

PERAN SHARED LEADERSHIP DALAM KEBERHASILAN PROYEK: MEDIASI KNOWLEDGE SHARING DAN PERCEIVED COHESION SERTA MODERASI TRUST

Muhammad Riansyah Prasetya Ibrahim¹, Humairah Izmi Azifah², Muh Fauzan³, Leila Lathifah Salsabila⁴,
Arya Panaungi Amril⁵, Carolina Novi Mustikarini^{6*}
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ciputra Makassar¹²³⁴⁵⁶

E-mail : mrriansyah@student.ciputra.ac.id¹, mfauzan03@student.ciputra.ac.id², apanaungi@student.ciputra.ac.id³,
hizmiazifah@student.ciputra.ac.id⁴, llathifah@student.ciputra.ac.id⁵, cmustikarini@ciputra.ac.id⁶

ABSTRACT

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan bersama terhadap keberhasilan proyek, dengan menyoroti peran mediasi berbagi pengetahuan dan kohesi tim, serta moderasi kepercayaan dalam tim. Data dikumpulkan dari 53 responden melalui survei online untuk menganalisis pengalaman mereka dalam lingkungan proyek yang dinamis, khususnya di sektor teknologi informasi. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk mengolah data dan menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan bersama berpengaruh positif terhadap keberhasilan proyek, karena mampu meningkatkan keterlibatan tim dan mendorong pengambilan keputusan yang lebih kolaboratif. Namun, berbagi pengetahuan dan kohesi tim tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan ini. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menyarankan bahwa meskipun kepemimpinan bersama dapat memperkuat dinamika tim, faktor lain seperti efektivitas komunikasi dan strategi implementasi proyek memiliki dampak yang lebih besar terhadap keberhasilan proyek. Oleh karena itu, pemimpin proyek perlu fokus pada pengembangan model kepemimpinan bersama, sambil memastikan adanya mekanisme komunikasi dan koordinasi tim yang efektif guna mengoptimalkan pencapaian proyek.

Keywords : Kepemimpinan Bersama, Keberhasilan Proyek, Berbagi Pengetahuan, Kohesi Tim, Kepercayaan

INTRODUCTION

Keberhasilan proyek sering kali diukur berdasarkan tiga faktor utama: biaya, jadwal, dan kinerja (Nurtsani et al., 2017). Meskipun banyak penelitian yang berfokus pada aspek teknis seperti manajemen risiko, biaya, dan waktu, tingkat kegagalan proyek masih cukup tinggi, terutama di negara berkembang (Neumeier et al., 2018; Gazder & Khan, 2018). Salah satu penyebab utama kegagalan proyek adalah kurangnya perhatian terhadap faktor manusia dalam manajemen proyek, termasuk peran kepemimpinan yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian hasil proyek (Varga, J & Csiszárík-Kocsir, 2019)

Kepemimpinan dalam proyek memiliki tantangan tersendiri karena setiap proyek memiliki karakteristik yang unik, seperti skala, kompleksitas, dan lingkungan kerja yang dinamis. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan kolaboratif menjadi semakin penting dalam proyek-proyek yang bersifat kompleks dan memerlukan adaptasi yang cepat terhadap perubahan (Yukl & Mahsud, 2010). Dalam hal ini, kepemimpinan bersama (*shared leadership*) telah diidentifikasi sebagai pendekatan yang efektif, terutama dalam tim yang memiliki tingkat ketergantungan tinggi, membutuhkan kreativitas, dan bekerja dengan tugas yang kompleks (Serban & Roberts, 2016).

Tim proyek khususnya dalam bidang teknologi informasi (TI), bekerja dalam lingkungan yang penuh dinamika, seperti perubahan kebutuhan klien yang cepat dan tekanan untuk memberikan hasil dalam waktu yang singkat. Model kerja kolaboratif dengan kepemimpinan yang tidak hanya terpusat pada satu individu, tetapi didistribusikan di antara anggota tim, dapat meningkatkan efektivitas proyek. Kepemimpinan bersama memungkinkan anggota tim untuk berbagi tanggung jawab, meningkatkan keterlibatan, serta mempercepat proses pengambilan keputusan (Kezar & Holcombe, 2017).

Dua faktor penting dalam efektivitas tim proyek adalah berbagi pengetahuan dan kohesi tim. Berbagi pengetahuan memungkinkan anggota tim untuk saling melengkapi keterampilan dan informasi yang mereka miliki, sehingga meningkatkan efisiensi kerja dan inovasi dalam proyek (Ahlfänger et al., 2022). Sementara itu, kohesi tim berperan dalam memperkuat hubungan interpersonal dalam tim, menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta meningkatkan motivasi dan keterlibatan anggota tim dalam mencapai tujuan proyek (Grossman et al., 2022). Kepercayaan antar anggota tim juga menjadi faktor kunci yang dapat memperkuat kedua aspek tersebut, karena tingkat kepercayaan yang tinggi meningkatkan kemungkinan berbagi informasi dan kerja sama yang lebih efektif dalam tim (Panahifar et al., 2018).

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan bersama berkontribusi terhadap keberhasilan proyek melalui berbagi pengetahuan dan kohesi tim, dengan kepercayaan sebagai variabel moderator. Studi ini berupaya memberikan wawasan bagi manajer proyek dan praktisi untuk lebih memahami bagaimana dinamika kepemimpinan dalam tim proyek dapat dioptimalkan guna mencapai hasil yang lebih baik

LITERATURE REVIEW & HYPOTHESIS TESTING

Kepemimpinan Bersama (Shared Leadership)

Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang berkembang adalah *shared leadership*, yaitu model kepemimpinan di mana anggota tim berbagi peran kepemimpinan, berkolaborasi dalam pengambilan keputusan, serta berbagi tanggung jawab dalam mencapai tujuan bersama (Hoch, 2013). Model kepemimpinan ini diyakini dapat meningkatkan efektivitas kerja dibandingkan dengan kepemimpinan yang hanya berpusat pada satu individu (Carson et al., 2007). *Shared leadership* juga lebih efektif dalam tim yang memiliki tingkat kompetensi tinggi, tugas yang kompleks, serta ketergantungan antar anggota yang tinggi. Dalam konteks tim, *shared leadership* dipandang sebagai suatu properti kolektif di mana pemimpin mendistribusikan kewenangan kepada anggota tim (Wu & Chen, 2018). Hoch (2013) menjelaskan bahwa model kepemimpinan ini merupakan kombinasi dari kepemimpinan transformasional, pemberdayaan anggota tim, serta integritas dari pemimpin. Carson et al. (2007) menambahkan bahwa *shared leadership* adalah fenomena relasional yang melibatkan interaksi timbal balik antara anggota tim dan kelompok secara keseluruhan (Sung et al., 2014).

Keberadaan *shared leadership* memungkinkan anggota tim untuk memahami kapan dan bagaimana mereka dapat berbagi pengetahuan dengan anggota lainnya, sehingga meningkatkan

kualitas informasi dan keputusan yang diambil dalam tim (Muethel & Hoegl, 2016). Menurut Carson et al. (2007), *shared leadership* terdiri dari tiga elemen utama. Pertama, *shared purpose*, yaitu ketika anggota tim memiliki pemahaman yang selaras tentang tujuan utama tim dan memastikan bahwa setiap langkah yang diambil selaras dengan tujuan tersebut. Jika tim memiliki visi bersama, mereka lebih cenderung berbagi tanggung jawab kepemimpinan. Kedua, *social support*, yaitu dukungan emosional dan psikologis yang diberikan antar anggota tim untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan. Dengan adanya dukungan ini, anggota tim merasa lebih dihargai dan nyaman untuk menyampaikan ide serta berkontribusi dalam proses kerja. Ketiga, *voice*, yang mengacu pada sejauh mana anggota tim dapat mengekspresikan pendapat dan memberikan masukan mengenai bagaimana tim seharusnya beroperasi untuk mencapai tujuan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *shared leadership* berperan penting dalam meningkatkan keberhasilan proyek dengan mendorong kolaborasi, keterlibatan, dan pengambilan keputusan yang lebih efektif dalam tim. Pearce dan Conger (2002) menekankan bahwa *shared leadership* memungkinkan anggota tim untuk berbagi tanggung jawab kepemimpinan, yang berdampak pada peningkatan motivasi dan produktivitas. Carson et al. (2007) menemukan bahwa *shared leadership* berkorelasi positif dengan efektivitas tim, terutama dalam lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis. Selain itu, Fausing et al. (2015) menyatakan bahwa tim dengan *shared leadership* cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan memiliki koordinasi yang lebih baik dalam mencapai tujuan proyek. Dengan adanya distribusi kepemimpinan, anggota tim dapat memberikan kontribusi lebih besar terhadap pencapaian proyek, sehingga meningkatkan kemungkinan keberhasilan proyek (Kozlowski & Chao, 2018).

H1 : *Shared leadership* berpengaruh positif terhadap keberhasilan proyek (*project success*).

Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing)

Knowledge sharing dapat diartikan sebagai proses interaksi antara individu yang menggunakan pengetahuan sebagai sumber utama (Rawung et al., 2015). Hogel et al. (2003) menggambarkan *knowledge sharing* sebagai pertukaran keterampilan, pengalaman, serta pengetahuan baik yang bersifat tersirat maupun eksplisit di antara karyawan. Sementara itu, Wiewiora et al. (2013) menekankan bahwa *knowledge sharing* merupakan kemampuan untuk mentransfer pengalaman, informasi, dan wawasan ahli ke dalam praktik nyata. Secara lebih luas, Cummings (2003) menyatakan bahwa *knowledge sharing* memungkinkan organisasi untuk mengakses dan memanfaatkan pengetahuan mereka sendiri maupun pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi lain.

Gibbert dan Krause (2002) mengartikan *knowledge sharing* sebagai kesediaan individu dalam sebuah organisasi untuk berbagi pengetahuan yang telah mereka ciptakan atau peroleh kepada rekan kerja. Ipe dan Wagner (2008) menambahkan bahwa *knowledge sharing* merupakan tindakan aktif dalam menyediakan informasi dan pengetahuan bagi orang lain. Lebih lanjut, Oyemomi et al. (2016) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* adalah proses mentransfer pengalaman dan wawasan organisasi ke dalam aktivitas bisnis melalui komunikasi antar individu dalam organisasi. Keberadaan *knowledge sharing* memiliki peran penting dalam menciptakan dan

menerapkan pengetahuan dalam organisasi. Proses ini juga menjadi faktor kunci dalam mendukung inovasi serta pengelolaan pengetahuan dalam suatu organisasi.

Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa knowledge sharing memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja proyek dengan memungkinkan tim berbagi informasi, keahlian, dan solusi secara lebih efektif. Srivastava et al. (2006) menemukan bahwa knowledge sharing dalam tim yang dipimpin secara kolaboratif meningkatkan efisiensi kerja dan pencapaian tujuan proyek. Selain itu, Hoch (2014) menyoroti bahwa dalam konteks shared leadership, anggota tim lebih cenderung berbagi wawasan dan pengalaman mereka, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberhasilan proyek. Dengan demikian, knowledge sharing berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan shared leadership dengan pencapaian proyek yang lebih baik.

H2: *Knowledge sharing* secara positif memediasi hubungan antara *shared leadership* dan keberhasilan proyek.

Kohesi Tim (Perceived Cohesion)

Kohesi merupakan salah satu variabel utama yang membentuk lingkungan sosial dalam sebuah kelompok (Dion, 2000). Dalam kajian dinamika kelompok, kohesi didefinisikan sebagai proses dinamis yang mencerminkan kecenderungan suatu kelompok untuk tetap bersatu dalam mencapai tujuan instrumental serta memenuhi kebutuhan afektif anggotanya (Carron, Brawley, & Widmeyer, 1998). Kohesi dalam kelompok dapat dikategorikan ke dalam dua aspek utama, yaitu kohesi tugas dan kohesi sosial. Kohesi tugas mengacu pada sejauh mana anggota kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan kohesi sosial berkaitan dengan tingkat kedekatan dan interaksi antar anggota kelompok.

Lebih lanjut, kohesi tidak hanya dipandang sebagai fenomena kelompok secara keseluruhan tetapi juga dari perspektif individu, yang dikenal sebagai *perceived cohesion* atau kohesi yang dipersepsikan (Anderman & Freeman, 2004). *Perceived cohesion* merujuk pada sejauh mana individu merasa menjadi bagian dari kelompok dan sejauh mana mereka percaya bahwa kelompok mereka memiliki keterpaduan yang kuat. Kohesi yang dipersepsikan menjadi faktor kontekstual yang krusial dalam proses keterlibatan anggota kelompok, karena dapat mempengaruhi tingkat motivasi, komitmen, serta kepuasan individu dalam bekerja sama dalam kelompok.

Dalam konteks proyek, terutama yang melibatkan kerja tim, kohesi yang dipersepsikan sangat berperan dalam menentukan efektivitas tim. Ketika anggota tim merasa memiliki keterikatan yang kuat dengan kelompoknya, mereka cenderung lebih kooperatif, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar, dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, memahami *perceived cohesion* dapat membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keberhasilan proyek.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *perceived cohesion* dalam tim memainkan peran penting dalam meningkatkan keberhasilan proyek. Mach dan Baruch (2015) menemukan bahwa kepemimpinan yang dibagikan dalam tim meningkatkan kohesi kelompok dengan memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap tujuan proyek. Harrison et al. (2002) juga menegaskan bahwa tingkat kohesi yang tinggi dalam tim tidak hanya membantu meningkatkan

kolaborasi tetapi juga memastikan fokus anggota tim pada penyelesaian tugas secara efisien. Oleh karena itu, *perceived cohesion* dalam tim dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara *shared leadership* dan *project success*.

H3: *Perceived cohesion* dalam tim secara positif memediasi hubungan antara *shared leadership* dan keberhasilan proyek.

Kepercayaan dalam Tim (Trust)

Kepercayaan dalam tim merupakan elemen kunci yang mendukung interaksi positif antar anggota dan memfasilitasi kerja sama yang efektif (Sundari et al., 2024). Tingkat kepercayaan yang tinggi dalam tim dapat meningkatkan keterbukaan dalam berbagi informasi, mengurangi konflik, serta meningkatkan kepuasan kerja (Adham, 2023). Dalam hal proyek, kepercayaan memungkinkan anggota tim untuk bekerja dengan lebih nyaman, mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, serta meningkatkan koordinasi antar anggota.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepercayaan dalam tim memperkuat dampak kohesi tim terhadap keberhasilan proyek. Lencioni (2002) menyatakan bahwa tim dengan tingkat kepercayaan yang tinggi cenderung lebih kohesif, memungkinkan anggota tim bekerja lebih harmonis dan terfokus pada tujuan bersama. Selain itu, Mach dan Baruch (2015) menegaskan bahwa kepercayaan antar anggota tim mendorong keterbukaan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja tim dan keberhasilan proyek.

H4: *Trust* dalam tim memoderasi hubungan antara *perceived cohesion* dan keberhasilan proyek, di mana tingkat *trust* yang lebih tinggi meningkatkan kemungkinan keberhasilan proyek, dan sebaliknya.

Bond-Barnard, Fletcher, dan Steyn (2018) menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja yang berbasis proyek, kepercayaan yang tinggi dapat mengurangi ketidakpastian, meningkatkan koordinasi, dan mendorong kolaborasi dalam berbagi pengetahuan. Selain itu, Lesko dan Hollingsworth (2010) menemukan bahwa kepercayaan dalam tim tidak hanya meningkatkan pertukaran informasi formal tetapi juga mendorong interaksi informal yang lebih produktif, yang pada akhirnya meningkatkan inovasi dan kesuksesan proyek. Oleh karena itu, kepercayaan dalam tim berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara berbagi pengetahuan dan keberhasilan proyek.

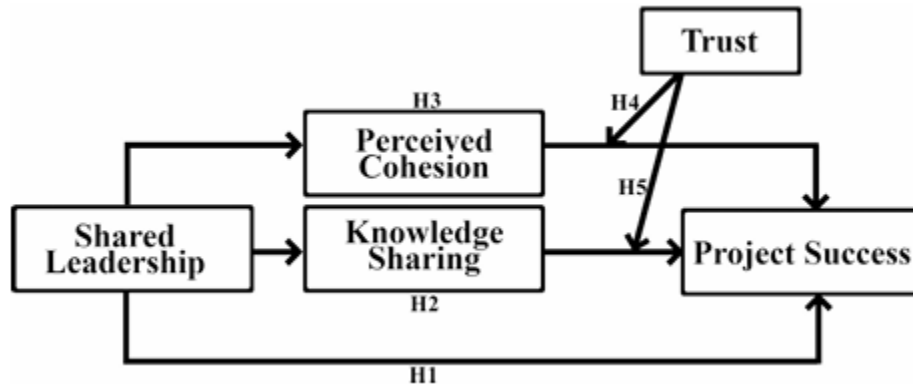
H5: *Trust* dalam tim memoderasi hubungan antara *knowledge sharing* dan keberhasilan proyek, di mana tingkat *trust* yang lebih tinggi meningkatkan kemungkinan keberhasilan proyek, dan sebaliknya.

Keberhasilan Proyek (Project Success)

Keberhasilan proyek secara tradisional diukur berdasarkan tiga aspek utama: penyelesaian tepat waktu, sesuai anggaran, dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Koops et al., 2016). Namun, faktor manusia, seperti kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim, juga menjadi elemen yang semakin diperhitungkan dalam menilai keberhasilan proyek (Neumeier et al., 2018).

Dalam proyek yang dinamis, seperti proyek teknologi informasi, keberhasilan juga ditentukan oleh sejauh mana tim dapat beradaptasi terhadap perubahan, menciptakan solusi inovatif, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis (Whitney & Daniels, 2013).

Berikut adalah model penelitian yang dibuat.



Gambar 1. Model Penelitian Empiris

RESEARCH METHOD

Samples

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara online dengan target minimal 50 responden. Proses pengumpulan data berlangsung selama enam hari dan berhasil memperoleh 53 responden. Berdasarkan karakteristik responden, terdapat variasi dalam jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, kesesuaian pekerjaan dengan latar belakang pendidikan, divisi tempat bekerja, serta lama bekerja. Responden terdiri dari laki-laki dan perempuan dengan rentang usia di bawah 25 tahun, 25–30 tahun, dan di atas 31 tahun.

Tabel 1. Karakteristik Responden

No.	Variabel	Kategori	Jumlah	Presentase
1	Usia	<ul style="list-style-type: none"> ● < 25 th ● 25 - 30 th 	<ul style="list-style-type: none"> ● 49 ● 2 	<ul style="list-style-type: none"> ● 92% ● 8%
2	Jenis Kelamin	<ul style="list-style-type: none"> ● Perempuan ● Laki-laki 	<ul style="list-style-type: none"> ● 34 ● 19 	<ul style="list-style-type: none"> ● 64% ● 36%
3	Asal Kota	Makassar	53	100%
4	Platform	<ul style="list-style-type: none"> ● Instagram ● Whatsapp ● Tiktok ● Facebook ● Line 	<ul style="list-style-type: none"> ● 45 ● 38 ● 33 ● 7 ● 1 	<ul style="list-style-type: none"> ● 36% ● 31% ● 27% ● 6% ● 1%

Karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas berusia di bawah 25 tahun (92%), dengan hanya 8% yang berusia antara 25 hingga 30 tahun. Dari segi jenis kelamin, sebagian besar responden adalah perempuan (64%), sementara laki-laki mencakup 36% dari total responden. Seluruh responden berasal dari Kota Makassar. Dalam hal penggunaan media sosial, Instagram menjadi platform yang paling sering digunakan oleh responden (36%), diikuti oleh WhatsApp (31%) dan TikTok (27%). Sementara itu, Facebook hanya digunakan oleh 6% responden, dan Line merupakan platform dengan jumlah pengguna paling sedikit, yaitu 1%. Data ini menunjukkan bahwa kelompok usia muda, terutama perempuan di Makassar, lebih aktif menggunakan media sosial berbasis visual seperti Instagram dan TikTok dibandingkan dengan platform lain.

Measurement

Untuk merancang penelitian ini, beberapa pertanyaan dipilih dari berbagai sumber dan disusun sesuai dengan konteks penelitian. Kepemimpinan bersama (*Shared Leadership*) diukur menggunakan 26 item pertanyaan. Kepercayaan pada tim (*Trust in the team*) diukur menggunakan 4 item pertanyaan. Kohesi (*Perceived Cohesion*) yang dirasakan diukur menggunakan 3 item pertanyaan. Berbagai pengetahuan diukur menggunakan 6 item pertanyaan. Keberhasilan proyek (*Project Success*) diukur menggunakan 14 item pertanyaan. Semua item pertanyaan diadaptasi dari berbagai sumber yang relevan. Skala Likert 5 poin digunakan untuk mengukur setiap item pertanyaan. Tabel 2 menjelaskan tentang definisi operasional dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 2. Variabel dan Item Pertanyaan

Variabel	Item Pertanyaan	
Kepemimpinan bersama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan yang Berbagi Visi & Tujuan → (Item 1-2) 2. Motivasi & Inspirasi → (Item 3-6) 3. Keputusan & Kesepakatan Tim → (Item 7, 11-14) 4. Otonomi & Pengembangan Diri → (Item 15-18) 5. Kolaborasi & Koordinasi Tim → (Item 19-22) 6. Ancaman & Intimidasi dalam Kepemimpinan → (Item 23-25) 7. Umpan Balik & Evaluasi Kinerja → (Item 26) 	Adapted from Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021).

Kepercayaan pada tim	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepercayaan Interpersonal dalam Tim → (Item 1) 2. Komitmen & Keandalan Tim → (Item 2-3) 3. Kepercayaan dalam Berbagi Ide → (Item 4) 	Adapted from Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021).
Kohesi yang dirasakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan dalam Tim → (Item 1) 2. Keinginan untuk Tetap dalam Tim → (Item 2) 3. Kepercayaan terhadap Tim → (Item 3) 	Adapted from Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021).
Berbagi Pengetahuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berbagi Informasi & Dokumentasi → (Item 1-3) 2. Berbagi Sumber Daya & Keahlian → (Item 4-5) 3. Berbagi Pengalaman & Pengetahuan Praktis → (Item 6) 	Adapted from Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021).
Keberhasilan Proyek	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keberhasilan dalam Waktu & Anggaran → (Item 1-2) 2. Pemanfaatan & Keberlanjutan Proyek → (Item 3-4) 3. Manfaat & Efektivitas Proyek → (Item 5-6) 4. Kepuasan terhadap Proses Pelaksanaan → (Item 7-8) 5. Kemudahan Implementasi & Penerimaan Pengguna → (Item 9) 6. Dampak & Peningkatan Kinerja → (Item 10-11) 7. Kepuasan Pemangku Kepentingan → (Item 12-14) 	Adapted from Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021).

Analysis

Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) digunakan untuk mengungkap pola mendasar dalam data serta memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antar variabel. Pendekatan ini lebih sesuai untuk penelitian yang berfokus pada prediksi dibandingkan dengan pengujian teori yang telah mapan. Dalam penelitian ini, pengolahan data dilakukan menggunakan SmartPLS 4.

Result and Discussion

Result

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada Tabel 3, dapat dilihat bahwa semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0.7, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Nilai Composite Reliability (rho_c) untuk semua variabel juga lebih dari 0.7, yang mengindikasikan konsistensi internal yang tinggi. Sementara itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan sejauh mana indikator dalam setiap variabel mampu menjelaskan variansnya. Variabel Knowledge Sharing (0.549) dan Perceived Cohesion (0.649) memiliki nilai AVE di atas 0.5, menunjukkan validitas konvergen yang cukup baik. Namun, Project Success (0.44) dan Shared Leadership (0.32) memiliki nilai AVE yang lebih rendah dari 0.5, yang dapat mengindikasikan bahwa sebagian besar variansnya dijelaskan oleh faktor selain indikator yang digunakan. Secara keseluruhan, meskipun beberapa variabel memiliki nilai AVE yang rendah, reliabilitas yang tinggi tetap menunjukkan bahwa instrumen ini cukup dapat dipercaya untuk mengukur konsep yang diteliti.

Tabel 3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Knowledge Sharing	0.723	0.746	0.828	0.549
Perceived Cohesion	0.72	0.758	0.845	0.649
Project Success	0.901	0.908	0.916	0.44
Shared Leadership	0.911	0.924	0.918	0.32
Trust	0.803	0.811	0.86	0.51

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4, ditemukan bahwa hanya H1 yang diterima, menunjukkan bahwa shared leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap project success ($\beta = 0.372$; $\rho = 0.041$). Sementara itu, H2 hingga H5 ditolak, yang berarti bahwa knowledge sharing dan perceived cohesion tidak secara signifikan memediasi hubungan antara shared leadership dan project success. Selain itu, trust sebagai faktor moderasi juga tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara knowledge sharing maupun perceived cohesion terhadap keberhasilan proyek. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun shared leadership berperan dalam keberhasilan proyek, mekanisme mediasi dan

moderasi yang diuji dalam penelitian ini tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap hubungan tersebut.

Tabel 4. Pengujian Hipotesis

Hypothesis	Hasil	Keterangan
H1 : SL → PS	$\beta = 0.372; \rho = 0.041$	H1 is Accepted
H2 : SL → KS → PS	$\beta = 0.224; \rho = 0.060$	H2 is Rejected
H3 : SL → PC → PS	$\beta = 0.066; \rho = 0.447$	H3 is Rejected
H4 : T × PC → PS	$\beta = -0.054; \rho = 0.512$	H4 is Rejected
H5 : T × KS → PS	$\beta = -0.025; \rho = 0.839$	H5 is Rejected

Discussion

Hasil penelitian untuk hipotesis pertama menunjukkan bahwa *shared leadership* berpengaruh positif terhadap keberhasilan proyek ($\beta = 0.372; \rho = 0.041$), sehingga H1 diterima. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyoroti pentingnya *shared leadership* dalam meningkatkan efektivitas tim dan pencapaian proyek. Pearce dan Conger (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan yang didistribusikan dalam tim mendorong keterlibatan anggota, kolaborasi yang lebih baik, serta pengambilan keputusan yang lebih efektif. Carson et al. (2007) menemukan bahwa *shared leadership* berkorelasi positif dengan efektivitas tim, terutama dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks. Selain itu, Fausing et al. (2015) menegaskan bahwa tim dengan kepemimpinan yang berbagi cenderung lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan dan lebih terkoordinasi dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini diperkuat oleh Kozlowski dan Chao (2018), yang menyatakan bahwa keterlibatan aktif anggota tim dalam kepemimpinan meningkatkan kontribusi individu terhadap proyek, sehingga berdampak positif pada keberhasilan proyek secara keseluruhan. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa *shared*

leadership merupakan faktor kunci dalam mendorong keberhasilan proyek melalui peningkatan kolaborasi, motivasi, dan efektivitas kerja tim.

Hasil penelitian untuk hipotesis kedua menunjukkan bahwa *knowledge sharing* tidak secara signifikan memediasi hubungan antara *shared leadership* dan *keberhasilan proyek*, sehingga H2 ditolak. Temuan ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menekankan bahwa *knowledge sharing* memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas tim dan pencapaian proyek (Srivastava et al., 2006). Dalam konteks *shared leadership*, Hoch (2014) menyatakan bahwa anggota tim yang memiliki kepemimpinan yang berbagi lebih cenderung bertukar wawasan dan pengalaman, yang pada akhirnya berdampak positif pada kesuksesan proyek. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun *shared leadership* dapat mendorong *knowledge sharing*, proses berbagi pengetahuan tidak cukup kuat untuk secara langsung meningkatkan keberhasilan proyek. Faktor lain seperti efektivitas komunikasi, adopsi pengetahuan, atau implementasi strategi bisa jadi berperan lebih besar dalam menentukan dampak *knowledge sharing* terhadap pencapaian proyek.

Hasil penelitian untuk hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *perceived cohesion* tidak secara signifikan memediasi hubungan antara *shared leadership* dan keberhasilan proyek, sehingga H3 ditolak. Temuan ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *shared leadership* dapat meningkatkan kohesi dalam tim, yang pada akhirnya berdampak positif pada keberhasilan proyek (Mach & Baruch, 2015). Kohesi tim yang tinggi umumnya dikaitkan dengan peningkatan kerja sama dan fokus terhadap tujuan proyek (Harrison et al., 2002). Namun, dalam penelitian ini, kemungkinan faktor eksternal seperti perbedaan persepsi individu dalam tim, tingkat keterlibatan anggota, atau dinamika kerja yang tidak stabil dapat mengurangi peran *perceived cohesion* sebagai mediator.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *trust* yang menjadi mediator hubungan *perceived cohesion* terhadap keberhasilan proyek tidak memiliki pengaruh signifikan, sehingga H4 ditolak. Temuan ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepercayaan dalam tim dapat memperkuat dampak kohesi tim terhadap kesuksesan proyek (Lencioni, 2002). Kepercayaan yang tinggi dalam tim seharusnya mendorong keterbukaan, komunikasi yang lebih efektif, serta koordinasi kerja yang lebih baik (Mach & Baruch, 2015). Faktor lain seperti tekanan eksternal, perbedaan kepentingan anggota tim, atau kompleksitas proyek dapat mempengaruhi hubungan ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *trust* yang menjadi mediator hubungan *knowledge sharing* terhadap keberhasilan proyek tidak secara signifikan berpengaruh, sehingga H5 ditolak. Temuan ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepercayaan dalam tim dapat meningkatkan efektivitas berbagi pengetahuan dan berkontribusi pada kesuksesan proyek (Bond-Barnard et al., 2018). Lesko dan Hollingsworth (2010) menemukan bahwa dalam tim dengan tingkat kepercayaan yang tinggi, pertukaran informasi tidak hanya terjadi melalui jalur formal tetapi juga melalui interaksi informal, yang dapat mendorong inovasi dan keberhasilan proyek. Namun, dalam penelitian ini, hasil yang tidak signifikan bisa disebabkan oleh keterbatasan dalam mekanisme berbagi pengetahuan atau kurangnya kepercayaan yang cukup kuat untuk memfasilitasi pertukaran informasi secara efektif.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *shared leadership* memiliki pengaruh positif terhadap keberhasilan proyek. Hal ini menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan didistribusikan di dalam tim, anggota tim lebih terlibat, bekerja sama dengan lebih baik, dan mampu mengambil keputusan yang lebih efektif. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keterlibatan aktif anggota tim dalam kepemimpinan dapat meningkatkan keberhasilan proyek.

Namun, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dan *perceived cohesion* tidak berperan sebagai perantara yang signifikan dalam hubungan antara *shared leadership* dan keberhasilan proyek. Ini berarti bahwa meskipun kepemimpinan yang berbagi dapat mendorong pertukaran pengetahuan dan mempererat hubungan dalam tim, faktor-faktor ini belum tentu secara langsung berkontribusi terhadap keberhasilan proyek. Faktor lain, seperti efektivitas komunikasi, implementasi strategi, dan stabilitas tim, mungkin lebih berpengaruh dalam menentukan hasil proyek.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa *trust* atau kepercayaan dalam tim tidak secara signifikan memperkuat hubungan antara *perceived cohesion* maupun *knowledge sharing* dengan keberhasilan proyek. Hal ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepercayaan dapat meningkatkan keterbukaan komunikasi dan kolaborasi dalam tim. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kepercayaan penting dalam dinamika tim, mungkin ada faktor eksternal lain, seperti tekanan kerja, kompleksitas proyek, atau perbedaan persepsi individu, yang lebih dominan dalam menentukan keberhasilan proyek.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa *shared leadership* adalah faktor kunci dalam meningkatkan keberhasilan proyek, tetapi efektivitasnya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, dalam manajemen proyek, penting untuk tidak hanya membangun kepemimpinan yang berbagi, tetapi juga memastikan bahwa mekanisme kerja tim, komunikasi, dan strategi implementasi proyek berjalan dengan baik untuk mencapai hasil yang optimal.

REFERENCES

- Adham, T. K. I. (2023). Conflict resolution in team: Analyzing the of conflicts and best skills for resolution. *Scholars Journal of Engineering and Technology*, 11(08), 152-162.
- Ahlfänger, M., Gemünden, H. G., & Leker, J. (2022). Balancing knowledge sharing with protecting: The efficacy of formal control in open innovation projects. *International Journal of Project Management*, 40(2), 105-119.
- Anderman, L. H., & Freeman, T. M. (2004). Students' sense of belonging in school. In P. R. Pintrich & M. L. Maehr (Eds.), *Advances in motivation and achievement: Vol. 13. Motivating students, improving schools: The legacy of Carol Midgley* (pp. 27– 63). Greenwich, CT: JAI Press.

- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213–226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- Cummings, J. (2003). Knowledge sharing: A review of the literature. World Bank.
- Dion, K. L. (2000). Group cohesion: From “field of forces” to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 7–26. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.7>
- Fausang, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (3), 271–291. 10.1108/LODJ-06-2013-0075
- Gazder, U., & Khan, R. A. (2018). Effect of organizational structures and types of construction on perceptions of factors contributing to project failure in Pakistan. *Mehran University Research Journal of Engineering & Technology*, 37(1), 127-138.
- Gibbert, M., & Krause, H. (2002). Practice exchange in a best practice marketplace. Publicis MCD.
- Grossman, R., Nolan, K., Rosch, Z., Mazer, D., & Salas, E. (2022). The team cohesion-performance relationship: A meta-analysis exploring measurement approaches and the changing team landscape. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 181-238.
- Harrison, D. A. , Price, K. H. , Gavin, J. H. , & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45 (5), 1029–1045
- Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation : The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *J Bus Psychol*, 159–174. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>
- Ipe, K., & Wagner, C. (2008). Weblogging: A study of social computing and its impact on organizations. *Decision Support Systems*, 45(2), 242–250.
- Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). Shared leadership in higher education. *Washington, DC: American Council on Education*, 1-36.
- Kozlowski, S. W., & Chao, G. T. (2018). Unpacking team process dynamics and emergent phenomena: Challenges, conceptual advances, and innovative methods. *American Psychologist*, 73 (4), 576–592. 10.1037/amp0000245
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team* . San Francisco: Pfeiffer, a Wiley Imprint .
- Lesko, C. , & Hollingsworth, Y. (2010). Integration of 3D web and semantic web technologies: A new structure for communications plans. In *Proceedings of the paper presented at the PMI Research and Education Conference* . Project Management Institute .

- Mach, M. , & Baruch, Y. (2015). Team performance in cross cultural project teams: The moderated mediation role of consensus, heterogeneity, faultlines and trust. *Cross Cul- tural Management*, 22 (3), 464–486 .
- Muethel, M., & Hoegl, M. (2016). Expertise Coordination Over Distance: Shared leadership in Dispersed New Product Deleopment Teams. 8, 327–348. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120160000008012>
- Neumeier, A. , Radszuwill, S. , & Garizy, T. Z. (2018). Modeling project criticality in IT project portfolios. *International Journal of Project Management*, 36 (6), 833–844 .
- Nurtsani, R. A., Septiadi, D. R., & Suharyanto, S. (2017). Pengendalian biaya dan waktu proyek dengan metode konsep Nilai Hasil (Earned Value). *Jurnal Karya Teknik Sipil*, 6(4), 460-470.
- Oyemomi, O., Neaga, L., & Alkhurairi, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fs QCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222–5227.
- Panahifar, F., Byrne, P. J., Salam, M. A., & Heavey, C. (2018). Supply chain collaboration and firm’s performance: the critical role of information sharing and trust. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(3), 358-379.
- Pearce, Craig L., and Jay A. Conger. (2002) “Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership.” Sage
- Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F., & Elvinita, L. E. (2015). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP ON KNOWLEDGE SHARING: AN EMPIRICAL STUDY ON SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN INDONESIA. *Asian Academy of Management Journal*, 20(1).
- Serban, A., & Roberts, A. J. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The leadership quarterly*, 27(2), 181-199.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Sundari, S., Silalahi, V. A. J. M., & Siahaan, R. S. (2024). Komunikasi Interpersonal dalam Membangun Harmoni dan Produktivitas di Tempat Kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 419-438.
- Sung, D., Chang, K., Wook, Y., & Young, D. (2014). Computers in Human Behavior An analysis of shared leadership , diversity , and team creativity in an e-learning environment. *Computer of Human Behaviour*. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.064>
- Varga, J., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2019). Redefining the role of project leader for achieving a better project result. *PM World Journal*, 8(8), 1-18.
- Wiewiora, A., Trigunaryah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willengness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 38(8), 1163–1174

Wu, C., & Chen, T. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74(May 2017), 75–84

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81.