

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Path-Goal* terhadap Keberhasilan Proyek melalui Komunikasi dengan Manajemen Konflik sebagai Moderator

Muchammad Lukman Affandi<sup>1\*</sup>, dan Romauli Nainggolan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Ciputra Surabaya, Indonesia

*Journal of Economics and Management Sciences is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.*



#### ARTICLE HISTORY

Received: 24 January 26  
Final Revision: 08 February 26  
Accepted: 18 February 26  
Online Publication: 31 March 26

#### KEYWORDS

Path-Goal Leadership,  
Communication, Conflict  
Management, Project Success,  
Construction Projects

#### KATA KUNCI

Gaya Kepemimpinan *Path-Goal*,  
Komunikasi, Manajemen Konflik,  
Keberhasilan Proyek, Proyek  
Konstruksi

#### CORRESPONDING AUTHOR

muhaamadaffandi9@gmail.com

#### DOI

10.37034/jems.v8i2.378

#### ABSTRACT

This study examines the effect of Path-Goal leadership on construction project success through communication, with conflict management as a moderating variable. The study was conducted at PT Sirajasa Bentalatama, a construction services company, focusing on projects characterized by high time pressure, cross-functional coordination, and relatively lean team structures. A quantitative explanatory approach was employed, with data collected from 162 operational-level project personnel and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that Path-Goal leadership has a significant direct effect on project success and a significant effect on project communication. Communication also has a significant effect on project success and partially mediates the relationship between Path-Goal leadership and project success, indicating that leadership influences project outcomes both directly and indirectly through improved communication. Furthermore, conflict management significantly moderates the relationship between Path-Goal leadership and project success, but does not moderate the relationship between Path-Goal leadership and communication. These findings highlight that construction project success is not solely determined by technical and planning aspects, but is strongly influenced by the active role of the Project Manager in directing work, fostering effective project communication, and managing conflict constructively, particularly in projects with relatively lean organizational structures.

#### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan *Path-Goal* terhadap keberhasilan proyek konstruksi melalui komunikasi, dengan manajemen konflik sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan pada PT Sirajasa Bentalatama, sebuah perusahaan jasa konstruksi, dengan fokus pada proyek yang memiliki tekanan waktu tinggi, koordinasi lintas fungsi, dan struktur tim yang relatif ramping. Pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori digunakan, dengan data yang dikumpulkan dari 162 personel proyek level operasional dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Path-Goal* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keberhasilan proyek serta berpengaruh signifikan terhadap komunikasi proyek. Komunikasi juga berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek dan berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dan keberhasilan proyek. Selain itu, manajemen konflik terbukti memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dan keberhasilan proyek, namun tidak memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dan komunikasi. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan proyek konstruksi tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi sangat dipengaruhi oleh peran aktif *Project Manager* dalam mengarahkan pekerjaan, membangun komunikasi proyek yang efektif, serta mengelola konflik secara konstruktif, khususnya pada proyek dengan struktur organisasi yang relatif ramping.

#### 1. Pendahuluan

Industri konstruksi merupakan sektor yang memiliki tingkat dinamika dan kompleksitas tinggi, ditandai oleh tekanan waktu, keterbatasan sumber daya, serta kebutuhan koordinasi lintas proyek. Keterlibatan berbagai pihak seperti kontraktor, konsultan, pemasok material, dan pemilik proyek dengan kepentingan serta

pola kerja yang berbeda menjadikan pengelolaan organisasi proyek sebagai tantangan utama dalam mencapai keberhasilan proyek [1]. Dalam kondisi tersebut, keberhasilan proyek tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi juga oleh efektivitas kepemimpinan dalam mengarahkan tim, menyelaraskan koordinasi, serta memastikan proses kerja berjalan secara efektif dan efisien [2], [3].

*Path-Goal Leadership Theory* menempatkan pemimpin sebagai aktor kunci yang berperan memperjelas jalur pencapaian tujuan, menghilangkan hambatan kerja, serta menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dan situasi kerja bawahan [4], [5]. Teori ini relevan dalam konteks proyek konstruksi yang berorientasi target dan waktu, karena menekankan peran kepemimpinan operasional dalam mendukung pencapaian tujuan proyek secara langsung.

Tantangan kepemimpinan dan koordinasi semakin nyata pada proyek-proyek konstruksi di kawasan Jabodetabek yang memiliki tingkat aktivitas pembangunan tinggi dan berlangsung secara simultan. Tekanan terhadap pengendalian waktu, biaya, dan kualitas pekerjaan meningkat seiring dengan kompleksitas koordinasi lintas fungsi serta intensitas komunikasi antar pihak proyek [6], [7]. Oleh karena itu, Jabodetabek tidak hanya dipahami sebagai wilayah geografis, tetapi juga sebagai representasi kompleksitas struktural sektor konstruksi di Indonesia. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan proyek dalam konteks seperti ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan *Project Manager* dalam mengatur, mengarahkan, dan membangun komunikasi kerja yang efektif di antara anggota tim proyek [8].

Kondisi tersebut juga dialami oleh PT Sirajasa Bentalatama, kontraktor menengah yang telah beroperasi lebih dari 30 tahun dan berfokus pada proyek-proyek konstruksi di Jabodetabek. Meskipun memiliki pengalaman yang panjang, perusahaan masih menghadapi permasalahan keterlambatan penyelesaian proyek dan ketidakefektifan kerja. Evaluasi internal perusahaan menunjukkan bahwa deviasi waktu penyelesaian proyek tidak hanya disebabkan oleh faktor teknis, tetapi lebih dominan dipicu oleh ketidakefektifan komunikasi, miskomunikasi lintas fungsi, serta lemahnya koordinasi lapangan [9]. Fenomena ini sejalan dengan temuan yang menegaskan bahwa kegagalan komunikasi sering menjadi akar permasalahan dalam proyek konstruksi [6], [7].

Untuk menggambarkan kondisi tersebut, ringkasan capaian waktu penyelesaian proyek PT Sirajasa Bentalatama selama periode 2023–2025 disajikan pada Tabel 1. Tabel 1 sebagai gambaran awal fenomena penelitian dan bukan sebagai hasil analisis statistik menunjukkan bahwa proporsi proyek yang mengalami keterlambatan masih relatif tinggi dan cenderung berulang. Kondisi ini mengindikasikan bahwa permasalahan keberhasilan proyek tidak semata-mata berkaitan dengan kapabilitas teknis, tetapi juga aspek manajerial, khususnya bagaimana *Project Manager* mengarahkan tim, membangun komunikasi kerja yang efektif, serta mengelola dinamika konflik di lapangan [10]. Sebagai kontraktor menengah dengan struktur organisasi yang relatif ramping, peran kepemimpinan menjadi semakin krusial karena keterbatasan sumber

daya manusia dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang tinggi [11], [12].

Tabel 1. Ringkasan Capaian Waktu Penyelesaian Proyek PT Sirajasa Bentalatama 2023-2025

| Tahun | Jumlah Proyek | Tepat Waktu | Terlambat | Persentase (%) |
|-------|---------------|-------------|-----------|----------------|
| 2023  | 11            | 4           | 7         | 63,6           |
| 2024  | 7             | 3           | 4         | 57,1           |
| 2025  | 13            | 5           | 8         | 61,5           |
| Total | 31            | 12          | 19        | 61,3           |

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap keberhasilan proyek konstruksi. Namun, pengaruh tersebut tidak selalu terjadi secara langsung. Sejumlah studi menegaskan bahwa komunikasi efektif berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan keberhasilan proyek. Di sisi lain, konflik merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari proyek konstruksi akibat tekanan waktu, perbedaan kepentingan, dan kompleksitas teknis. Konflik yang tidak dikelola secara konstruktif berpotensi menghambat koordinasi dan pencapaian tujuan proyek, sementara manajemen konflik yang efektif justru dapat memperkuat peran kepemimpinan dan meningkatkan kinerja tim [13], [14].

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih mengkaji hubungan antara kepemimpinan dan keberhasilan proyek secara parsial. Penelitian yang mengintegrasikan komunikasi sebagai variabel mediasi dan manajemen konflik sebagai variabel moderasi dalam satu model struktural yang komprehensif masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks proyek konstruksi di Indonesia. Kesenjangan penelitian ini menunjukkan perlunya kajian empiris yang mampu menjelaskan mekanisme dan kondisi yang memengaruhi keberhasilan proyek secara lebih utuh.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan *Path-Goal* terhadap keberhasilan proyek konstruksi yang dikelola oleh PT Sirajasa Bentalatama. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan *Path-Goal* terhadap komunikasi, pengaruh komunikasi terhadap keberhasilan proyek, serta peran komunikasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dan keberhasilan proyek. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran manajemen konflik sebagai variabel moderasi yang memengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dan komunikasi, serta hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dan keberhasilan proyek.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel dalam model penelitian.

Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak hanya bertujuan menggambarkan fenomena, tetapi juga menguji pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung melalui mekanisme mediasi, serta efek interaksi (moderasi). Desain penelitian bersifat *cross-sectional*, dengan pengumpulan data pada satu periode waktu tertentu, yang lazim digunakan dalam penelitian manajemen dan perilaku organisasi [15].

Penelitian dilaksanakan di PT Sirajasa Bentalatama, perusahaan konstruksi *mid-tier* yang beroperasi di wilayah Jabodetabek dan telah berdiri lebih dari 30 tahun. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada karakteristik organisasi yang relatif ramping, sehingga efektivitas kepemimpinan *Project Manager*, kualitas komunikasi proyek, dan pengelolaan konflik menjadi faktor krusial dalam mendukung keberhasilan proyek. Selain itu, evaluasi internal perusahaan menunjukkan adanya deviasi waktu penyelesaian proyek dalam beberapa tahun terakhir, sehingga relevan untuk dikaji dalam konteks kepemimpinan dan manajemen proyek.

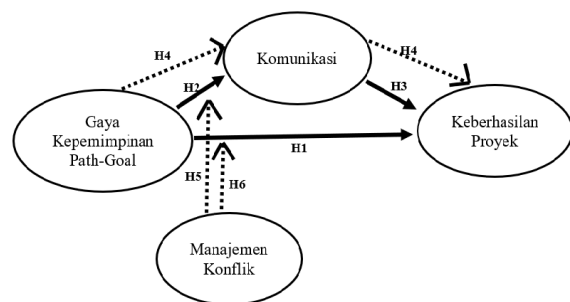
Populasi penelitian adalah seluruh personel proyek aktif PT Sirajasa Bentalatama pada level operasional yang bekerja langsung di bawah koordinasi *Project Manager*, meliputi *Site Engineer*, *Site Manager*, Supervisor, pelaksana lapangan, serta staf teknis proyek. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria yaitu memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun, terlibat langsung dalam aktivitas proyek, serta berada pada level operasional yang sama. Dengan jumlah populasi sebanyak 300 personel, ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5 persen, sehingga diperoleh 154 responden. Jumlah sampel ini telah memenuhi ketentuan minimal analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) [16], [17].

Penelitian ini menguji empat variabel utama, yaitu gaya kepemimpinan *Path-Goal* sebagai variabel independen (X), komunikasi proyek sebagai variabel mediasi (M), manajemen konflik sebagai variabel moderasi (Z), dan keberhasilan proyek sebagai variabel dependen (Y). Kerangka berpikir penelitian dibangun berdasarkan asumsi bahwa gaya kepemimpinan *Project Manager* memengaruhi keberhasilan proyek baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kualitas komunikasi proyek.

Kepemimpinan *Path-Goal* dipandang sebagai faktor utama yang memengaruhi perilaku kerja tim melalui kejelasan arahan, dukungan, partisipasi, serta penetapan target kerja. Komunikasi diposisikan sebagai mekanisme operasional yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap keberhasilan proyek, karena memungkinkan arahan pemimpin diterjemahkan secara efektif ke dalam tindakan kerja di lapangan. Selain itu, manajemen konflik diposisikan sebagai variabel kontekstual yang memengaruhi kekuatan hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dengan

komunikasi, serta antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dengan keberhasilan proyek. Konflik yang dikelola secara konstruktif diperkirakan dapat memperkuat efektivitas kepemimpinan dan komunikasi, sedangkan konflik yang tidak tertangani berpotensi melemahkan pengaruh tersebut [2], [6].

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini mencakup pengaruh langsung gaya kepemimpinan *Path-Goal* terhadap keberhasilan proyek, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komunikasi, pengaruh komunikasi terhadap keberhasilan proyek, serta peran komunikasi sebagai variabel mediasi. Selain itu, manajemen konflik diuji sebagai variabel moderasi yang memengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dengan komunikasi serta hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dengan keberhasilan proyek. Hubungan antarvariabel tersebut digambarkan melalui model penelitian sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Skema Berpikir

Seperti terlihat pada Gambar 1, gaya kepemimpinan *Path-Goal* (X) diasumsikan berpengaruh langsung terhadap keberhasilan proyek (Y). Selain itu, gaya kepemimpinan *Path-Goal* juga diasumsikan berpengaruh terhadap komunikasi proyek (M), yang selanjutnya memengaruhi keberhasilan proyek. Dengan demikian, komunikasi diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan *Path-Goal* terhadap keberhasilan proyek. Di sisi lain, manajemen konflik (Z) diposisikan sebagai variabel moderasi yang memengaruhi kekuatan hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dengan komunikasi, serta antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dengan keberhasilan proyek. Model ini menjadi dasar dalam perumusan hubungan antarvariabel dan pengujian hipotesis penelitian. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penyusunan indikator mengacu pada teori dan penelitian terdahulu yang relevan [16], [18], [19].

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur secara daring menggunakan Google Form untuk mengukur persepsi responden terhadap kepemimpinan *Project Manager*, komunikasi proyek, manajemen konflik, dan keberhasilan proyek.

Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan, seperti laporan proyek dan standar operasional prosedur, yang digunakan untuk memperkuat konteks interpretasi hasil penelitian [15], [20].

Analisis data dilakukan menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0 [16]. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui pengujian validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dengan batas minimum 0,70. Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel, peran mediasi, dan efek moderasi melalui prosedur *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5 persen [16]. Kekuatan prediktif model dievaluasi menggunakan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Seluruh proses penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian, termasuk kerahasiaan identitas responden dan partisipasi sukarela.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal*, komunikasi, manajemen konflik, dan keberhasilan proyek. Penentuan jumlah sampel minimum dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh kebutuhan minimum sebanyak 154 responden. Meskipun ukuran sampel minimum yang dibutuhkan adalah 154 responden, penelitian ini berhasil mengumpulkan 162 responden yang memenuhi kriteria, sehingga seluruh data dinyatakan layak untuk dianalisis. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh profil responden sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2, responden penelitian didominasi oleh kelompok usia produktif, dengan proporsi terbesar berada pada rentang usia 30–39 tahun (30,25%), diikuti oleh usia di atas 50 tahun (29,01%) dan 40–49 tahun (21,60%). Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada tahap karier yang telah mapan dan memiliki pemahaman yang baik terhadap dinamika proyek konstruksi.

Dari sisi lama bekerja, lebih dari separuh responden (54,32%) memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun, sementara sisanya didominasi oleh responden dengan pengalaman kerja 3–10 tahun. Dominasi personel dengan masa kerja panjang ini menjadi nilai positif penelitian karena mencerminkan bahwa persepsi

yang diperoleh berasal dari individu yang telah lama terlibat dalam pelaksanaan proyek, memahami pola kepemimpinan *Project Manager*, serta dinamika komunikasi dan konflik di lapangan.

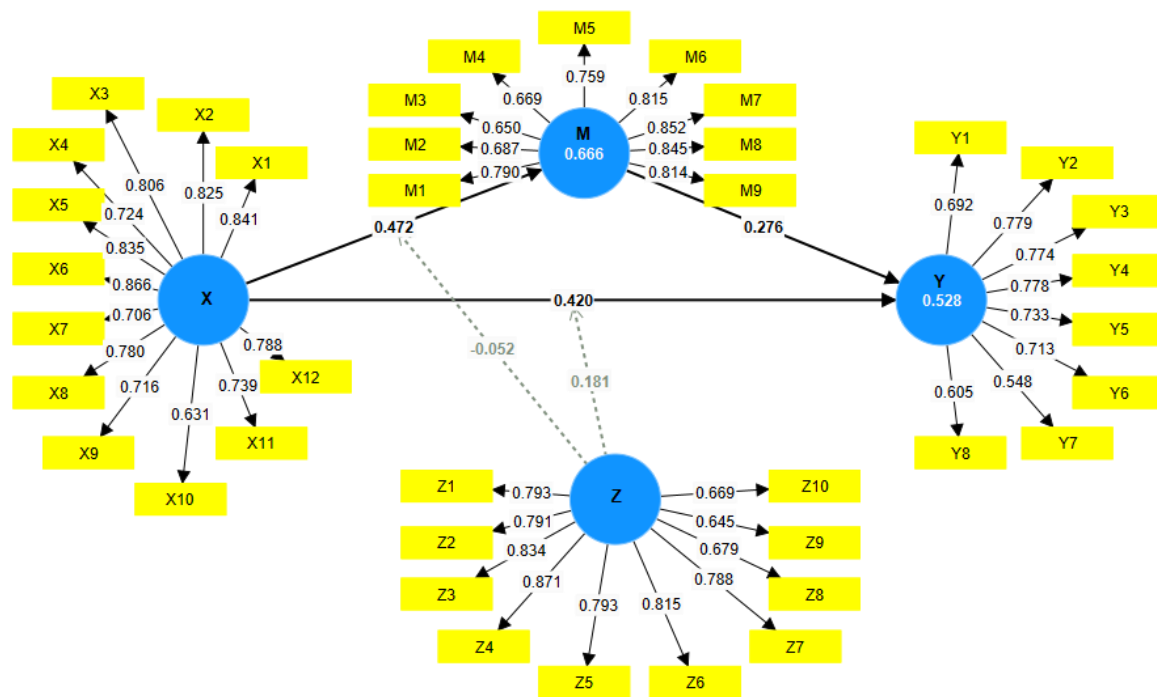
Tabel 2. Karakteristik Responden

| Karakteristik       | Kategori                 | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------------|--------------------------|-----------|----------------|
| Usia (Tahun)        | <30                      | 31        | 19,14          |
|                     | 30 – 39                  | 49        | 30,25          |
|                     | 40 -49                   | 35        | 21,60          |
|                     | >50                      | 47        | 29,01          |
| Lama Bekerja        | <3 Tahun                 | 14        | 8,64           |
|                     | 3 – 5 Tahun              | 32        | 19,75          |
|                     | 6 -10 Tahun              | 28        | 17,28          |
|                     | >10 Tahun                | 88        | 54,32          |
| Posisi Dalam Proyek | <i>Site Manager</i>      | 5         | 3,09           |
|                     | Supervisor               | 9         | 5,56           |
|                     | Pelaksana                | 24        | 14,81          |
|                     | <i>Quantity Surveyor</i> | 13        | 8,02           |
|                     | Finance                  | 10        | 6,17           |
|                     | Lainnya                  | 101       | 62,35          |
| Suku/Budaya         | Jawa                     | 71        | 43,83          |
|                     | Sunda                    | 60        | 37,04          |
|                     | Betawi                   | 13        | 8,02           |
|                     | Batak                    | 5         | 3,09           |
|                     | Minang                   | 3         | 1,85           |
|                     | Tionghoa/Chinese         | 6         | 3,70           |
| Lainnya             | 4                        | 2,47      |                |
| Total               |                          | 162       | 100,00         |

Berdasarkan posisi dalam proyek, responden sebagian besar merupakan personel level operasional yang berinteraksi langsung dengan *Project Manager*, meliputi pelaksana, supervisor, *site manager*, *quantity surveyor*, dan staf pendukung proyek. Komposisi ini memastikan bahwa data yang diperoleh relevan untuk menilai efektivitas gaya kepemimpinan, komunikasi proyek, dan manajemen konflik.

Dari aspek suku/budaya, responden didominasi oleh suku Jawa dan Sunda, dengan keberagaman latar belakang budaya lainnya. Kondisi ini mencerminkan heterogenitas tim proyek konstruksi dan memperkuat relevansi pengujian peran kepemimpinan dan pengelolaan konflik dalam lingkungan kerja yang beragam. Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan dominasi personel dengan masa kerja yang relatif panjang serta keterlibatan langsung dalam aktivitas proyek konstruksi. Kondisi ini menggambarkan bahwa responden penelitian memiliki pengalaman kerja yang beragam dan terlibat aktif dalam pelaksanaan proyek, sehingga memberikan gambaran empiris mengenai kepemimpinan, komunikasi proyek, dan manajemen konflik pada konteks penelitian ini.

Berdasarkan karakteristik responden tersebut, analisis selanjutnya dilakukan untuk menguji model penelitian menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS), sebagaimana disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Model PLS (Partial Least Square)

Berdasarkan Gambar 2, model struktural penelitian menunjukkan hubungan langsung antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* terhadap komunikasi dan keberhasilan proyek, hubungan tidak langsung melalui komunikasi, serta hubungan moderasi manajemen konflik. Nilai koefisien jalur pada setiap panah menunjukkan kekuatan hubungan antar variabel laten, sedangkan nilai yang tercantum pada konstruk endogen merepresentasikan koefisien determinasi (*R-square*).

Pada konstruk gaya kepemimpinan *Path-Goal*, nilai *outer loading* indikator berada pada rentang 0,631 hingga 0,866, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk secara memadai. Konstruk komunikasi memiliki nilai *outer loading* indikator berkisar antara 0,650 hingga 0,852, yang menunjukkan kontribusi indikator yang relatif kuat dan konsisten dalam membentuk konstruk komunikasi.

Selanjutnya, konstruk manajemen konflik ditunjukkan oleh nilai *outer loading* indikator pada kisaran 0,645 hingga 0,871, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan cukup representatif dalam mengukur konstruk tersebut. Sementara itu, konstruk keberhasilan proyek memiliki nilai *outer loading* indikator berkisar antara 0,548 hingga 0,779, yang menunjukkan bahwa mayoritas indikator memberikan kontribusi yang memadai dalam merefleksikan keberhasilan proyek.

Nilai *R-square* untuk variabel komunikasi sebesar 0,666 menunjukkan bahwa variasi komunikasi dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan *Path-Goal* dan manajemen konflik. Adapun nilai *R-square* untuk variabel keberhasilan proyek sebesar 0,528

menunjukkan bahwa keberhasilan proyek dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan *Path-Goal*, komunikasi, serta interaksi dengan manajemen konflik. Gambar 2 digunakan sebagai dasar dalam pengujian hubungan antar variabel dan hipotesis penelitian menggunakan pendekatan SEM-PLS.

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) pada seluruh konstruk berada di atas ambang batas 0,70, yang mengindikasikan tingkat konsistensi internal indikator yang memadai. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh konstruk berada pada atau di atas nilai minimum 0,50, yang menegaskan terpenuhinya kriteria validitas konvergen. Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

| Konstruk                               | Cronbach's Alpha | CR    | AVE   |
|--|------------------|-------|-------|
| Gaya Kepemimpinan <i>Path-Goal</i> (X) | 0,938            | 0,947 | 0,599 |
| Komunikasi (M)                         | 0,911            | 0,928 | 0,590 |
| Manajemen Konflik (Z)                  | 0,923            | 0,936 | 0,595 |
| Keberhasilan Proyek (Y)                | 0,854            | 0,888 | 0,500 |

Pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan kriteria *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas ambang 0,90, dengan nilai tertinggi terdapat pada hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dan komunikasi. Selain itu, nilai HTMT pada hubungan antar konstruk utama lainnya serta pada konstruk interaksi ( $Z \times X$ ) menunjukkan nilai yang relatif rendah.

Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang memadai dan tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antar konstruk. Ringkasan hasil pengujian validitas diskriminan disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan (HTMT)

| Konstruk | M     | X     | Y     | Z     | Z x X |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| M        |       |       |       |       |       |
| X        | 0,809 |       |       |       |       |
| Y        | 0,668 | 0,588 |       |       |       |
| Z        | 0,742 | 0,617 | 0,707 |       |       |
| Z x X    | 0,603 | 0,656 | 0,212 | 0,470 |       |

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), serta efek moderasi menggunakan teknik *bootstrapping* pada SEM-PLS untuk memperoleh nilai koefisien jalur, t-statistik, dan p-value. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung gaya kepemimpinan *Path-Goal* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan proyek dengan koefisien jalur sebesar 0,290 dan nilai p sebesar 0,012. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin efektif penerapan gaya kepemimpinan *Path-Goal*, maka tingkat keberhasilan proyek juga akan meningkat, sehingga H1 diterima.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

| Hipotesis | Hubungan Antar Variabel | Koefisien Jalur ( $\beta$ ) | T-Statistik | P-Value | Keterangan |
|-----------|-------------------------|-----------------------------|-------------|---------|------------|
| H1        | X $\rightarrow$ Y       | 0,290                       | 2,505       | 0,012   | Diterima   |
| H2        | X $\rightarrow$ M       | 0,472                       | 5,843       | 0,000   | Diterima   |
| H3        | M $\rightarrow$ Y       | 0,276                       | 2,457       | 0,014   | Diterima   |

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa komunikasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan *Path-Goal* terhadap keberhasilan proyek. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,130, nilai t-statistik sebesar 2,196, dan nilai p sebesar 0,028 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian, H4 diterima.

Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan *Path-Goal* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap keberhasilan proyek, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan kualitas komunikasi. Pemimpin yang

Tabel 6. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

| Hipotesis | Hubungan Antar Variabel           | Koefisien Jalur ( $\beta$ ) | T-Statistik | P-Value | Keterangan                 |
|-----------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------|---------|----------------------------|
| H4        | X $\rightarrow$ M $\rightarrow$ Y | 0,131                       | 2,196       | 0,028   | Diterima (Mediasi Parsial) |

Hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa interaksi antara manajemen konflik dan gaya kepemimpinan *Path-Goal* tidak berpengaruh signifikan terhadap komunikasi ( $\beta = -0,052$ ;  $p = 0,232$ ), sehingga H5 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas komunikasi proyek lebih dipengaruhi oleh karakteristik langsung gaya kepemimpinan dibandingkan oleh kemampuan manajemen konflik sebagai variabel pemoderasi.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan *Path-Goal* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi dalam proyek ( $\beta = 0,472$ ;  $p = 0,000$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, dukungan, serta melibatkan tim dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kualitas komunikasi proyek, sehingga H2 diterima.

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan proyek dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,276 dan nilai p sebesar 0,014. Dengan demikian, komunikasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan koordinasi, mengurangi kesalahan kerja, dan mendukung pencapaian target proyek, sehingga H3 diterima.

Selain itu, manajemen konflik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi ( $\beta = 0,369$ ;  $p = 0,000$ ) serta terhadap keberhasilan proyek ( $\beta = 0,444$ ;  $p = 0,000$ ). Namun demikian, hubungan ini tidak dirumuskan sebagai hipotesis penelitian, melainkan sebagai jalur pendukung dalam model struktural. Hasil pengujian pengaruh langsung sebagaimana disajikan pada Tabel 5.

mampu memperjelas jalur kerja, memberikan dukungan, serta melibatkan anggota tim secara aktif akan menciptakan komunikasi yang lebih efektif, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya keberhasilan proyek.

Karena pengaruh langsung gaya kepemimpinan *Path-Goal* terhadap keberhasilan proyek tetap signifikan setelah mediator dimasukkan ke dalam model, maka peran komunikasi dalam penelitian ini dikategorikan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*). Hasil pengujian pengaruh tidak langsung sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 6.

Sebaliknya, interaksi antara manajemen konflik dan gaya kepemimpinan *Path-Goal* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan proyek ( $\beta = 0,196$ ;  $p = 0,000$ ), sehingga H6 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan *Project Manager* dalam mengelola konflik secara konstruktif mampu memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pencapaian keberhasilan proyek secara keseluruhan. Hasil pengujian moderasi sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Moderasi (*Interaction Effect*)

| Hipotesis | Hubungan Antar Variabel | Koefisien Jalur ( $\beta$ ) | T-Statistik | P-Value | Keterangan |
|-----------|-------------------------|-----------------------------|-------------|---------|------------|
| H5        | X x Z $\rightarrow$ M   | (0,052)                     | 1,196       | 0,232   | Ditolak    |
| H6        | X x Z $\rightarrow$ Y   | 0,196                       | 3,919       | 0,000   | Diterima   |

Evaluasi model struktural dilakukan dengan menganalisis nilai koefisien determinasi (*R-square*) pada variabel endogen. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel komunikasi sebesar 0,666, yang berarti bahwa variasi komunikasi dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan *Path-Goal* sebesar 66,6%. Selanjutnya, nilai *R-square* untuk variabel keberhasilan proyek sebesar 0,528, yang menunjukkan bahwa variasi keberhasilan proyek dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan *Path-Goal* dan komunikasi sebesar 52,8%. Ringkasan nilai *R-square* model penelitian disajikan pada Tabel 8. Nilai *R-square* tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang berada pada kategori sedang hingga kuat, sehingga layak digunakan untuk pengujian hubungan antar variabel.

Tabel 8 Hasil Uji Model Struktural (*R-square*)

| Variabel Endogen        | R-Square | R-square Adjusted |
|-------------------------|----------|-------------------|
| Komunikasi (M)          | 0,666    | 0,659             |
| Keberhasilan Proyek (Y) | 0,528    | 0,516             |

### 3.2. Pembahasan

Karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan dominasi personel proyek dengan masa kerja yang relatif panjang serta keterlibatan langsung dalam aktivitas proyek konstruksi. Kondisi tersebut menjadi konteks penting dalam menafsirkan hasil penelitian, karena persepsi yang diberikan mencerminkan pengalaman empiris responden dalam berinteraksi dengan gaya kepemimpinan *Project Manager*, pola komunikasi proyek, serta dinamika konflik di lapangan [15], [19]. Dengan latar belakang pengalaman kerja yang memadai dan posisi operasional yang beragam, responden memiliki pemahaman yang cukup terhadap praktik kepemimpinan dan proses kerja proyek, sehingga hasil pengujian hubungan antar variabel dapat dibahas secara relevan dalam konteks proyek konstruksi yang bersifat dinamis dan berorientasi target [2].

Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran, sebagian indikator pada konstruk penelitian menunjukkan nilai *outer loading* pada rentang 0,60–0,70, serta satu indikator pada konstruk keberhasilan proyek dengan nilai 0,548. Dalam pendekatan PLS-SEM, indikator dengan nilai *outer loading* antara 0,40–0,70 masih dapat dipertahankan apabila memiliki relevansi konseptual yang kuat dan penghapusannya tidak meningkatkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR) secara signifikan. Selain itu, penelitian sebelumnya menegaskan bahwa eliminasi indikator tidak semata-mata didasarkan pada pertimbangan statistik, tetapi juga pada kelengkapan domain dan validitas isi konstruk

[21]. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut tetap dipertahankan untuk memastikan bahwa konstruk kepemimpinan *Path-Goal* dan keberhasilan proyek direpresentasikan secara utuh sesuai dengan konteks empiris proyek konstruksi yang bersifat dinamis dan situasional [22].

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Path-Goal* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keberhasilan proyek konstruksi. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan proyek tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis dan perencanaan, tetapi juga oleh efektivitas pemimpin dalam memberikan kejelasan arah kerja, mengurangi hambatan operasional, serta menyelaraskan kinerja tim dengan target proyek. Dalam lingkungan proyek konstruksi yang ditandai oleh tekanan waktu, kompleksitas pekerjaan, dan keterbatasan sumber daya, kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian tujuan menjadi determinan utama keberhasilan proyek. Temuan tersebut secara konseptual memperkuat *Path-Goal Leadership Theory* yang menempatkan pemimpin sebagai fasilitator pencapaian tujuan melalui penyesuaian gaya kepemimpinan dengan kebutuhan tugas dan karakteristik bawahan [4], [5]. Meskipun *Path-Goal* tergolong sebagai teori kepemimpinan klasik, relevansinya tetap kuat dalam konteks proyek konstruksi karena orientasinya yang operasional, aplikatif, dan berfokus pada pencapaian target berbasis waktu.

Selain pengaruh langsung terhadap keberhasilan proyek, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Path-Goal* berpengaruh signifikan terhadap kualitas komunikasi proyek. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga berperan dalam membentuk pola komunikasi kerja yang terstruktur, jelas, dan mudah dipahami oleh tim proyek. Dalam proyek konstruksi yang melibatkan banyak pihak dan aktivitas kerja paralel, kepemimpinan yang efektif menjadi prasyarat utama terciptanya komunikasi yang efektif [6], [7].

Selanjutnya, komunikasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek. Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi bukan sekadar sarana penyampaian informasi, melainkan mekanisme koordinatif yang menjembatani perencanaan dan pelaksanaan proyek. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyelarasan persepsi antar anggota tim, mempercepat pengambilan keputusan, serta mengurangi potensi kesalahan kerja. Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang menempatkan

komunikasi sebagai salah satu faktor kunci keberhasilan proyek konstruksi [6], [7].

Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa komunikasi memediasi secara parsial hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dan keberhasilan proyek. Mediasi parsial ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan memiliki dua mekanisme pengaruh, yaitu pengaruh langsung terhadap keberhasilan proyek serta pengaruh tidak langsung melalui peningkatan kualitas komunikasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan memengaruhi kinerja melalui proses perilaku dan mekanisme komunikasi yang terjadi di dalam tim kerja [4], [23]. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan *Path-Goal* secara langsung mampu meningkatkan keberhasilan proyek, efektivitasnya akan semakin optimal apabila didukung oleh komunikasi yang berjalan dengan baik. Hasil ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme internal bagaimana kepemimpinan memengaruhi kinerja proyek konstruksi melalui variabel mediasi komunikasi [10].

Hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa manajemen konflik memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dan keberhasilan proyek, namun tidak memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan *Path-Goal* dan komunikasi. Temuan ini menunjukkan bahwa salah satu hipotesis penelitian ditolak, yaitu hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen konflik memoderasi hubungan antara kepemimpinan *Path-Goal* dan komunikasi. Tidak signifikannya efek moderasi tersebut mengindikasikan bahwa pembentukan komunikasi proyek lebih dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan itu sendiri dibandingkan oleh cara konflik dikelola [4], [23]. Sebaliknya, manajemen konflik terbukti berperan penting pada tahap implementasi proyek, di mana konflik yang dikelola secara konstruktif dapat memperkuat efektivitas kepemimpinan dalam mendorong pencapaian target proyek [14].

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan *Path-Goal* tetap relevan dalam konteks proyek konstruksi berskala kecil hingga menengah dengan struktur organisasi yang relatif ramping. Peran *Project Manager* sebagai pengarah kerja, pengelola komunikasi, dan pengendali dinamika konflik menjadi faktor kunci dalam meningkatkan keberhasilan proyek. Temuan ini tidak hanya memperkuat validitas empiris *Path-Goal Leadership Theory*, tetapi juga memberikan kontribusi dalam menjelaskan mekanisme dan kondisi yang memengaruhi keberhasilan proyek konstruksi secara lebih utuh [5].

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan *Path-Goal* berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek konstruksi, baik secara

langsung maupun melalui komunikasi proyek sebagai mediator parsial. Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi utama kepemimpinan *Project Manager* terletak pada kemampuan memperjelas jalur kerja dan menghilangkan hambatan tugas, sehingga komunikasi proyek berperan sebagai mekanisme kepemimpinan yang bersifat *kepemimpinan-driven*. Sebaliknya, manajemen konflik berfungsi sebagai kondisi situasional yang memperkuat efektivitas kepemimpinan pada tahap implementasi pekerjaan, ketika tekanan operasional mulai berdampak langsung pada kinerja proyek. Secara aplikatif, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa keberhasilan proyek pada organisasi dengan struktur yang relatif ramping sangat ditentukan oleh integrasi kepemimpinan, komunikasi, dan pengelolaan konflik yang dijalankan oleh *Project Manager*. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model ini pada konteks proyek dan karakteristik organisasi yang berbeda guna memperluas generalisasi temuan.

#### Daftar Rujukan

- [1] Rauzana, A., Akbar, M. H., & Dharma, W. (2022). The influence of project manager competencies on the success of construction projects: A case of Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 67. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.06](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.06)
- [2] Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- [3] Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- [4] House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- [5] Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [6] 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. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0068>
- [7] Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Investigating the relationship between communication–conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1466–1482. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.006>
- [8] Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- [9] Ramadhan, J. S., & Waty, M. (2025). Impact of change orders on cost overruns and delays in large-scale construction projects. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 15(1), 20291–20299. <https://doi.org/10.48084/etasr.9449>
- [10] Sakka, O., Barki, H., & Côté, L. (2016). Relationship between the interactive use of control systems and project performance: The moderating effect of uncertainty and equivocality. *International Journal of Project Management*, 34(3), 508–522. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.001>

- [11] Limantoro, C., Andi, A., & Rahardjo, J. (2023). Analisa faktor cost overruns dengan metode interpretive structural modelling pada beberapa proyek konstruksi di Indonesia. *Dimensi Utama Teknik Sipil*, 10(1), 20–37. <https://doi.org/10.9744/duts.10.1.20-37>
- [12] Mahmood, A., Al Nuaimi, F., Alabdouli, N., Alansari, R., & El Khatib, M. (2023). Correlation between project leadership competencies and successful project management. *International Journal of Business Analytics and Security*, 3(2), 28–39. <https://doi.org/10.54489/ijbas.v3i2.253>
- [13] Tabassi, A. A., Bryde, D. J., Michaelides, R., Bamford, D., & Argyropoulou, M. (2025). Leaders, conflict, and team coordination: A relational leadership approach in temporary organisations. *Production Planning & Control*, 36(6), 820–840. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2313518>
- [14] Rehan, A., Thorpe, D., & Heravi, A. (2025). An empirical study on project managers' leadership behavioral practices impacting project success: The Australian construction sector. *International Journal of Construction Education and Research*, 21(2), 164–188. <https://doi.org/10.1080/15578771.2024.2359378>
- [15] Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [16] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [17] Slovin, E. (1960). *Statistics: An introductory analysis*. New York: McGraw-Hill.
- [18] Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- [19] Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- [20] Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- [21] Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- [22] Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Psychology Press.
- [23] Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson Education.