

Peran Servant leadership dalam Meningkatkan Kinerja Tim Proyek melalui Budaya Kolaboratif dan Berbagi Pengetahuan

Amirudin Rakhmat¹, Ayi Muhyidin²,

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan, Indonesia.

ARTICLE INFO

Article history:

Received Nov 29, 2025

Revised Dec 13, 2025

Accepted Dec 29, 2025

Keywords:

Servant Leadership
Berbagi Pengetahuan
Budaya Kolaboratif
Kinerja Tim Proyek

ABSTRACT

Kinerja tim proyek menjadi faktor krusial bagi organisasi yang bergantung pada keberhasilan eksekusi proyek, terutama ketika tantangan kolaborasi dan pertukaran pengetahuan semakin meningkat. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran servant leadership dalam meningkatkan kinerja tim proyek melalui mekanisme berbagi pengetahuan dan budaya kolaboratif. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui metode survei terhadap 116 karyawan PT Surveyor Indonesia. Instrumen penelitian diadaptasi dari berbagai studi terdahulu dan diukur menggunakan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 3.0, mencakup evaluasi model pengukuran dan model struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan dan budaya kolaboratif, namun tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja tim proyek. Sebaliknya, berbagi pengetahuan dan budaya kolaboratif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim. Selain itu, kedua variabel tersebut berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara servant leadership dan kinerja tim proyek, sehingga gaya kepemimpinan melayani berdampak pada kinerja terutama melalui perbaikan dinamika sosial dan proses kerja tim. Temuan ini menegaskan pentingnya memperkuat praktik kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, serta mendorong organisasi untuk membangun budaya kerja yang kolaboratif dan berbasis pengetahuan guna meningkatkan keberhasilan proyek. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen proyek modern, khususnya pada sektor jasa teknis dan konsultansi.

This is an open access article under the [CC BY-NC](#) license.



Corresponding Author:

Ayi Muhyidin
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan, Indonesia.
Email: ayimuhyidin1@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Kinerja tim proyek merupakan salah satu determinan utama keberhasilan organisasi dalam mengelola proses bisnis yang semakin kompleks dan berorientasi pada penyelesaian tugas lintas fungsi (Zaky, 2023). Dalam lingkungan organisasi modern, tim proyek tidak hanya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu, anggaran, dan standar kualitas, tetapi juga harus mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan, kompleksitas tugas, serta ketidakpastian yang muncul selama pelaksanaan proyek (Zhang et al., 2023). Kinerja tim proyek pada dasarnya mencerminkan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan seluruh siklus proyek, mulai dari perencanaan, koordinasi, komunikasi, kolaborasi, hingga penyelesaian aktivitas inti. Oleh karena itu, kinerja tim proyek merupakan indikator strategis yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam

menghadapi persaingan, meningkatkan inovasi, serta mencapai keberhasilan implementasi berbagai program dan inisiatif. Meningkatnya ketergantungan organisasi terhadap proyek baik dalam pengembangan produk, transformasi digital, pembangunan infrastruktur, maupun implementasi sistem baru menjadikan isu peningkatan kinerja tim proyek sebagai topik krusial yang perlu ditelaah secara komprehensif (Pavez et al., 2022).

Kendati demikian, berbagai studi global menunjukkan bahwa tingkat kegagalan proyek masih berada pada level yang mengkhawatirkan, dengan rentang 35–45% di berbagai sektor. Elena et al. (2025) menjelaskan bahwa sekitar 35% proyek tidak mencapai target yang direncanakan, Bilir (2021) sementara menemukan bahwa 45% proyek mengalami pembengkakan biaya, keterlambatan signifikan, atau bahkan tidak terselesaikan. Tingkat kegagalan ini meningkat secara drastis ketika proyek memiliki skala yang sangat besar. Carydias & Kennedy (2025) mengungkapkan bahwa *capital megaprojects* dengan nilai investasi lebih dari US\$1 miliar menghadapi tingkat kegagalan sekitar 65%, biasanya akibat kelebihan biaya yang masif, keterlambatan jadwal yang berkelanjutan, atau hambatan operasional yang tidak terprediksi. Konsistensi temuan lintas sektor mulai dari teknologi informasi, kesehatan, energi, hingga konstruksi. Hal ini menegaskan bahwa kegagalan proyek merupakan tantangan global yang persisten, yang dipengaruhi oleh perencanaan yang tidak memadai, tata kelola proyek yang lemah, dan manajemen risiko yang belum optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa faktor manusia dan dinamika kerja tim memiliki peran yang sangat penting, terutama terkait kemampuan tim untuk menjalin koordinasi, mengembangkan kolaborasi, serta membangun proses berbagi pengetahuan yang berkesinambungan (Bilir, 2021). Dengan demikian, meningkatnya kegagalan proyek menegaskan perlunya pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada kontrol, tetapi mampu membina hubungan interpersonal yang kuat, menumbuhkan budaya kolaboratif, dan mendorong perilaku berbagi pengetahuan dalam tim. Sejalan dengan itu, *servant leadership* memperoleh perhatian yang semakin besar sebagai gaya kepemimpinan yang berpotensi strategis dalam meningkatkan kinerja tim proyek melalui penguatan budaya kolaboratif dan praktik berbagi pengetahuan yang efektif (Bhatti & Khan, 2022).

Servant leadership secara konsisten diidentifikasi memiliki dampak signifikan terhadap dinamika sosial dalam tim proyek karena karakteristiknya yang menekankan empati, pemberdayaan, keadilan, dukungan moral, dan orientasi pada pengembangan anggota. Literatur menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang melayani memainkan peran sentral dalam membangun budaya kolaboratif yang stabil dan berorientasi pada tujuan kolektif (Kartiyasa & Rarasati, 2023; Nugraha et al., 2023). Nauman et al. (2023) menegaskan bahwa *servant leadership* memperkuat kepercayaan interpersonal, meningkatkan kesiapan anggota untuk berkolaborasi, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama dalam tim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang mengedepankan dialog, mengakui kontribusi anggota, dan memprioritaskan kepentingan tim, menghasilkan norma kerja kolaboratif yang lebih kuat (Palomino et al., 2023; Purwani & Margono, 2020; Saleem et al., 2020). Bhatti & Khan (2022) mengonfirmasi bahwa *servant leadership* merupakan antecedent penting dari kolaborasi yang efektif, dan budaya kolaboratif tersebut memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tim. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja proyek tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis, tetapi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan kerja yang kooperatif, mengurangi hambatan sosial, dan memastikan bahwa anggota tim memiliki keselarasan tujuan serta komitmen kolektif terhadap penyelesaian proyek.

Selain membentuk budaya kolaboratif, *servant leadership* memainkan peran yang sama pentingnya dalam memperkuat perilaku berbagi pengetahuan sebagai mekanisme kunci peningkatan kinerja tim proyek. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani menciptakan iklim psikologis yang aman dan suportif, di mana anggota merasa dihargai dan tidak takut mengemukakan ide, pengalaman, atau informasi kritis bagi penyelesaian proyek (Kilen et al., 2023; S. Zada et al., 2022). Temuan Bhatti & Khan (2022) menegaskan bahwa *servant leadership* tidak hanya meningkatkan *knowledge sharing*, tetapi juga berkontribusi pada *knowledge integration*, yaitu kemampuan tim untuk menggabungkan pengetahuan yang beragam menjadi solusi terpadu. Studi-studi lain menunjukkan bahwa *knowledge sharing* mempercepat pemecahan masalah, menekan tingkat duplikasi pekerjaan, meningkatkan kreativitas dalam tim, dan memperbaiki ketepatan tindakan operasional (Gupta & Agarwal, 2022). Dalam lingkungan proyek yang kompleks,

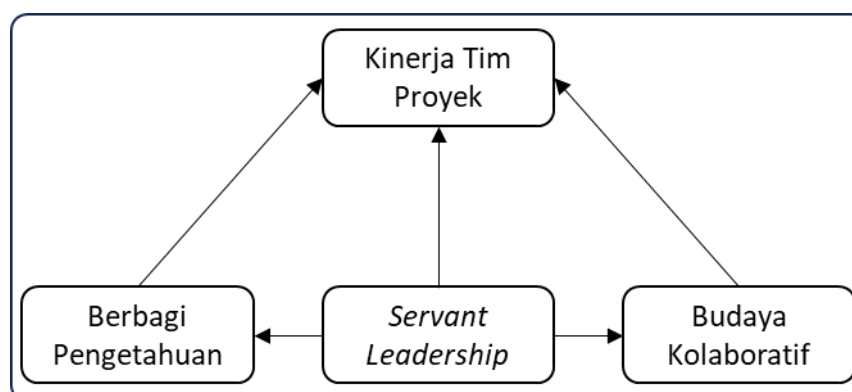
knowledge sharing terbukti memainkan peran strategis karena memungkinkan anggota tim memahami dependensi tugas, risiko teknis, serta strategi penyelesaian yang paling efektif (Men et al., 2019). Dengan demikian, *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja tim tidak hanya melalui hubungan interpersonal dan dukungan moral, tetapi juga melalui peningkatan aliran pengetahuan dan integrasi keahlian antar anggota. Kombinasi budaya kolaboratif dan intensitas berbagi pengetahuan yang tinggi menciptakan kondisi kerja yang adaptif, responsif, dan produktif, sehingga menjadikan *servant leadership* sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling relevan untuk mendorong peningkatan kinerja tim proyek dalam berbagai sektor industri (Bhatti & Khan, 2022; Nauman et al., 2023).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja tim proyek, serta menguji peran mediasi budaya kolaboratif dan berbagi pengetahuan. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur manajemen proyek dan kepemimpinan, tetapi juga menawarkan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang mampu memperkuat efektivitas kerja tim dalam menghadapi tuntutan proyek yang semakin kompleks.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi eksplanatori yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja tim proyek dengan memasukkan budaya kolaboratif dan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi pada lingkungan kerja PT Surveyor Indonesia. Pendekatan kuantitatif diterapkan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui metode survei, yang dipilih karena mampu memberikan gambaran empiris yang sistematis dan terukur mengenai mekanisme pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tim. Instrumen penelitian disusun dengan mengadaptasi serta memodifikasi dari literatur sebelumnya. Konstruk *servant leadership* diukur menggunakan enam butir pernyataan (Han & Zhang, 2024; M. Zada, 2023). Budaya kolaboratif dioperasionalkan melalui enam item (Jo, 2025; Le & Vu, 2025). Perilaku berbagi pengetahuan dan variabel kinerja tim proyek, masing-masing diukur menggunakan enam indikator yang mengacu pada skala yang dikemukakan Bhatti & Khan (2022). Seluruh konstruk diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), untuk menangkap persepsi responden secara akurat dan memungkinkan analisis statistik multivariat.

Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui Google Form agar mempermudah akses responden dan meningkatkan efisiensi proses survei. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih 116 responden yang terlibat langsung dalam proses perencanaan, koordinasi, dan pelaksanaan proyek di PT Surveyor Indonesia, sehingga data yang dikumpulkan relevan dengan tujuan penelitian. Jumlah sampel merujuk pada rekomendasi Hair et al. (2019) guna memastikan kecukupan ukuran sampel dalam pengujian model struktural. Selanjutnya, data responden diklasifikasikan berdasarkan variabel demografis seperti jenis kelamin, usia, jabatan, dan lama bekerja dalam proyek untuk memberikan gambaran deskriptif mengenai profil partisipan. Untuk memastikan kualitas data, instrumen diuji melalui pemeriksaan reliabilitas dan validitas, termasuk nilai *Composite Reliability* (CR), *Average Variance Extracted* (AVE), serta uji *discriminant validity* sesuai standar penelitian kuantitatif. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis multivariat yang meliputi pengujian hubungan antar variabel, pengaruh langsung dan tidak langsung, serta peran mediasi budaya kolaboratif dan berbagi pengetahuan dalam model struktural. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan gambaran empiris yang komprehensif mengenai mekanisme bagaimana *servant leadership* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tim proyek.



Gambar 1. Kerangka Berfikir

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Analisis deskriptif terhadap karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas partisipan dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebesar 62.9%, sedangkan responden perempuan berjumlah 37.1%. Hal ini mengindikasikan bahwa komposisi tenaga kerja di PT Surveyor Indonesia didominasi oleh laki-laki, suatu pola yang umum ditemukan pada sektor jasa teknis dan proyek berbasis lapangan. Berdasarkan usia, responden yang berusia di atas 45 tahun menduduki proporsi tertinggi (37.9%), diikuti kelompok usia 36–45 tahun sebesar 27.6%. Sementara itu, responden berusia 25–35 tahun mencapai 19%, dan responden berusia di bawah 25 tahun sebesar 15.5%. Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja proyek berada pada kelompok usia matang, yang umumnya memiliki pengalaman dan stabilitas kerja yang lebih tinggi.

Tabel 1. Deskripsi Responden

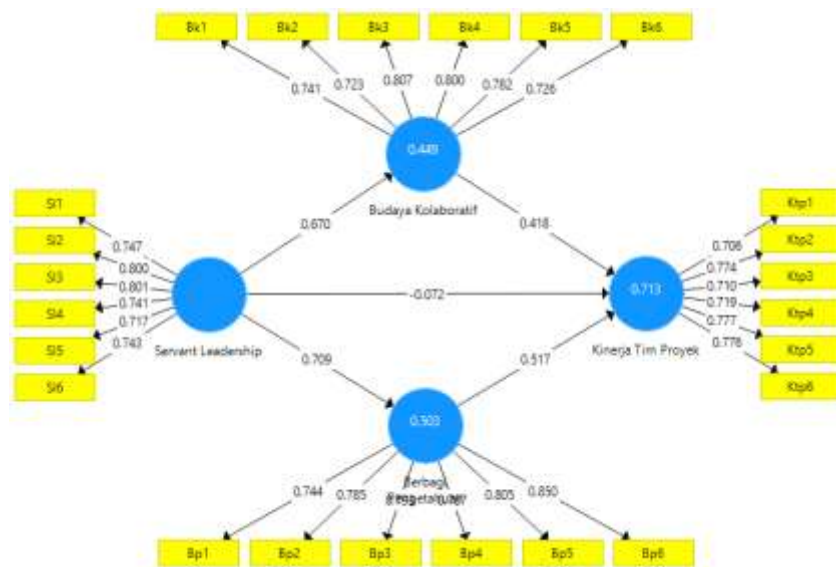
Variabel	Kategori	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	62.9%
	Perempuan	37.1%
Usia	< 25 Tahun	15.5%
	25-35 Tahun	19.0%
	36-45 Tahun	27.6%
	> 45 Tahun	37.9%
Pendidikan	SMA	0.0%
	Diploma	14.7%
	Sarjana	57.8%
	Magister	27.6%
Lama Bekerja	< 2 Tahun	28.4%
	2 - 5 Tahun	71.6%

Dari sisi tingkat pendidikan, mayoritas responden merupakan lulusan sarjana (57.8%), disusul lulusan magister sebanyak 27.6% dan lulusan diploma sebesar 14.7%, sedangkan tidak terdapat responden dengan pendidikan SMA. Komposisi ini memperlihatkan bahwa pekerjaan dan aktivitas proyek di perusahaan ini menuntut kompetensi formal yang relatif tinggi. Berdasarkan masa kerja, sebanyak 71.6% responden memiliki pengalaman kerja antara 2–5 tahun, sedangkan 28.4% lainnya memiliki pengalaman kerja kurang dari dua tahun.

Analisis Data

Model Pengukuran

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0 dengan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Teknik ini digunakan untuk menguji model pengukuran (*outer model*) sekaligus model struktural (*inner model*) serta menilai hipotesis yang diajukan. PLS-SEM dipilih karena mampu menangani data dengan distribusi non-normal (Chin et al., 2003) dan sesuai untuk ukuran sampel yang relatif kecil, sebagaimana direkomendasikan oleh (Hair et al., 2019).



Gambar 2. Model Pengukuran

Pada tahap evaluasi model pengukuran, reliabilitas dan validitas konstruk dianalisis untuk memastikan kelayakan instrumen. Seluruh indikator menunjukkan nilai *factor loading* di atas 0,70, menandakan kontribusi yang memadai terhadap konstruk masing-masing. Nilai *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR) seluruh variabel berada di atas batas minimum 0,70, sehingga mengonfirmasi reliabilitas internal yang kuat (Hair et al., 2019). *Average Variance Extracted* (AVE) juga tercatat melampaui nilai ambang 0,50, yang menunjukkan bahwa validitas konvergen telah terpenuhi (Byrne, 2016; Hair et al., 2019). Selain itu, hasil pengujian *rho_A* berada di atas 0,70 pada semua konstruk, memperkuat konsistensi dan keandalan komposit instrumen (Jung & Park, 2018). Berdasarkan temuan tersebut, model pengukuran dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel.

Tabel 2. Convergent validity

Kode	Variables and items	FL	CA	rhoA	CR	AVE
Servant Leadership			0.85	0.85	0.89	0.58
AI1	Atasan saya mampu memahami ketika ada masalah dalam pekerjaan saya.	0.747				
AI2	Atasan saya menunjukkan kepedulian terhadap pengembangan karier saya.	0.800				
AI3	Saya merasa nyaman untuk meminta bantuan kepada atasan saat menghadapi persoalan pribadi.	0.801				

AI4	Atasan saya mendorong pentingnya berkontribusi kepada masyarakat atau lingkungan sekitar.	0.741				
AI5	Atasan saya mengutamakan kepentingan saya di atas kepentingan pribadinya.	0.717				
AI6	Atasan saya memberikan kepercayaan kepada saya untuk menangani situasi sulit sesuai cara yang saya yakini paling tepat.	0.743				
Berbagi Pengetahuan			0.88	0.88	0.91	0.63
Bp1	Anggota tim kami saling berbagi pengetahuan dan keahlian khusus.	0.744				
Bp2	Anggota tim yang memiliki pengetahuan khusus bersedia membagikannya kepada anggota tim lainnya.	0.785				
Bp3	Tidak terdapat hambatan dalam pertukaran informasi dan keterampilan di antara anggota tim.	0.793				
Bp4	Anggota tim bebas bertanya dan menjawab hal-hal terkait keahlian proyek.	0.787				
Bp5	Anggota tim yang lebih berpengalaman memberikan informasi dan pengetahuan yang bermanfaat.	0.805				
Bp6	Kolaborasi tim mendukung aliran pengetahuan antar anggota secara efektif.	0.850				
Budaya Kolaboratif			0.86	0.86	0.89	0.58
Bk1	Anggota tim proyek bersikap mendukung dan saling membantu.	0.741				
Bk2	Terdapat kemauan untuk berbagi tanggung jawab ketika terjadi kegagalan.	0.723				
Bk3	Terdapat kemauan untuk bekerja sama dengan anggota dari kelompok atau divisi lain.	0.807				
Bk4	Kerja sama antar anggota tim lebih diutamakan dibandingkan kompetisi.	0.800				
Bk5	Komunikasi terbuka dan jujur menjadi nilai utama dalam tim kami.	0.782				
Bk6	Keputusan dalam tim biasanya diambil melalui diskusi bersama.	0.726				
Kinerja Tim Proyek			0.84	0.84	0.88	0.55
Ktp1	Tim saya bekerja secara efisien dalam melaksanakan proyek.	0.706				
Ktp2	Tim saya mampu menjaga kesesuaian terhadap jadwal proyek.	0.774				

Ktp3	Tim saya mampu menjaga kesesuaian terhadap anggaran proyek.	0.710
Ktp4	Tim saya menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik.	0.719
Ktp5	Tim saya mampu menyelesaikan tugas tepat waktu.	0.777
Ktp6	Tim saya mampu beradaptasi dengan perubahan selama proyek berlangsung.	0.776

Validitas diskriminan dalam penelitian ini dievaluasi menggunakan dua pendekatan utama, yaitu kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Pengujian Fornell-Larcker dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat AVE setiap konstruk dengan korelasi antarvariabel laten. Sesuai rekomendasi Fornell dan Larcker (1981), validitas diskriminan dinyatakan tercapai apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria tersebut, sehingga setiap variabel laten dapat dibedakan secara memadai. Selanjutnya, pengujian HTMT dilakukan sebagai prosedur tambahan mengingat metode ini dianggap lebih sensitif dalam mendeteksi potensi pelanggaran diskriminan Henseler et al., (2016). Nilai HTMT pada seluruh hubungan antarkonstruk berada di bawah ambang batas 0,85 sebagaimana direkomendasikan oleh Henseler & Sarstedt (2013), yang menegaskan bahwa konstruk memiliki perbedaan konseptual yang jelas. Dengan terpenuhinya kedua kriteria tersebut, validitas diskriminan model dinyatakan kuat dan memadai untuk melanjutkan analisis pada tahap evaluasi struktural.

Tabel 3. Discriminant validity

	(1)	(2)	(3)	(4)
Fornell-Larcker Criterion				
Berbagi Pengetahuan (1)	0.794			
Budaya Kolaboratif (2)	0.829	0.764		
Kinerja Tim Proyek (3)	0.813	0.799	0.744	
Servant Leadership (4)	0.709	0.670	0.575	0.759
Fornell-Larcker Criterion				
Berbagi Pengetahuan (1)				
Budaya Kolaboratif (2)	0.827			
Kinerja Tim Proyek (3)	0.814	0.825		
Servant Leadership (4)	0.817	0.779	0.771	

Tabel 3 menyajikan hasil pengujian validitas diskriminan yang dinilai menggunakan kriteria Fornell & Larcker, (1981) serta rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) sebagaimana direkomendasikan oleh Henseler et al. (2015). Berdasarkan analisis, nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk tercatat lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain, yang menandakan bahwa masing-masing variabel laten memiliki distingsi konseptual yang jelas dan memenuhi persyaratan validitas diskriminan. Selanjutnya, pengujian tambahan melalui rasio HTMT juga menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang 0,85 sebagaimana disarankan oleh Kline (2016), sehingga memastikan tidak adanya masalah korelasi berlebihan antar konstruk. Dengan hasil tersebut, model pengukuran dalam penelitian ini dapat dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang kuat dan layak dilanjutkan pada tahap analisis model struktural.

Pengujian Hipotesis

Analisis kolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa variabel prediktor dalam model tidak mengalami masalah multikolinearitas. Pemeriksaan ini menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) sebagai indikator utama, dan hasilnya sebagaimana tercantum pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF berada di bawah ambang batas 3,3 sesuai rekomendasi Diamantopoulos & Siguaw (2006). Temuan ini mengonfirmasi bahwa tidak terdapat multikolinearitas yang berarti, sehingga model dapat dinilai stabil dan bebas dari bias akibat korelasi tinggi antarvariabel prediktor. Setelah itu, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk. Pengujian dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 resampling sebagaimana disarankan Hair et al., (2017), guna memperoleh estimasi koefisien jalur, nilai t, serta nilai p yang mencerminkan signifikansi statistik hubungan antarvariabel. Hasil pengujian hipotesis tersebut disajikan dalam Tabel 4, yang menampilkan arah dan kekuatan hubungan, serta tingkat signifikansi pengaruh dari setiap konstruk dalam model penelitian.

Tabel 4. Path Coefficients

<i>Hypothesis relationship</i>		Beta	SD	T-value	P-value	VIF	Keputusan
H1	BP -> KTP	0.517	0.133	3.881	0.000	3.700	Diterima
H2	BK -> KTP	0.418	0.113	3.697	0.000	3.339	Diterima
H3	SL -> BP	0.709	0.053	13.282	0.000	2.103	Diterima
H4	SL -> BK	0.670	0.069	9.757	0.000	1.000	Diterima
H5	SL -> KTP	-0.072	0.069	1.036	0.301	1.000	Ditolak
H6	SL -> BP -> KTP	0.367	0.373	3.748	0.000		Diterima
H7	SL -> BK -> KTP	0.280	0.287	3.426	0.001		Diterima

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim proyek ($\beta = 0.517$, $t = 3.881$, $p < 0.001$), sehingga hipotesis H1 diterima. Selanjutnya, budaya kolaboratif juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim proyek ($\beta = 0.418$, $t = 3.697$, $p < 0.001$), yang menegaskan bahwa hipotesis H2 dapat diterima. Pada hubungan berikutnya, servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan ($\beta = 0.709$, $t = 13.282$, $p < 0.001$), serta berpengaruh signifikan terhadap budaya kolaboratif ($\beta = 0.670$, $t = 9.757$, $p < 0.001$); oleh karena itu, hipotesis H3 dan H4 diterima. Namun demikian, servant leadership tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja tim proyek ($\beta = -0.072$, $t = 1.036$, $p = 0.301$), sehingga hipotesis H5 ditolak.

Analisis efek tidak langsung menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim proyek melalui berbagi pengetahuan ($\beta = 0.367$, $t = 3.748$, $p < 0.001$). Dengan demikian, hipotesis H6 diterima. Selain itu, servant leadership juga terbukti berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tim proyek melalui budaya kolaboratif ($\beta = 0.280$, $t = 3.426$, $p = 0.001$), sehingga hipotesis H7 diterima. Temuan ini secara keseluruhan menegaskan bahwa meskipun servant leadership tidak berdampak langsung pada kinerja tim proyek, gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan kinerja secara signifikan melalui peran mediasi berbagi pengetahuan dan budaya kolaboratif merupakan dua mekanisme kunci yang memperkuat efektivitas tim proyek.

Pembahasan

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman penting mengenai bagaimana *servant leadership* berperan dalam meningkatkan kinerja tim proyek melalui berbagi pengetahuan dan budaya kolaboratif. Pertama, temuan menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim proyek. Kondisi ini menegaskan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya strategis, karena ketepatan informasi, pengalaman teknis, dan pembelajaran lintas anggota tim sangat diperlukan untuk menghadapi kompleksitas tugas dan

tuntutan proyek. Hasil ini konsisten dengan temuan Bhatti & Khan (2022) yang menjelaskan bahwa *knowledge sharing* memperkuat koordinasi, mempercepat penyelesaian pekerjaan, serta meminimalkan kesalahan operasional. Dengan demikian, semakin tinggi kualitas pertukaran pengetahuan antar anggota, semakin optimal kinerja tim yang dapat dicapai.

Kedua, budaya kolaboratif terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja tim proyek. Budaya ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka, koordinasi yang terpadu, dan komitmen bersama terhadap tujuan proyek. Hasil ini sejalan dengan penelitian Le & Vu (2025) serta Jo (2025) yang menegaskan bahwa kolaborasi kuat di dalam tim mendorong sinergi, menekan potensi konflik, dan memperkuat rasa kepemilikan terhadap hasil kerja. Pada tim proyek yang menghadapi batas waktu ketat dan tekanan tinggi, budaya kolaboratif berfungsi sebagai fondasi untuk memastikan efektivitas dan keterpaduan kerja.

Temuan selanjutnya menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan berbagi pengetahuan dan budaya kolaboratif. Pemimpin yang melayani cenderung menumbuhkan rasa aman psikologis dan kepercayaan interpersonal karena karakteristiknya yang berorientasi pada empati, dukungan, serta pemberdayaan anggota. Kondisi ini membuat anggota lebih terbuka dalam bertukar informasi dan pengalaman kerja. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Han & Zhang (2024) dan M. Zada (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu memotivasi perilaku prososial, memperkuat komunikasi, dan meningkatkan koordinasi tim. Demikian pula, *servant leadership* terbukti memperkuat budaya kolaboratif. Kepemimpinan yang melayani menciptakan suasana kerja yang inklusif, transparan, dan partisipatif, sehingga anggota tim terdorong untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan dan bekerja secara sinergis. Gaya kepemimpinan ini mempromosikan nilai saling percaya, keterbukaan, dan kebersamaan sehingga kolaborasi dapat tumbuh secara konsisten.

Namun, *servant leadership* tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja tim proyek. Temuan ini menandakan bahwa efek kepemimpinan melayani tidak bekerja secara instan pada hasil kinerja, tetapi bergerak melalui perbaikan proses interpersonal dan dinamika kelompok. Dengan kata lain, *servant leadership* memberikan dampak melalui mekanisme sosial khususnya peningkatan berbagi pengetahuan dan penguatan budaya kolaboratif. Hal ini sejalan dengan literatur kepemimpinan yang menjelaskan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap hasil kerja biasanya muncul melalui perantara psikologis dan perilaku anggota tim (Greenleaf, 2002; Liden et al., 2014). Analisis efek tidak langsung memperkuat kesimpulan tersebut. *Servant leadership* terbukti memengaruhi kinerja tim proyek melalui berbagi pengetahuan dan budaya kolaboratif secara signifikan. Kedua variabel ini berperan sebagai mediator utama yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kinerja. Dengan meningkatnya pertukaran informasi dan keterlibatan kolaboratif, tim mampu bekerja lebih efektif dan menghasilkan output yang lebih baik. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis yang relevan dengan menunjukkan bahwa keberhasilan proyek sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi interpersonal dan proses kerja internal yang terbentuk oleh gaya kepemimpinan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja tim proyek tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi sangat dipengaruhi oleh perilaku sosial, kohesi tim, dan kualitas komunikasi. *Servant leadership* berfungsi sebagai pendorong yang memperkuat dinamika positif tersebut, sementara berbagi pengetahuan dan budaya kolaboratif menjadi mekanisme penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja tim.

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas tim proyek, namun pengaruhnya tidak terjadi secara langsung terhadap kinerja tim. Sebaliknya, gaya kepemimpinan ini bekerja melalui mekanisme sosial utama berupa peningkatan berbagi pengetahuan dan penguatan budaya kolaboratif. Kedua variabel tersebut terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tim proyek, sehingga menjadi jalur mediasi yang menghubungkan *servant leadership* dengan hasil akhir kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan tim proyek tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis, tetapi juga ditentukan oleh kualitas interaksi, komunikasi, dan budaya kerja yang terbentuk oleh praktik

kepemimpinan yang melayani. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa *servant leadership* merupakan fondasi penting dalam membangun dinamika tim yang sehat dan produktif.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur tentang kepemimpinan dan manajemen proyek dengan mengonfirmasi bahwa pengaruh *servant leadership* lebih dominan melalui mekanisme tidak langsung. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai peran knowledge sharing dan budaya kolaboratif sebagai mediator penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tim. Selain itu, penelitian ini menambah bukti empiris pada konteks industri jasa teknis di Indonesia, yang selama ini masih jarang dijadikan fokus dalam kajian manajemen proyek global, sehingga memperkuat generalisasi teori mengenai dinamika tim berbasis proyek. Secara praktis, hasil penelitian memberikan arahan yang jelas bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja tim proyek melalui strategi pengembangan sumber daya manusia dan budaya kerja. Organisasi disarankan untuk mengembangkan program pelatihan yang mendorong nilai-nilai *servant leadership* seperti empati, pemberdayaan, dan komunikasi suportif. Pemimpin yang mampu menciptakan rasa aman psikologis akan meningkatkan kesediaan anggota untuk berbagi pengetahuan dan terlibat dalam kolaborasi yang konstruktif. Selain itu, perusahaan perlu membangun sistem manajemen pengetahuan yang lebih terstruktur, menyediakan platform berbagi pengalaman, serta mendorong kolaborasi lintas fungsi agar proses kerja berlangsung lebih sinergis. Upaya ini berpotensi mempercepat penyelesaian proyek, mengurangi kesalahan operasional, dan meningkatkan efektivitas kinerja tim secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhatti, S. H., & Khan, M. S. (2022). *How Servant Leadership Drives Project Team Performance Through Collaborative Culture and Knowledge Sharing*. <https://doi.org/10.1177/87569728211037777>
- Bilir, C. (2021). *Project success / failure rates in Turkey*. 9(4), 24–40. <https://doi.org/10.12821/ijispm090402>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming*. In *Multivariate Applications Series* (3rd ed.). Routledge Taylor & Francis Group.
- Carydias, P., & Kennedy, R. (2025). Tackling the 65% megaproject failure epidemic: six key levers amplified by digital and AI. *Australian Energy Producers Journal*, 65(2), EP24270. <https://doi.org/10.1071/EP24270>
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Ele. *Information Systems Research Publication*, May 2014.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263–282. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x>
- Elena, M., Fabio, N., Cristina, D. F., & Antonio, D. L. (2025). How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: a systematic literature review. In *Management Review Quarterly* (Vol. 75, Issue 2). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z>
- Fornell, & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, XVIII(August), 382–388.
- Gupta, M., & Agarwal, S. (2022). Enablers of knowledge sharing for organizational sustainability: proposing a conceptual framework. *Industrial and Commercial Training*, 55(2), 199–212. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2022-0026>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. In 2nd. Sage Publishing.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*.
- Han, H., & Zhang, X. (2024). *Servant leadership and project success: the mediating roles of team learning orientation and team agility*. August, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1417604>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565–580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
- Jo, H. (2025). Interplay among collaborative culture, empowerment leadership, and IT work environment in the

- public sector: A mixed methods study. *International Journal of Information Management*, 82, 102883. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102883>
- Jung, S., & Park, J. H. (2018). Consistent partial least squares path modeling via regularization. *Frontiers in Psychology*, 9(FEB), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00174>
- Kartiyasa, R. M., & Rarasati, A. D. (2023). *Pengaruh Servant Leadership pada Manajer Proyek & Kepuasan Kerja Terhadap Project Success Factor*. 8(1), 56–67.
- Kilen, L. T. E. S., Johnson, L. W. R., Lieutenant, C., & Kilen, E. (2023). *Creating a Culture to Support Well-Being and Performance*. 188(August), 176–178.
- Kline, rex B. (2016). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. In 4 (Ed.), *Methodology in the Social Sciences* (Vol. 1, Issue 1). Guilford Press. <https://doi.org/10.15353/cgjsc-rcssc.v1i1.25>
- Le, P. B., & Vu, K. D. (2025). Knowledge sharing mediates relationship between collaborative culture and innovation performance: the moderating role of absorptive capacity. *Journal of Asia Business Studies*, 19(1), 272–288. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2023-0460>
- Men, C., Fong, P. S. W., Luo, J., Zhong, J., & Huo, W. (2019). When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 807–824. <https://doi.org/DOI: 10.1017/jmo.2017.47>
- Nauman, Shazia, Basit, Ameer A, Munir, Hina, & Iqbal, Muhammad Shoaib. (2023). When and How Servant Leadership Leads to Megaproject Success: The Roles of Project Governance and Interpersonal Trust. *Project Management Journal*, 55(3), 297–312. <https://doi.org/10.1177/87569728231216897>
- Nugraha, D. A., Aprilia, A. F., Awaliyah, R., & Isa, M. (2023). *Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership) : Sebuah Kajian Literatur*. 1(3).
- Palomino, P. R., Langreo, J. L., & Elche, D. (2023). *level servant leadership and team performance : The mediating roles of organizational citizenship behavior and internal social capital*. July 2021, 127–144. <https://doi.org/10.1111/beer.12390>
- Pavez, I., Gómez, H., Liu, C., & González, V. A. (2022). Measuring project team performance: A review and conceptualization. *International Journal of Project Management*, 40(8), 951–971. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.001>
- Purwani, R., & Margono, S. (2020). *Servant Leadership Characteristics , Organisational Commitment , Followers ' Trust , Employees ' Performance Outcomes : A Literature Review*. XXIII(4), 902–911.
- Saleem, Farida, Zhang, Yingying Zhang, Gopinath, C., & Adeel, Ahmad. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900562. <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Zada, M. (2023). *How servant leadership influences the effectiveness of project management : antecedents and consequences*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2022-0233>
- Zada, S., Khan, J., Saeed, I., & Jun, Z. Y. (2022). *Servant Leadership Behavior at Workplace and Knowledge Hoarding : A Moderation Mediation Examination*. 13(May), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888761>
- Zaky, M. (2023). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tim Kerja : Sebuah Kajian Teoritis Dan Empiris*. 4(1), 316–326.
- Zhang, S., Zhang, F., Xue, B., Wang, D., & Liu, B. (2023). Unpacking resilience of project organizations: A capability-based conceptualization and measurement of project resilience. *International Journal of Project Management*, 41(8), 102541. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102541>