasi kritis (*idealized influence*), dan memiliki rasa hormat terhadap kelompok (*idealized attributes*). Dengan demikian, hal tersebut maka penelitian ini telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kerjasama tim.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Natalius (2011), Yang *et al.* (2013), Higgs dan Dulewicz (2004), Wu *et al.* (2011) yang juga membuktikan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim.

2) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kerjasama Tim

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim. Hal tersebut dapat diartikan, semakin baik gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan maka semakin baik pula kerjasama tim anggota tim proyek. Gaya kepemimpinan transaksional dalam hal ini adalah menjelaskan peran dan tugas secara mendalam. Sebagaimana telah diuraikan dalam deskripsi variabel dan melihat hasil *outer loading* indikator gaya kepemimpinan transaksional, dalam menjalankan proyek mendorong anggota tim fokus terhadap apa yang dilakukan untuk mencapai keberhasilan (*contingent reward*) dan mempunyai satu tujuan yang sama (*management by exception active*). Dengan demikian, hal tersebut maka penelitian ini telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional mempengaruhi kerjasama tim.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Natalius (2011), Yang *et al.* (2013), Higgs dan Dulewicz (2004), Wu *et al.* (2011), Keegan dan Den Hartog (2004) yang juga membuktikan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim.

3) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Proyek

Penelitian ini dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja proyek. Dari hasil model pengukuran dapat dilihat nilai *outer loading* dan T-Statistik diatas 0.05 dan 1.96. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan akan dapat mempengaruhi kinerja proyek. Kondisi ini disebabkan

karena gaya kepemimpinan transformasional yang mempercayai anggota tim, menginspirasi dan memotivasi bawahannya dapat mempengaruhi keberhasilan proyek.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Natalius (2011), Yang *et al.* (2013), Higgs dan Dulewicz (2004), Wu *et al.* (2011), Kashif *et al.* (2015) yang juga membuktikan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja proyek.

4) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Proyek

Penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja proyek. Dari hasil model pengukuran dapat dilihat nilai T-Statistik dibawah 1.96. Hal ini dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transaksional tidak signifikan mempengaruhi kinerja proyek dan tidak cocok diterapkan pada proyek ini. Hal ini disebabkan karena pekerjaan proyek dilakukan oleh tenaga ahli atau konsultan, dimana konsultan memberikan jasa berupa nasehat, opini, pandangan, pertimbangan, informasi, saran, rekomendasi, mencari dan menemukan jalan keluar dan pemecahan masalah, berdasarkan keunggulan keahlian dan kompetensi profesionalnya yang standar. Standar konsultan yang dimaksud ialah bermutu, lengkap dan dapat dipercaya (*reliable*), kepada yang memerlukan dengan sikap dan cara yang jujur, berintegritas, independen, imparial, serta mematuhi dan tunduk pada prinsip-prinsip kode etik dan tata laku profesional (INKINDO, 2010). Tenaga ahli yang digunakan dalam proyek ini juga memiliki *system* atau cara kerja tersendiri untuk

membangun suatu proyek, serta banyaknya pengalaman dalam membangun proyek membuat tenaga ahli sudah bekerja sesuai dengan *SOP* (*standar operational procedure*) dan profesional bekerja.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Natalius (2011), Yang *et al.* (2013), Higgs dan Dulewicz (2004), Wu *et al.* (2011), Kashif *et al.* (2015) yang membuktikan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja proyek. Namun, hasil ini sejalan dengan penelitian Keegan dan Den Hartog (2004) bahwa kepemimpinan transaksional cocok diterapkan pada proyek yang mereka teliti.

5) Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Proyek

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa kerjasama tim tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja proyek. Dari hasil model pengukuran dapat dilihat indikator kolaborasi memiliki nilai yang paling besar, sehingga indikator ini paling kuat merefleksikan variabel kerjasama tim. Hal ini dapat diartikan bahwa tidak adanya kerjasama tim, kinerja proyek tetap berjalan, ini disebabkan oleh perusahaan bisa mendatangkan tenaga ahli seperti konsultan atau kontraktor yang mengerjakan proyek tanpa harus terlibat langsung dalam proses pengerjaan konstruksi ini. Hasil penelitian ini menemukan bukti bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh secara signifikan terhadap proyek ini.

Penelitian ini juga menemukan fakta bahwa kerjasama tim yang solid, tidak berpengaruh pada jalannya sebuah proyek. Hasil ini sependapat dengan penelitian Wu *et al.* (2011) bahwa kerjasama tim dengan tipe proyek yang tinggi berpengaruh signifikan namun lemah.

6) Peran Mediasi Kerjasama Tim terhadap Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Proyek

Dari hasil pengujian ini juga dapat diartikan bahwa tanpa mediasi dari variabel kerjasama tim, gaya kepemimpinan transformasional akan tetap dapat mempengaruhi kinerja proyek secara signifikan. Pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja proyek dengan kerjasama tim sebagai media ternyata merupakan **tidak memediasi**. Bukan mediasi diartikan bahwa kerjasama tim tidak mempunyai pengaruh terhadap jalannya sebuah proyek, namun gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kerjasama tim agar tim tetap solid dan kompak.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Natalius (2011), Yang *et al.* (2013) dan Wu *et al.* (2011) yang membuktikan pengaruh kerjasama tim sebagai pemediasi berpengaruh secara signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja proyek.

7) Peran Mediasi Kerjasama Tim terhadap Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Proyek

Dari hasil pengujian ini juga dapat diartikan bahwa tanpa mediasi dari variabel kerjasama tim, gaya kepemimpinan transaksional akan tetap dapat mempengaruhi kinerja proyek secara signifikan. Pada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja proyek dengan kerjasama tim sebagai media ternyata merupakan **tidak memediasi**. Bukan mediasi diartikan bahwa kerjasama tim tidak mempunyai pengaruh terhadap jalannya sebuah

proyek, namun gaya kepemimpinan transaksional mempengaruhi kerjasama tim agar tim tetap solid dan kompak.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Natalius (2011), Yang *et al.* (2013) dan Wu *et al.* (2011) yang membuktikan pengaruh kerjasama tim sebagai pemediasi berpengaruh secara signifikan terhadap gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja proyek.

SIMPULAN DAN SARAN

Gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional manajer proyek sangat berpengaruh terhadap kerjasama tim. Melihat dari berbagai latar belakang dan pengalaman kerja anggota tim proyek yang berbeda-beda, maka kepemimpinan yang efektif adalah kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transaksional manajer proyek ternyata tidak cocok diterapkan pada proyek ini, ini kemungkinan disebabkan karena jalannya kinerja proyek dilaksanakan oleh tenaga ahli yaitu konsultan dan kontraktor. Penelitian ini berhasil menemukan bahwa kerjasama tim tidak mempengaruhi kinerja proyek, ini mungkin disebabkan oleh perusahaan sering menggunakan konsultan konstruksi pada setiap proyeknya.

Motivasi gaya kepemimpinan dengan mengadakan seminar, inovasi ke beberapa lokasi proyek baik dalam maupun luar negeri harus terus dikembangkan terhadap setiap karyawan. Membuat *blueprint* wajib terhadap *procedure* di setiap proyek dibawah *sub holding* 3A, sehingga jika kepemimpinan berganti-ganti SOP tetap bisa dijalankan. Sering mengadakan seminar tentang budaya organisasi, sehingga anggota tim proyek tetap solid dalam keadaan apapun yang berhubungan

dengan kondisi proyek, banyaknya proyek menjadi semangat untuk meningkatkan pengalaman, sehingga pekerjaan proyek sesuai dengan *schedule* dan *planning*, Jika waktu proyek berjalan sesuai dengan *schedule* dan *planning*, maka biaya proyek bisa diprediksi lebih akurat lagi, sehingga pembengkakan tidak sering terjadi, gaya kepemimpinan transformasional dalam menginspirasi dan memotivasi tetap dijaga dan ditingkatkan lagi dalam menjaga kekompakan kerjasama tim, kerjasama tim dalam kelompok harus tetap dijaga, walaupun proyek ini menggunakan tenaga ahli, mutu dan kualitas bangun proyek tetap dijaga, agar sesuai dengan kualifikasi yang sudah dirancang.

REFERENSI

- Atkinson, R. 1999. *Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria*. International Journal of Project Management. Vol. 17(6), pp. 337- 342.
- Assaf, S., & Al-Hejji, S. (2006). *Causes of delays in large construction projects*. International Journal of Project Management. Vol. 24(4), pp. 349-357.
- Bass, B. M. 1990. *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. Organizational Dynamics. Vol 18(3), 1990, 19-31.
- Dulewicz, V. and Higgs, M. J. 2003. *Design of a New Instrument to Assess Leadership Dimensions and Style*. Henley Working Paper Series HWP 0311. Henley on Thames. UK: Henley Management College.
- Keegan, A. E. and Den Hartog, D. N. 2004. *Transformational leadership in a project based environment: a comparative study of the leadership style of the project managers and line managers*. International Journal of Project Management. Vol. 22, No. 8, pp. 609-617.
- Komin, S. (1990). *Culture and work related values in Thai organizations*. International Journal of Psychology. Vol. 25 (5/6), pp. 681 -704.
- Li-Ren, Yang, Chung-Fah, Huang, and Kun-Shan, Wu. 2013. *Validation of a model measuring the effect of a project managers leadership style on*

project performance. Journal of Civil Engineering. Vol. 17, No. 2, pp. 271-280.

Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). *Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment*. Engineering, Construction and Architectural Management. Vol. 15 (2), pp. 164-184.

Natalius, Frans. 2011. *Analisa Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional untuk Meningkatkan Kerjasama Tim dan Kinerja Waktu Proyek*, Tesis, Program Studi Teknik Sipil Kekhususan Manajemen Proyek, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, Jakarta.

Mishra, P., Dangayach, G. S., & Mittal, M. L. (2011). *A study of critical project success parameters in different organizational conditions*. Advances in Management. Vol. 4(8), pp. 50-56.

Prabhakar P. G. 2008. *Teams and projects: a literature review*. International Journal of Business and Management. Vol. 3, No. 9, pp. 3-10.

Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. 2014. *Organizational Behavior*, 16th Edition. Benyamin Molan (Penerjemah). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.

Turner, J. R. and Muller, R. 2009. *Leadership competency profiles of successful project managers*. International Journal of Project Management. Vol. 28, pp. 437-448.

Tabassi, A. A. and Babar, S. (2010). *Towards assessing the leadership style and quality of transformational leadership*. Journal of Technology Management in China. Vol. 5 (3), pp. 245-258.

Thite, M. (2000). *Leadership styles in information technology projects*. International Journal of Project Management. Vol. 18(4), pp. 235 - 241.

Wang, E. Chou, H. W. and Jiang, J. 2005. *The impact of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during erp implementation*. International Journal of Project Management. Vol. 23, No. 3, pp. 173-180.

Zhou, J. Shin, S. J. Brass, D. J., Choi, J. and Zhang, Z.-X. 2009. *Social networks, personal values, and creativity: evidence for curvilinear and interaction effects*. Journal of Applied Psychology. Vol. 94, pp. 1544 -1552.