

**ANALISIS PENGARUH TINGKAT PENGALAMAN DAN COACHING STYLE
TERHADAP KUALITAS KEPEMIMPINAN MANAJER PROYEK DALAM
UPAYA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS DI PT. JCI**

Rino Tri Hermawan, Sawarni Hasibuan

Universitas Mercu Buana, Jln. Meruya Selatan No. 1 Jakarta,
Email :Rinotrihermawan@gmail.com,Sawarni02@gmail.com.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Tingkat Pengalaman dan Coaching Style terhadap Kualitas Kepemimpinan dalam upaya peningkatan Produktivitas di PT. JCI. Tipe penelitian Eksplanatif dengan jumlah responden sebanyak 70 orang. Untuk uji statistik dan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan Partial Least Square (SmartPLS 3.0). Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) Tingkat Pengalaman Project Manager berpengaruh kuat serta signifikan terhadap Kualitas Kepemimpinan Manager Project dengan Mediasi Parsial dari Coaching Style; (2) Tingkat Pengalaman Project Manager berpengaruh kuat serta signifikan terhadap Coaching Style yang dilakukan oleh Project Manager; (3) Coaching Style yang dilakukan oleh Project Manager berpengaruh kuat serta signifikan terhadap Kualitas Kepemimpinan Manager Project; (4) Tingkat Pengalaman Project Manager berpengaruh kuat serta signifikan terhadap Produktivitas karyawan dengan Mediasi Parsial dari Coaching Style yang dijalankan dan Kualitas Kepemimpinan yang baik dari Project Manager; (5) Coaching Style yang dilakukan oleh Project Manager berpengaruh kuat serta signifikan terhadap Produktivitas karyawan dengan Mediasi Parsial dari Kualitas Kepemimpinan yang baik dari Project Manager; (6) Kualitas Kepemimpinan yang baik dari Project Manager berpengaruh kuat serta signifikan terhadap Produktivitas para karyawan.

Kata Kunci: *Coaching Style*; Kualitas Kepemimpinan; Manajemen Proyek; Produktivitas; Tingkat Pengalaman

ABSTRACT

This research aims to know the influence of the level of experience and Coaching Style to the quality of Leadership in an attempt to increase productivity in pt. JCI. Research type Eksplanatif with number of respondents as many as 70 people. For statistical tests and the processing of data is carried out by using the Partial Least Square (SmartPLS 3.0). Research findings show that: (1) the level of experience the powerful and influential Project Manager significantly to the quality of the leadership of the Project Manager with Partial Mediation of Coaching Style; (2) the level of experience the powerful and influential Project Manager significantly to Coaching Style carried out by the Project Manager; (3) the Coaching Style that is done by the powerful and influential Project Manager significantly to the quality of the leadership of the Project Manager; (4) the level of experience the powerful and influential Project Manager significantly to the productivity of employees with Partial Mediation of the Coaching Style that is run and the quality of a good Kepemimpinan from Project Manager; (5) the Coaching Style that is done by the influential strong Project Manager as well as significantly to the productivity of employees with Partial Mediation of good Leadership Qualities from a Project

Manager; (6) the quality of the good Leadership of the powerful and influential Project Manager significantly to Productivity the employees.

Keywords: *Coaching Style; Quality Leadership; Project Management; Productivity; Level Of Experience*

PENDAHULUAN

Keberhasilan proyek merupakan sasaran utama bagi perusahaan- perusahaan yang bergerak dibidang jasa konstruksi. Sebuah proyek dikatakan berhasil apabila proyek tersebut mampu diselesaikan dengan biaya yang kompetitif, tepat waktu bahkan lebih cepat dari waktu yang dijadwalkan. Manajer Proyek adalah seseorang yang ditunjuk untuk bertanggung jawab terhadap kegiatan keseharian pengelolaan proyek demi kepentingan organisasi. (Ida Ayu, 2015). Otoritas proyek sepenuhnya berada pada naungan manajer proyek yang menjadi jembatan antara organisasi proyek dengan perusahaan, serta pemilik proyek untuk melakukan koordinasi dan komunikasi, dengan maksud agar tujuan dan sasaran proyek tercapai. Badan Pusat Statistik (BPS) menyatakan bahwa pertumbuhan sektor kontruksi pada periode 2014-2015 rata-rata 6,65% jauh diatas pertumbuhan ekonomi nasional yang hanya 4,79%. Selama periode itu sektor kontruksi memberikan kontribusi terhadap PDB rata-rata sebesar 10,34%. Industri konstruksi di Indonesia mengalami tantangan dengan bertambahnya jumlah kontraktor asing. Kontraktor asing menguasai 65% dari seluruh pembangunan di Indonesia, hanya 35% dari total proyek yang ditangani oleh kontraktor dalam negeri (Goeritno, 2011). Dengan bertambahnya kontraktor asing, kontraktor lokal diharapkan dapat meningkatkan daya saingnya dengan lebih meningkatkan produktivitas yang dimilikinya.

Pada dunia industri kontruksi khususnya, peran seorang Manajer Proyek dalam menjaga serta meningkatkan produktivitas sangat penting. Sedarmayanti (2004) mengatakan bahwa upaya untuk meningkatkan produktivitas tanpa suatu tanggung jawab yang tulus terhadap tujuan yang akan dicapai, dukungan dan kualitas kepemimpinan yang baik, akan mengalami kegagalan. Kualitas kepemimpinan Manajer proyek juga perlu didukung oleh pembinaan (Coaching) dan tingkat pengalaman Manajer Proyek agar dapat belajar dari pengalaman yang sudah didapatnya dalam pelaksanaan proyek sebelumnya (Heryanto dan Triwibowo, 2013). Berbagai penelitian mengenai Produktivitas pada industri konstruksi telah banyak dilakukan, namun bagaimanakah pengaruh Tingkat Pengalaman dan Coaching Style terhadap Kualitas Kepemimpinan dalam upaya peninkatan Produktivitas. Produktivitas yang tinggi dapat dicapai jika didukung oleh kemampuan para karyawan, untuk bisa meningkatkan produktivitas industri Kontruksi maka diperlukan adanya peningkatan sumber daya dari proses penerimaan sumber daya manusia dilihat dari tingkat pengalaman, proses kegiatan sehari-hari pada proyek dilihat dari proses pendampingan (Coaching) yang berbasis keterampilan dan kualitas kepemimpinan yang ada dalam proyek dalam hal penekanan Visi & Misi hingga output dari ini semua dapat meningkatkan produktivitas industri kontruksi.

Tulisan ini dibuat berdasarkan Proyek-Proyek yang ada pada PT. JCI dan merupakan bagian dari studi peningkatan produktivitas pada industri Konstruksi, khususnya Proyek-proyek yang ada di PT. JCI. Tulisan ini diharapkan dapat masukan kepada dunia Industri Kontruksi terutama penerapan Manajemen Proyek, bahwa dengan penerapan Coaching berpengaruh penting dalam kualitas kepemimpinan dalam upaya produktivitas karyawan proyek serta mengupayakan tercapainya pelaksanaan suatu

pekerjaan secara optimal.

TINJAUAN PUSTAKA

Produktivitas

Produktivitas menurut European Productivity Agency (EPA) produktivitas adalah tingkatan efektivitas pemanfaatan setiap elemen produktivitas sedang input tetap merupakan peningkatan dalam produktivitas. Hal itu sejalan dengan pendapat dari L. Greenberg (2005) produktivitas didefinisikan sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut.

Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan menurut beberapa ahli diantaranya sebagai berikut. Menurut Kartono (2008:), dalam bukunya Pemimpin dan Kepemimpinan, menyatakan bahwa : Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selanjutnya menurut Northouse (2004) pendekatan kemampuan, teori ini berpusat pada pemimpin dengan menekankan kompetensi pemimpin. Pada pendekatan tiga kemampuan, ada tiga kemampuan yang penting yaitu teknikal, human, konseptual.

Coaching

Manajer perlu menjadi coach (pelatih), untuk mengamati dan mendokumentasikan kinerja secara akurat sehingga dapat memberikan feedback baik positif maupun negatif, dan memimpin performance review meetings. Coaching adalah proses terus menerus oleh manajer dalam memberikan arahan, motivasi dan rewards terhadap behavior karyawan. Jenis-jenis Coaching Style menurut Coaching Guide Olympics diantaranya :

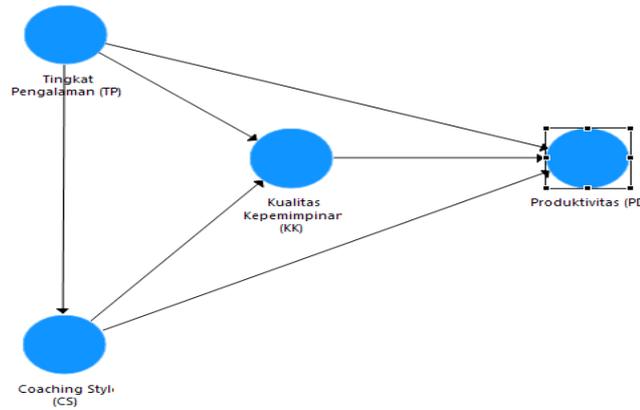
- Driver, beberapa manajer memilih untuk mendorong dan mengatakan apa yang karyawan harus lakukan.
- Persuader, yang lainnya memilih untuk membujuk dan mencoba sendiri apa yang karyawan inginkan.
- Amiable, yang lainnya, menggunakan gaya yang ramah dengan mengutamakan perasaan dan mendesak karyawan melakukan apa yang dirasa benar atau apa yang karyawan rasa caranya benar.
- Analyzer, ada manajer yang memilih untuk menganalisis dan cenderung mengikuti aturan dan prosedur bagaimana mewujudkannya.

Tingkat Pengalaman

Tingkat Pengalamannya menurut Johnson (2007) menyatakan bahwa “pengalaman memunculkan potensi seseorang. Potensi penuh akan muncul bertahap seiring berjalannya waktu sebagai tanggapan terhadap bermacam-macam pengalaman”. Jadi sesungguhnya yang penting diperhatikan dalam hubungan tersebut adalah kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalamannya, baik pengalaman teknis maupun non-teknis. Maka pada hakikatnya pengalaman adalah pemahaman terhadap sesuatu yang dihayati dan dengan penghayatan serta mengalami sesuatu tersebut diperoleh pengalaman, ketrampilan ataupun nilai yang menyatu pada potensi diri.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian penelitian sebelumnya dan pengembangan model penelitian, maka disusunlah kerangka berfikir teoritis yang menyatakan pengaruh antar variable dalam penelitian ini. Gambar 3. dibawah ini merupakan gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian



Gambar. 2 Kerangka Pemikiran

Sumber Pengolahan dari : Heryanto & Triwibowo (2013), M. Jacqueline & M. Milton (2010), S. Hery (2007), Foster (2001), Mariane & Minnor (2007), J. Duff (2011), Jacques (2000), . Ranupandojo (2002), Adman (2001), Gibson (2001)

Hipotesa Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, rumusan masalah Model penelitian dan kerangka pemikiran yang telah dibahas mengenai Tingkat Pengalaman dan Coaching Style terhadap Kualitas kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas karyawan dapat dirumuskan hipotesa penelitian diantaranya :

- H1: Tingkat Pengalaman berpengaruh terhadap Kualitas Kepemimpinan Manajer Proyek.
- H2: Tingkat Pengalaman berpengaruh terhadap Coaching Style
- H2: Coaching Style berpengaruh terhadap Kualitas Kepemimpinan Manajer Proyek
- H4 : Tingkat Pengalaman berpengaruh terhadap Produktivitas karyawan
- H5 : Coaching Style berpengaruh terhadap Produktivitas karyawan
- H6: Kualitas Kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris dan mengembangkan teori (orientasi prediksi) pengaruh antara Tingkat Pengalaman dan Coaching Style terhadap Kualitas Kepemimpinan Manajer Proyek pada penerapan Manajemen Kinerja dalam rangka pengembangan dan peningkatan produktivitas karyawan. Melihat permasalahan dan tujuan penelitian yang hendak dicapai maka penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian Explanatif dengan pendekatan survey. Penelitian Explanatif adalah penelitian

yang bertujuan menelaah kausalitas antar variable yang menjelaskan suatu fenomena tertentu (Zulganef, 2008).

Operasionalisasi Variabel Penelitian

Jogiyanto (2007: 159) menyatakan bahwa: “Operasional variabel berupa cara mengukur variabel itu supaya dapat dioperasikan”. Biasanya diperlukan untuk menjabarkan variabel penelitian kedalam dimensi, indikator serta skala data untuk memudahkan pengukuran dalam pengumpulan data. Adapun operasionalisasi variabel penelitian untuk variabel Tingkat Pengalaman terdiri dari lima indikator (Widyasarana 2015 dan T. Handoko 2009), variabel Coaching Style terdiri dari empat indikator (Coaching Guide Olympics 2011), variabel kualitas kepemimpinan terdiri dari lima indikator (Osibanjo, et al. 2010 dan Istijanto 2006) dan variabel produktivitas terdiri dari lima indikator (Sedarmayanti 2009, J. Ravianto 2003 dan Umar 2001)

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan divisi Kontruksi dan Service Di PT. JCI sejumlah 197 orang dengan perincian struktur jabatan yang diambil adalah struktur-struktur jabatan yang ada dibawah Manajer Proyek. Sample dalam penelitian ini berjumlah 70 responden yang berasal dari karyawan PT. JCI pengolahan sample menggunakan rumus Slovin dan teknik pengambilan sample dalam penelitian ini menggunakan metode Stratified Sampling. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional Sugiyono (2001)

Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull (Ghozali, 2006), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi terdistribusi normal, sampel tidak harus besar.

HASIL DAN ANALISA PENELITIAN

Evaluasi Outer Model

Model pengukuran atau Outer Model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composite reliability untuk blok indikator (Chin dalam Ghozali, 2011). Model awal dari penelitian ini adalah sebagai berikut konstruk Produktivitas diukur dengan 3 indikator reflektif yaitu Tingkat Pengalaman, Coaching Style dan Kualitas Kepemimpinan. Tingkat Pengalaman diukur dengan 8 indikator reflektif, Coaching Style diukur dengan 9 indikator reflektif, Kualitas Kepemimpinan diukur dengan 9 indikator reflektif dan Produktivitas diukur dengan 11 indikator reflektif.

Croos Loading

Cross Loading merupakan korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka hal itu menunjukkan bahwa konstruk laten

memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada ukuran blok lainnya (Fornell dan Larcker, dalam Ghozali, 2011). Hasil pengujian dari Cross Loading dapat dilihat pada gambar 3 dibawah ini

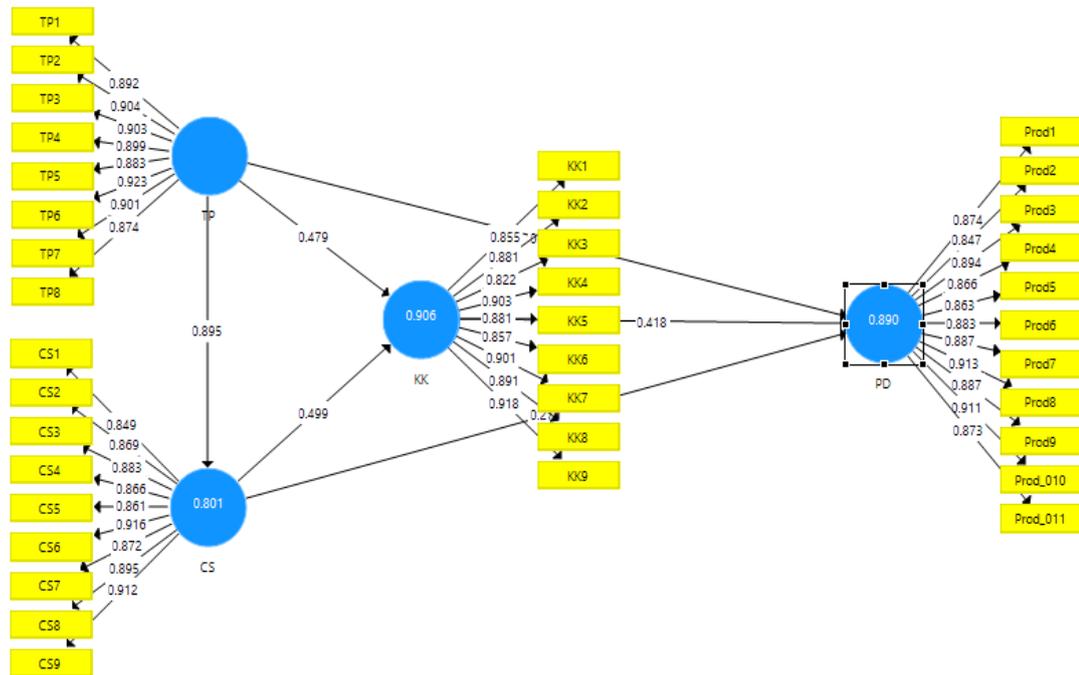
	CS	KK	PD	TP
CS1	0.849	0.820	0.799	0.833
CS2	0.869	0.756	0.761	0.764
CS3	0.883	0.797	0.797	0.804
CS4	0.866	0.789	0.782	0.772
CS5	0.861	0.786	0.793	0.784
CS6	0.916	0.864	0.827	0.816
CS7	0.872	0.804	0.803	0.723
CS8	0.895	0.830	0.799	0.754
CS9	0.912	0.894	0.843	0.835
KK1	0.778	0.855	0.800	0.809
KK2	0.786	0.881	0.824	0.850
KK3	0.786	0.822	0.772	0.799
KK4	0.814	0.903	0.807	0.805
KK5	0.798	0.881	0.833	0.762
KK6	0.828	0.857	0.768	0.751
KK7	0.864	0.901	0.836	0.824
KK8	0.830	0.891	0.833	0.861
KK9	0.852	0.918	0.872	0.855
Prod1	0.782	0.815	0.874	0.760
Prod2	0.826	0.837	0.847	0.823
Prod3	0.801	0.840	0.894	0.808
Prod4	0.808	0.845	0.866	0.834
Prod5	0.792	0.802	0.863	0.809
Prod6	0.814	0.804	0.883	0.793
Prod7	0.817	0.796	0.887	0.787
Prod8	0.846	0.882	0.913	0.856
Prod9	0.740	0.781	0.887	0.774
Prod_010	0.791	0.816	0.911	0.776
Prod_011	0.798	0.781	0.873	0.796
TP1	0.795	0.799	0.795	0.892
TP2	0.838	0.855	0.833	0.904
TP3	0.774	0.844	0.837	0.903
TP4	0.767	0.831	0.826	0.899
TP5	0.787	0.785	0.802	0.883
TP6	0.832	0.838	0.799	0.923
TP7	0.811	0.822	0.826	0.901
TP8	0.817	0.865	0.813	0.874

Gambar 3. Croos Loading

Sumber : Analisis Data Dengan PLS Croos Loading (2016)

Convergent Validity

Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan construct yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin, dalam Ghozali, 2011).



Gambar 4. Convergent Validity
 Sumber : Analisis Data Dengan PLS Convergent Validity

Berdasarkan pada model pengukuran diatas, seluruh indikator yaitu analisis pada variabel penelitian dengan loading factor lebih besar dari 0,50 sehingga dinyatakan signifikan atau memenuhi syarat convergent validity.

Average Variance Extracted (AVE) dan Corelation Laten

Metode lain untuk menilai discriminat validity adalah membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminat validity yang baik (Forwell dan Lacker, dalam Ghazali, 2011). Hasil pengujian AVE dapat dilihat pada Tabel 1 dibawah ini

Tabel 1. Pengujian AVE dan Akar AVE

Konstruk	AVE	Akar AVE
Tingkat Pengalaman	0,805	0,897
Coaching Style	0.775	0.881
Kualitas Kepemimpinan	0.773	0.879
Produktivitas	0.778	0.882

Sumber : Analisis Data Dengan AVE PLS (2016)

Melihat dari nilai AVE pada tabel diatas semua variabel nilainya > 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa tiap indikator yang telah diukur telah dapat merefleksikan variabelnya masing-masing secara valid.

Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability

Pemeriksaan selanjutnya dari convergent validity adalah reliability konstruk dengan melihat output composite reliability atau cronbach’s Alpha. Kriteria dikatakan reliabel adalah nilai composite reliability atau cronbach’s Alpha lebih dari 0,70 (Yamin dan Heri Kurniawan dalam Ghozali, 2011).

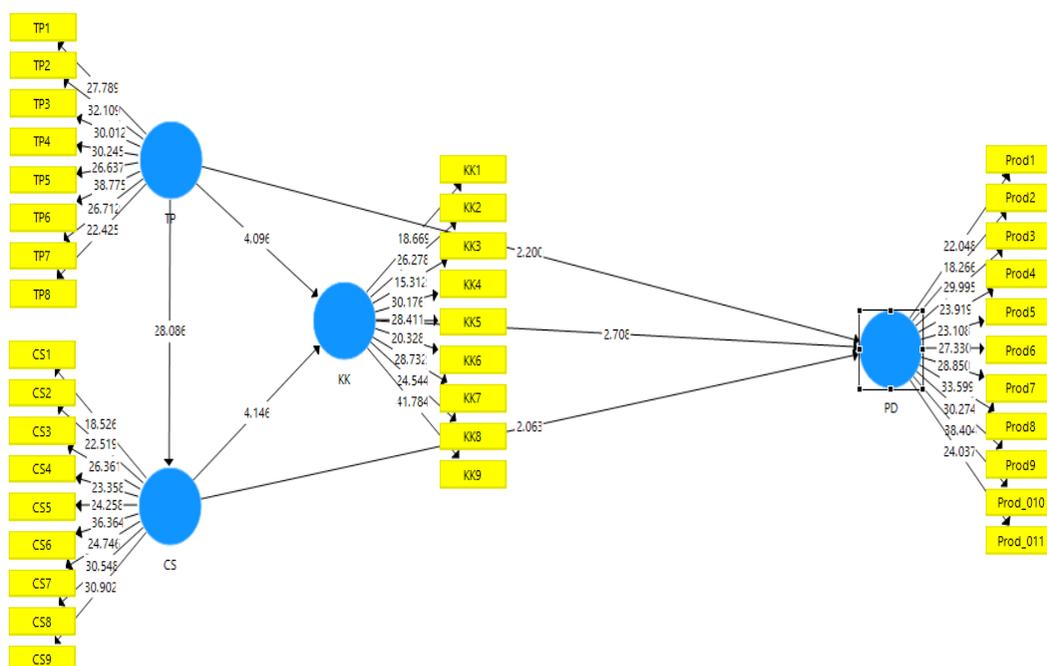
Tabel 3. Cronch’s Alpha dan Composite Reliability

	Cronchbach’s Alpha	Composite Reliability
Coaching Style	0,964	0.969
Kualitas Kepemimpinan	0,963	0.968
Produktivitas	0,971	0.975
Tingkat Pengalaman	0,965	0.971

Sumber: Analisis data dengan PLS AVE Cronbach’s alpha & Composite Reliability (2016)

Evaluasi Inner Model dan Outer Loading

Inner model adalah pengujian dengan cara mengevaluasi antar konstruk laten yang telah dihipotesiskan dalam penelitian. Bootstrapping adalah prosedur atau teknik statistik resampling. Resampling berarti bahwa responden ditarik secara random dengan replacement, dari sampel original berkali-kali hingga diperoleh observasi (Diaconis dan Efron dalam Hengki Latan (2012).



Gambar 5. Evaluasi Inner Model
 Sumber : Analisis Data Dengan PLS Boostraping (2016)

Berdasarkan hasil diatas, dapat teerlihat juga bahwa semua jalur sudah memenuhi angka signifikan pada CI 95% > (1,96). Hal ini menjadi persyaratan pada evaluasi dengan loading factor yaitu dilakukan untuk menilai signifikansi konstruk laten dengan kosntruknya.

Tabel 4. Boostraping

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Coaching Style ->Kualitas Kepemimpinan	0.499	0.501	0.120	4.146
Coaching Style -> Produktivitas	0.270	0.282	0.131	2.063
Kualitas Kepemimpinan-> Produktivitas	0.418	0.407	0.154	2.708
Tingkat Pengalaman-> Coaching Style	0.895	0.893	0.032	28.086
Tingkat Pengalaman->Kualitas Kepemimpinan	0.479	0.476	0.117	4.096
Tingkat Pengalaman -> Produktivitas	0.282	0.280	0.128	2.200

Sumber: Analisis data dengan PLS Path Coeficient Boostraping (2016)

Berdasarkan model awal, maka dapat dikatakan bahwa hubungan antara variabel laten dengan lainnya bila menunjukkan angka di atas 1,96 dengan parameter estimasi 95% dinyatakan valid. Selanjutnya dilihat seberapa besar kekuatan variabel eksogen dan variabel endogen yang bersifat dependen pada model awal ini dengan cara melihat besarnya nilai R Square pada masing-masing variabel endogen tersebut pada tabel 5 dibawah ini:

Tabel 5. R Square

	R Square
Coaching Style	0.801
Kualitas Kepemimpinan	0.906
Produktivitas	0,890
Tingkat Pengalaman	

Sumber: Analisis data dengan PLS R-Square (2016)

Tabel 5 diatas menjelaskan sumbangan dari variabel yang mempengaruhi variabel yang ada di tabel R-Square, nilai R-Square variabel Produktivitas sebesar 0,890 atau 89 %. Hal ini berarti 11% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini.

Sebelum menguji Hipotesis penelitian salah satu pengujian yang juga perlu dilakukan adalah Predictive Relavance (Nilai Q Square) yang berfungsi untuk menilai besaran keragaman atau variasi data penelitian terhadap fenomena yang sedang dikaji dan juga juga estimasi parameternya. Suatu model dianggap mempunyai nilai predictive yang relevan jika nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol). Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$.

$$\begin{aligned}
 \text{Melalui rumus } Q^2 &= 1 - (1-R1^2) (1-R2^2) (1-R3^2) && (1) \\
 &= 1 - (1-(0,801^2) (1-(0,906^2) (1-(0,890^2)) \\
 &= 1 - (0,358399) (0,179164) (0,2079) \\
 &= 1 - (0,01334972) \\
 &= 0,98 \text{ atau } 98\%
 \end{aligned}$$

Pengujian Hipotesis Penelitian

Untuk mengetahui kejelasan model yang diusulkan pada suatu populasi dilihat nilai hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau nilai koefisien path (rho) nya dengan cara melihat besarnya nilai O (original sample) serta nilai T statistiknya sebagai suatu pernyataan nilai tingkat signifikansi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (tingkat signifikansi diambil pada level kesalahan 5% atau berada pada T diatas 1,96).

Tabel 6. Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	Signifikansi
Coaching Style - >Kualitas Kepemimpinan	0.499	4.146	Ada Pengaruh Yang Signifikan dan Bernilai Positif
Coaching Style -> Produktivitas	0.270	2.063	Ada Pengaruh Yang Signifikan dan Bernilai Positif
Kualitas Kepemimpinan-> Produktivitas	0.418	2.708	Ada Pengaruh Yang Signifikan dan Bernilai Positif
Tingkat Pengalaman-> Coaching Style	0.895	28.086	Ada Pengaruh Yang Signifikan dan Bernilai Positif
Tingkat Pengalaman->Kualitas Kepemimpinan	0.479	4.096	Ada Pengaruh Yang Signifikan dan Bernilai Positif
Tingkat Pengalaman -> Produktivitas	0.282	2.200	Ada Pengaruh Yang Signifikan dan Bernilai Positif

Sumber: Analisis data dengan PLS Path Coeficient Bootstraping (2016)

Tabel 7. Pengujian Total Effects

	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Coaching Style > Kualitas Kepemimpinan	0.499		0,499
Coaching Style> Produktivitas	0.270	0,208	0,478
Kualitas Kepemimpinan> Produktivitas	0.418		0,418
Tingkat Pengalaman-> Coaching Style	0.895		0,895
Tingkat Pengalaman->Kualitas Kepemimpinan	0.479	0,446	0,925
Tingkat Pengalaman -> Produktivitas	0.282	0,628	0,910

Sumber: Analisis data dengan PLS Total Effects (2016)

Dari tabel diatas menyatakan bahwa Tingkat Pengalaman berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap Produktivitas. Hasil uji koefisien parameter antara Tingkat Pengalaman terhadap Produktivitas menunjukkan terdapat pengaruh langsung sebesar 0,282 sedangkan untuk pengaruh tidak langsung Tingkat Pengalaman terhadap Produktivitas melalui Kualitas Kepemimpinan didapat dengan mengalikan koefisien jalur (Tingkat Pengalaman → Coaching Style) dengan koefisien jalur (Tingkat Pengalaman → Kualitas Kepemimpinan) dan dijumlahkan dengan koefisien jalur (Kualitas Kepemimpinan → Produktivitas) sehingga mendapatkan total nilai tidak langsung sebesar 0,910 .

Uji Efek Mediasi

Pengujian variabel pemediasi juga dapat dilihat dari dilihat dari nilai VAF masing-masing variabel pemediasi. Jika nilai VAF diatas 80%, maka menunjukkan peran variabel mediasi sebagai pemediasi penuh (full mediation). Jika nilai VAF berkisar antara 20% - 80% dikategorikan sebagai pemediasi parsial dan apabila nilai VAF kurang dari 20% dapat disimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi (Baron dan Kenny, 1986; Hair et al., 2011; Kock, 2011, 2013).

Tabel 8. Perhitungan VAF

Konstruk	Variabel Mediasi	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh	VAF % (Pengaruh Tidak Langsung / Total Pengaruh)	Ket. Mediasi

Tingkat Pengalaman > Kualitas Kepemimpinan	Coaching Style	0,479	0,446	0,925	48%	Parsial
Tingkat Pengalaman > Produktivitas	Kualitas Kepemimpinan	0,282	0,628	0,910	69%	Parsial
Coaching Style > Produktivitas	Kualitas Kepemimpinan	0,270	0,208	0,478	43%	Parsial

Sumber: Analisis Data Dengan Variance Accounted for Mediasi (2016)

KESIMPULAN

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Tingkat Pengalaman Project Manager berpengaruh kuat serta signifikan terhadap Kualitas Kepemimpinan Manager Project dengan Mediasi Parsial dari Coaching Style.
2. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Tingkat Pengalaman Project Manager berpengaruh kuat serta signifikan terhadap Coaching Style yang dilakukan oleh Project Manager.
3. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Coaching Style yang dilakukan oleh Project Manager berpengaruh kuat serta signifikan terhadap Kualitas Kepemimpinan Manager Project.
4. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Tingkat Pengalaman Project Manager berpengaruh kuat serta signifikan terhadap Produktivitas karyawan dengan Mediasi Parsial dari Coaching Style yang dijalankan dan Kualitas Kepemimpinan yang baik dari Project Manager.
5. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Coaching Style yang dilakukan oleh Project Manager berpengaruh kuat serta signifikan terhadap Produktivitas karyawan dengan Mediasi Parsial dari Kualitas Kepemimpinan yang baik dari Project Manager.
6. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Kualitas Kepemimpinan yang baik dari Project Manager berpengaruh kuat serta signifikan terhadap Produktivitas para karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Athanaisosus, M. (2016). Coaching: from challenge to opportunity. *Journal of Management Development*, Vol. 35 Iss: 4, pp.448 - 463
- [2] Christiaan, M. (2012). Developing coaching culture: are your managers motivated coaches. *Industrial and Commercial Training* VOL. 44 NO. 2 2012, pp. 90- 93.

- [3]Duff, J. (2011). Performance management coaching: servant leadership and gender implications. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 34 No. 3, 2013 pp. 204-221.
- [4]Elenger, D., Robert, G., & Beatie (2007). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching A cross-national study. *Journal of European Industrial Training* Vol. 32 No. 4, 2008 pp. 240-257.
- [5]Ghozali. I. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- [6]Hayward. & Brett, A. Anthony. (2005). Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south african parastatal organization. Thesis: Rhodes University
- [7]Ismael, H & Abdul, R. (2011). Structural equation models of management and decision- making styles with job satisfaction of academic staff in Malaysian research university. *International Journal of Educational Management*, Vol. 26 Iss: 7, pp.616 – 645.
- [8]Ida. A. (2015). Hubungan kompetensi Project Manager terhadap keberhasilan proyek konstruksi gedung. (Tesis). Program Studi Teknik Sipil Program Pascasarjana Universitas Udayana.
- [9]Jacqualine, M. & Milton, M. (2010) Leader-level influence on motivating language A two-level model investigation on worker performance and job satisfaction. *International Business Journal*, Vol. 20 Iss: 5, pp.407 – 422.
- [10]Joseph, B., Allan, F, & Johm, B. (2010). Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Through Coaching. *Journal of Business & Economics Research* Volume 8, pp 5.
- [11]Kagioglou, M., Cooper, R., & Aouad, G. (2001). Performance Management in Construction: A Conceptual Framework. *Construction Management and Economics*, 19(1): 85-95.
- [12]Kim, S., Toby, M. & W. Kim (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *J Bus Psychol* (2013) 28:315–330.
- [13]Lissa. A., Jeffrey, R., & Neal, J. (2010). Building successful leadership coaching relationships. *Journal of Management Development* Vol. 29 No. 10, 2010 pp. 914-931.
- [14]Longenecker, O. (2010). Coaching for better results: key practices of high performance leaders. *Organizational Excellence*, Management Department, College of Business Administration. The University of Toledo, Toledo, Ohio, USA. Vol. 42 Iss: 1, pp.32 - 40

[14]Project Management Institute. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition. Newtown Square, Pennsylvania: 14 Campus Boulevard.

[15]Tan , P. & Wong, Y. (2015). Linkage between knowledge management and manufacturing performance: a structural equation modeling approach. Journal of Knowledge Management, Vol. 19 Iss: 4, pp.814 – 835.

[16]Widyasarana , P. (2015). Karakteristik Manajer Proyek terhadap kualitas kinerja pelaksanaan konstruksi gedung di Kabupaten. (Tesis). Program Studi Teknik Sipil Program Pascasarjana Universitas Udayana.