



## **Pengaruh Toxic Leadership, Project Team Member's Silence, dan Sustainable Project Management Terhadap Project Success Pada Karyawan di Lingkungan Pemerintah Pusat**

**Rininta Andriani Kanissa<sup>1</sup>, Aziza Idris Kurniawan<sup>2</sup>, Netania Emilisa<sup>3\*</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Universitas Trisakti

---

### **Abstract**

Received: 26 Juli 2023

Revised: 2 Agustus 2023

Accepted: 7 Agustus 2023

*The aim of this study is to analyze the influence of Toxic Leadership, Project Team Member's Silence, and Sustainable Project Management on Project Success. This research using the purposive sampling with 246 employees working in the central government environment. The analysis method used was multiple regression analysis using SPSS software version 25. The research findings indicate that Toxic Leadership significantly has a negative influence on Project Success, while Project Team Member's Silence does not have an influence on Project Success. On the other hand, Sustainable Project Management significantly has a positive influence on Project Success. The implications for organizations within the central government environment through this research are expected to gain knowledge about the conditions experienced by employees during project implementation and pay attention to the factors that can affect the occurrence of Project Success, so that overall performance will be efficient and effective throughout the project and achieve the desired results.*

**Keywords:** *Toxic Leadership, Project Team Member's Silence, dan Sustainable Project Management, Project Success*

(\*) Corresponding Author: [Netania@trisakti.ac.id](mailto:Netania@trisakti.ac.id)

**How to Cite:** : Kanissa, R. A, Kurniawan, A. I, & Emilisa, N. (2023). Pengaruh Toxic Leadership, Project Team Member's Silence, Dan Sustainable Project Management Terhadap Project Success Pada Karyawan Di Lingkungan Pemerintah Pusat. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8263476>

---

## **PENDAHULUAN**

Di Indonesia, banyak proyek pemerintah yang sudah mencapai kata sukses dan proyek sukses tersebut berasal dari berbagai sektor proyek. salah satu yang menunjukkan bahwa proyek di Indonesia sukses adalah dengan salah satu pendanaan yang tergolong besar yang dilakukan pada tahun 2022, pemerintah melalui Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) terus melakukan pembangunan infrastruktur dalam rangka meningkatkan daya saing bangsa dengan perkiraan pendanaan investasi hingga mencapai Rp 332,59 triliun. Hal ini menunjukkan bahwa pendanaan investasi yang diberikan pada proyek-proyek pemerintah menunjukkan nilai yang sangat besar. Salah satu proyek sukses dari pemerintah yaitu dari Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) yang dimana pada tahun 2015 telah sukses diresmikan Presiden Jokowi yaitu Ruas Tol Cikopo-Paliman (Cipali) dengan ruas tol sepanjang 116,7 km yang merupakan ruas tol terpanjang di Indonesia pada saat itu.

Dalam rangka mencapai keberhasilan suatu proyek pemerintah, tentu saja terdapat beragam faktor yang mendukung kesuksesan proyek tersebut. Faktor-faktor ini merupakan elemen penting yang membantu proyek pemerintah mencapai tujuannya dengan sukses.

Keberhasilan suatu proyek merupakan suatu hal yang dituju dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Secara tradisional, manajemen proyek dikaitkan dengan bidang konstruksi dan teknik, dimana kriteria keberhasilan dari suatu proyek bersifat objektif, dapat diterima dengan baik, dan terukur, biasanya dengan segitiga konvensional waktu, anggaran dan kesesuaian dengan preferensi klien, atau “kualitas” (Aga et al., 2016). Namun, manajemen proyek saat ini sudah banyak digunakan di sektor jasa, serta di berbagai area seperti *capacity building* dan proyek pekerja sosial (Diallo & Thuillier, 2004). Sedangkan, kegagalan suatu proyek merupakan suatu hal yang dihindari bagi pihak internal perusahaan maupun para *stakeholder*. Terdapat berbagai faktor yang menjadi pemicu terjadinya kegagalan suatu proyek, namun biasanya elemen tersebut berkaitan dengan faktor manusia (Antony & Gupta, 2019).

Faktor-faktor yang berhubungan dengan manusia secara signifikan dapat mempengaruhi keterampilan interpersonal, motivasi, budaya, moral, dan sangat tim dalam organisasi yang berbasis proyek (Zhu et al., 2019a). Termasuk perilaku kepemimpinan seorang manajer proyek yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya sebagai predictor dari perilaku dan hasil dari pekerjaan karyawan (Rehman et al., 2020). Perilaku kepemimpinan yang destruktif menunjukkan bahwa dapat terjadi dampak yang akan berpengaruh buruk terhadap individu, kelompok, tim, maupun organisasi (Erickson et al., 2015). Kepemimpinan yang destruktif berpotensi untuk membuat subordinat memberikan sikap yang negatif yang mengakibatkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah hingga mengarah pada peningkatan kemungkinan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Erickson et al., 2015).

Subordinat melaporkan bahwa mereka berusaha untuk menjaga jarak sejauh mungkin, meminimalkan komunikasi dan membatasi hubungan personal dengan para *toxic leader* (Bhandarker & Rai, 2019). Sedangkan, Hubungan antara pemimpin dan karyawan dianggap sangat bergantung pada komunikasi yang efektif. Dalam hubungan ini, penting untuk saling berbagi harapan, tujuan, dan bahkan tantangan agar organisasi dan proyek dapat berkinerja dengan baik (Imam, 2021). *Employee silence* menunjukkan ketika karyawan menahan informasi, pendapat, dan kekhawatiran yang penting untuk dibagikan kepada rekan kerja, atasan, atau pimpinan, yang dianggap penting untuk menyelesaikan proses proyek, kebijakan, perbaikan, dan meningkatkan kinerja (Chou & Chang, 2020a).

Selain *toxic leadership* dan *project team member silence*, pada penelitian sebelumnya *sustainable project management* juga menjadi faktor kesuksesan suatu proyek sebagaimana dikatakan pada penelitian tersebut bahwa *sustainable project management* memiliki pengaruh positif terhadap *project success* (Shaukat et al., 2022). Saat ini, *sustainable project management* menjadi perhatian yang semakin besar dalam manajemen proyek Caffaro et al., 2019 dan Carvalho & Rabechini, 2017 menunjukkan bahwa kesuksesan suatu proyek sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengintegrasikan isu-isu keberlanjutan yang kritis pada berbagai tahap siklus hidup proyek.

Sehingga berdasarkan uraian diatas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis *Toxic Leadership*, *Project Team Member's Silence*, *Sustainable Project Management* dan *Project Success* pada karyawan di lingkungan pemerintah pusat, Untuk menganalisis pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Project Success*

pada karyawan di lingkungan pemerintah pusat, Untuk menganalisis pengaruh *Project Team Member's Silence* terhadap *Project Success* pada karyawan di lingkungan pemerintah pusat, dan untuk menganalisis pengaruh *Sustainable Project Management* terhadap *Project Success* pada karyawan di lingkungan pemerintah pusat.

## **LANDASAN TEORI**

### **1) *Toxic Leadership***

Pandangan umum dalam literatur menyatakan bahwa kepemimpinan dan praktik kepemimpinan berdampak positif dan memberikan manfaat bagi orang lain. Namun kenyataannya tidak semua praktik kepemimpinan berkontribusi positif untuk organisasi dan para pengikutnya dan juga kepribadian individu dari pemimpin juga dapat menjadi toksik destruktif atau bahkan menunjukkan sisi yang buruk (Kurtuluş, 2021). Beberapa literatur menyatakan *Toxic Leadership* merupakan suatu bentuk perilaku seorang pemimpin yang dikarakteristikan sebagai perilaku yang kasar, otoriter, narsis, promosi diri serta perilaku yang tidak dapat diprediksi (Coakley, 2021; Kurtuluş, 2021; Laguda, 2021). *Toxic Leadership* diklasifikasikan sebagai sisi gelap dari kepemimpinan yang menunjukkan potensi perilaku yang disfungsi, tidak produktif, tidak efektif, mementingkan diri sendiri, dan perilaku kasar, seperti membuat korban membuat viktimisasi, intimidasi, agresi subversive atau manipulasi untuk memaksa karyawan untuk mengikuti mereka (Coakley, 2021).

### **2) *Project Team Member's Silence***

Diambil dari definisi Employee Silence Menurut Pinder & Harlos, 2001 di yang mendeskripsikan sebagai menahan segala bentuk ekspresi yang tulus yang berkaitan dengan evaluasi perilaku, kognitif dan/atau afektif individu dari suatu keadaan dalam organisasinya kepada orang yang dianggap mampu melakukan suatu perubahan atau perbaikan. Berdasarkan Chou & Chang, 2020b; Dong & Chung, 2021 *Employee Silence* merupakan perilaku yang disengaja, yang merupakan kebalikan dari *employee voice*, dimana karyawan menahan informasi, pendapat dan kekhawatiran yang relevan untuk mendapatkan perhatian rekan kerja, atasan atau manajer, yang dianggap perlu untuk menyelesaikan proses, kebijakan, peningkatan dan kinerja pekerjaan

### **3) *Sustainable Project Management***

Menurut Silvius & Schipper, 2014, *Sustainable Project Management* merupakan dukungan dari proses dan pelaksanaan perencanaan, pemantauan, dan pengendalian suatu proyek, dengan mempertimbangkan aspek lingkungan, ekonomi, dan sosial dari siklus hidup sumber daya, proses, hasil dan dampak dari proyek dengan tujuan mewujudkan manfaat bagi pemangku kepentingan dan dilaksanakan secara transparan, adil dan beretika yang mencakup partisipasi pemangku kepentingan secara proaktif. Menurut Marcelino-Sádaba et al., 2015 *sustainability* dan *project management* harus saling berintegrasi untuk memastikan bahwa *project management* diperbarui dan siap untuk menghadapi masalah terkait keberlanjutan global.

### **4) *Project Success***

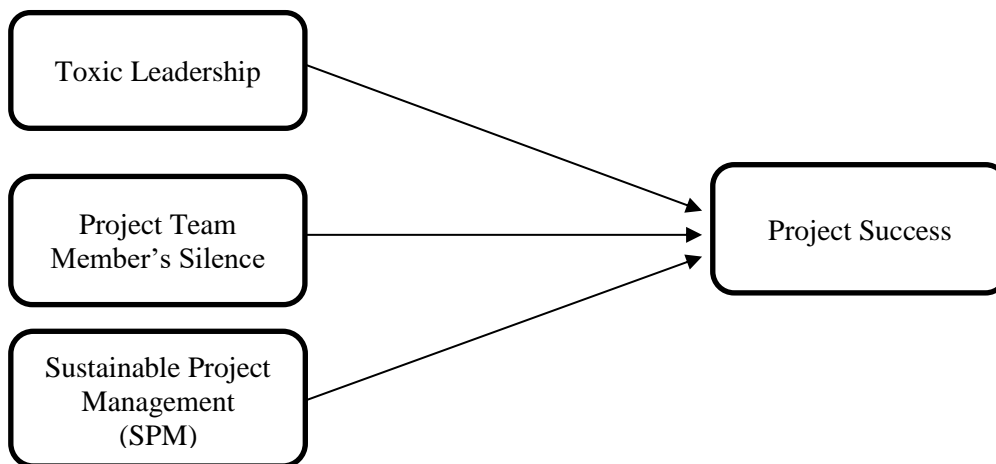
Pendapat dari dari Prentice, (2019) menemukan bahwa *Emotional Intelligence* telah banyak dibahas oleh banyak peneliti dan ditemukan sebagai suatu

hal yang mempengaruhi kinerja pribadi dan hasil terkait pekerjaan. Menurut Kutoarjo, (2018) *Emotional Intelligence* adalah kemampuan seorang individu dalam melakukan organisasi yang kemudian perilakunya dipengaruhi oleh *Emotional Intelligence*. Terdapat dampak yang dihasilkan juga meningkatkan komunikasi interpersonal, membantu memfasilitasi penyelesaian sebuah konflik yang konstruktif dan mengembangkan budaya profesionalisme. Roth et al., (2018).

### RERANGKA KONSEPTUAL

Untuk dapat mencapai *Project Success*, perusahaan harus menghindari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kegagalan suatu proyek. *Toxic Leadership* dinilai sebagai faktor yang dapat menghambat terjadinya *Project Success*, maka perusahaan perlu menghindari adanya toxic leadership. Selain itu, *Project Team Member's Silence* juga menjadi penghambat terjadinya *Project Success*. Pada proses menuju *Project Success* juga dibutuhkan adanya *Sustainability Project Management*. Karena *sustainability* menjadi faktor penting untuk dilibatkan dalam proses merencanakan suatu proyek, pengimplementasian, dan juga pada tahap pemantauan (Hope, 2013).

Dari uraian tersebut, maka rerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Rerangka Konseptual

### PENGEMBANGAN HIPOTESA

#### 1) *Toxic Leadership* terhadap *Project Success*

Sebuah studi menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang positif memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk mendedikasikan usaha terbaik mereka pada pekerjaan yang diberikan dan dedikasi karyawan ini sangat penting dalam mencapai keberhasilan proyek (Imam, 2021). Ketika karyawan merasakan adanya Toxic Leadership selama pelaksanaan proyek maka akan menurunkan terjadinya Project Success. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesa yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: *Toxic Leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *Project Success*

## 2) *Project Team Member's Silence* terhadap *Project Success*

Suara maupun pendapat dari karyawan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan memastikan bahwa perusahaan mampu secara efektif mengelola situasi di mana anggota tim enggan atau tidak mengungkapkan pendapat atau pemikiran mereka, maka kemungkinan suatu proyek mencapai keberhasilan akan semakin meningkat secara signifikan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesa yang diajukan sebagai berikut:

H2: *Project Team Member's Silence* memiliki pengaruh negatif terhadap *Project Success*.

## 3) *Sustainable Project Management* terhadap *Project Success*

Ketika suatu perusahaan menerapkan *sustainability* dalam proyeknya akan meningkatkan kesuksesan proyek tersebut termasuk pada kepuasan *stakeholders*, meningkatkan kontrol proyek, Ketika *sustainability* diterapkan dalam manajemen suatu proyek maka kemungkinan untuk mencapai kesuksesan semakin meningkat. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesa yang diajukan sebagai berikut:

H3: *Sustainable Project Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Project Success*.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis (hypothesis testing) yang bertujuan untuk menguji pengaruh *Toxic Leadership*, *Project Team Member's Silence*, dan *Sustainable Project Management* terhadap *Project Success* pada karyawan di lingkungan pemerintah pusat. Penelitian ini menggunakan data yang bersifat *cross sectional* karena pengumpulan data hanya akan dilakukan satu waktu pada suatu periode tertentu dan unit Analisa yang digunakan merupakan individu yaitu karyawan di lingkungan pemerintah pusat.

### Variabel dan pengukuran

Variabel adalah segala hal yang bisa memiliki nilai yang berbeda atau bervariasi dan nilai tersebut dapat bervariasi pada waktu tertentu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, meliputi 4 variabel yaitu: *Toxic Leadership*, *Project Team Member's Silence*, dan *Sustainable Project Management* sebagai variabel bebas (independent variable) dan *Project Success* sebagai variabel terikat (dependent variable). Pernyataan dari variabel *Toxic Leadership* diadaptasi dari penelitian (Tanuwijaya & Jakaria, 2022), Pernyataan dari variabel *Project Team Member's Silence* diadaptasi dari penelitian (Zhu et al., 2019b), Pernyataan dari variabel *Sustainable Project Management* diadaptasi dari penelitian (Gilbert Silvius et al., 2017), dan Pernyataan dari variabel *Project Success* diadaptasi dari penelitian (Musawir et al., 2017)

## PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini diperoleh dari kuesioner dan studi pustaka. Dimana kuesioner ditujukan kepada responden yaitu karyawan yang bekerja di lingkungan pemerintah pusat, dengan indicator yang berisikan tentang pernyataan mengenai variabel yang diteliti dengan tujuan mendapatkan data yang relevan dengan tujuan dari penelitian ini.

### **TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL**

Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah purposive sampling. Sampel ini diambil dari karyawan di lingkungan pemerintah pusat. Penelitian ini memiliki 49 item pertanyaan. Berdasarkan perhitungan menurut Hair et al., (2010), pada penelitian ini, menghasilkan jumlah sampel minimum sebanyak 245 responden (jumlah item pernyataan x 5) dan sampel maximum sebanyak 490 (jumlah item pernyataan x 10). Maka sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 246 sampel yang disebarkan ke beberapa instansi pemerintah pusat.

### **UJI INSTRUMEN**

#### **Uji Validitas**

Dalam penelitian ini *factor loading* digunakan sebagai alat statistik. Berdasarkan teori dari Hair et al., (2019) nilai factor loading yang digunakan pada penelitian ini berada pada angka 0,35 karena sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejumlah 246 responden dan dijelaskan sebagai berikut: Jika *factor loading*  $\geq 0,35$  maka item pernyataan valid dan jika *factor loading*  $< 0,35$  maka item pernyataan tidak valid.

#### **Uji Reliabilitas**

Pada Uji Reliabilitas hanya menguji item item pernyataan yang sudah valid dalam uji validitas yang telah dilakukan sebelumnya. Dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas adalah sebagai berikut: Jika *Coefficient Cronbach's Alpha*  $\geq 0,60$  maka pernyataan dalam kuesioner layak untuk digunakan dan jika *Coefficient Cronbach's Alpha*  $< 0,60$  maka pernyataan dalam kuesioner layak untuk digunakan.

### **METODE ANALISIS DATA**

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah statistik deskriptif dalam bentuk rata-rata dan analisis regresi linear berganda yang disesuaikan dengan tujuan penelitian dengan menggunakan *software* SPSS

### **HASIL UJI HIPOTESIS**

Pada penelitian ini, pengujian terhadap hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode Analisis Linear Berganda.

#### **1) Hipotesis 1**

Bunyi hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah sebagai berikut:

$H_{01}$ : *Toxic Leadership* tidak memiliki pengaruh negatif terhadap *Project Success*

$H_{a1}$ : *Toxic Leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *Project Success*

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis	$\beta$	Prob.	Keputusan
-----------	---------	-------	-----------

H1: <i>Toxic Leadership</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Project Success</i>	-0,225	0,000	H <sub>a1</sub> didukung
---	--------	-------	--------------------------

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menguji pengaruh *Toxic Leadership* terhadap *Project Success* dapat diketahui bahwa hasil nilai  $\beta$  sebesar -0,225 dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$  maka H<sub>01</sub> ditolak dan H<sub>a1</sub> diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara statistik *Toxic Leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *Project Success*. Hal ini menunjukkan bahwa pada pelaksanaan proyek, *Toxic Leadership* yang rendah, meningkatkan terjadinya *Project Success*.

## 2) Hipotesa 2

Bunyi hipotesis nol (H<sub>0</sub>) dan hipotesis alternatif (H<sub>a</sub>) adalah sebagai berikut:

H<sub>02</sub>: *Project Team Member's Silence* tidak memiliki pengaruh negatif terhadap *Project Success*

H<sub>a2</sub>: *Project Team Member's Silence* memiliki pengaruh negatif terhadap *Project Success*

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis 2

Hipotesis	$\beta$	Prob.	Keputusan
H2: <i>Project Team Member's Silence</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Project Success</i>	-0,041	0,069	H <sub>02</sub> didukung

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menguji pengaruh *Project Team Member's Silence* terhadap *Project Success* dapat diketahui bahwa hasil nilai  $\beta$  sebesar -0,041 dengan nilai sig.  $0,069 > 0,05$  maka H<sub>02</sub> diterima dan H<sub>a2</sub> ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara statistik *Project Team Member's Silence* tidak memiliki pengaruh terhadap *Project Success*. Jika terdapat peningkatan *Project Team Member's Silence* pada karyawan saat pelaksanaan proyek, hal tersebut tidak akan berpengaruh terhadap *Project Success*.

## 3) Hipotesis 3

Bunyi hipotesis nol (H<sub>0</sub>) dan hipotesis alternatif (H<sub>a</sub>) adalah sebagai berikut:

H<sub>03</sub>: *Sustainable Project Management* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Project Success*.

H<sub>a3</sub>: *Sustainable Project Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Project Success*.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis 3

Hipotesis	$\beta$	Prob.	Keputusan
H3: <i>Sustainable Project Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Project Success</i> .	0,736	0,000	H <sub>a3</sub> didukung

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menguji pengaruh *Sustainable Project Management* terhadap *Project Success* dapat diketahui bahwa hasil nilai  $\beta$  sebesar 0,736 dengan nilai sig.  $0,000 > 0,05$  maka H<sub>03</sub> ditolak dan H<sub>a3</sub> diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara statistik *Sustainable Project Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Project Success*. Jika terdapat peningkatan *Sustainable Project Management* pada saat pelaksanaan proyek, hal tersebut akan berpengaruh terhadap menurunnya *Project Success*.

Tujuan dari Uji Hipotesis ini adalah untuk mengevaluasi apakah terdapat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Metode yang digunakan dalam pengujian hipotesis ini adalah analisis regresi linear sederhana.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan tujuan penelitian yang dikemukakan sebelumnya terkait pengaruh *Toxic Leadership*, *Project Team Member's Silence* dan *Sustainable Project Management* terhadap *Project Success* pada karyawan yang bekerja dilingkungan pemerintah pusat, maka diperoleh simpulan bahwa:

- 1) Dari hasil uji statistik deskriptif variabel *Toxic Leadership* menunjukkan bahwa para karyawan tidak merasakan adanya gaya kepemimpinan yang toxic di lingkungan pemerintah selama pelaksanaan proyek karena beberapa alasan hal ini terjadi yaitu pada pelaksanaan proyek, pemimpin mereka berkomunikasi dengan baik, pemimpin fleksibel dengan para karyawannya dan pemimpin mengizinkan para karyawan untuk berinovasi. Hasil dari statistik deskriptif variabel *Project Team Member's Silence* menunjukkan bahwa para karyawan juga tidak merasakan adanya *Project Team Member's Silence* selama pelaksanaan proyek karena sebagian besar dari responden tetap menyampaikan saran untuk perubahan. Hasil dari statistik deskriptif variabel *Sustainable Project Management* menunjukkan bahwa para karyawan merasakan bahwa *Sustainable Project Management* telah dilaksanakan dengan baik dalam pelaksanaan proyek di lingkungan pemerintah pusat. Hal ini karena pelaksanaan proyek memperhatikan dampak bagi lingkungan sekitar. Selain itu, hasil dari statistik deskriptif juga menunjukkan bahwa karyawan merasakan bahwa *Project Success* telah dicapai dengan baik di lingkungan pemerintah pusat karena pada akhir proyek pencapaian sesuai dengan target yang ditentukan.
- 2) Hasil uji hipotesis secara signifikan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *Toxic Leadership* terhadap *Project Success*.
- 3) Hasil uji hipotesis secara signifikan menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara *Project Team Member's Silence* terhadap *Project Success*.
- 4) Hasil uji hipotesis secara signifikan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Sustainable Project Management* terhadap *Project Success*.

## **KETERBATASAN PENELITIAN**

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain, Penelitian ini hanya mencakup tiga variabel yang menjadi faktor pengaruh dari *Project Success* yaitu *Toxic Leadership*, *Project Team Member's Silence*, dan *Sustainable Project Management*, dimana mungkin masih ada banyak faktor lain yang mempengaruhi *Project Success* yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Penelitian ini juga hanya dilakukan pada karyawan yang bekerja di instansi yang berada di lingkungan pemerintahan pusat sebagai respon, sehingga tidak mewakili instansi lainnya.

## **SARAN**

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya, antara lain yaitu pada penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menambah sampel penelitian untuk memperluas objek penelitiannya karena pada penelitian ini hanya melibatkan 246 responden dan hanya meneliti karyawan yang berada dilingkungan pemerintah

pusat saja. Serta pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel *Project Methodology* dan *Project Environment (Governance)* seperti pada penelitian dari Joslin & Müller, (2016)

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- Antony, J., & Gupta, S. (2019). Top ten reasons for process improvement project failures. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(1), 367–374. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-11-2017-0130>
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 22(1), 65–78. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0027>
- Caffaro, F., Roccato, M., Micheletti Cremasco, M., & Cavallo, E. (2019). An ergonomic approach to sustainable development: The role of information environment and social-psychological variables in the adoption of agri-environmental innovations. *Sustainable Development*, 27(6), 1049–1062. <https://doi.org/10.1002/sd.1956>
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1120–1132. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2020a). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 401–426. <https://doi.org/10.1177/2329488417703301>
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2020b). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 401–426. <https://doi.org/10.1177/2329488417703301>
- Coakley, N. (2021). *The Relationship between Toxic Leadership Behavior and Employee Silence*. <https://ssrn.com/abstract=3893817>
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19–31. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5)
- Dong, X. T., & Chung, Y. W. (2021). The Mediating Effect of Perceived Stress and Moderating Effect of Trust for the Relationship Between Employee Silence and Behavioral Outcomes. *Psychological Reports*, 124(4), 1715–1737. <https://doi.org/10.1177/0033294120942914>
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266–272. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>
- Gilbert Silvius, A. J., Kampinga, M., Paniagua, S., & Mooi, H. (2017). Considering sustainability in project management decision making; An investigation using Q-methodology. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1133–1150. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.011>

- Hope, A. (2013). *Re-imagining the Iron Triangle: Embedding Sustainability into Project Constraints. Re-thinking the managing of projects View project Addressing climate change with students in business (related subjects) View project*. <https://www.researchgate.net/publication/235933029>
- Imam, H. (2021). Roles of Shared Leadership, Autonomy, and Knowledge Sharing in Construction Project Success. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(7). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0002084](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0002084)
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 364–388. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2015-0025>
- Kurtuluş, B. E. (2021). The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being. In S. Dhiman (Ed.), *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8>
- Laguda, E. (2021). The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being. In *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8>
- Marcelino-Sádaba, S., González-Jaen, L. F., & Pérez-Ezcurdia, A. (2015). Using project management as a way to sustainability. from a comprehensive review to a framework definition. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 99, pp. 1–16). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.020>
- Musawir, A. ul, Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Rehman, S. U., Shahzad, M., Farooq, M. S., & Javaid, M. U. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 38–47. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.06.004>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd. [www.wileypluslearningspace.com](http://www.wileypluslearningspace.com)
- Shaukat, M. B., Latif, K. F., Sajjad, A., & Eweje, G. (2022). Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building. *Sustainable Development*, 30(1), 58–75. <https://doi.org/10.1002/sd.2228>
- Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 02(02), 40–58. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.22005>

- Tanuwijaya, J., & Jakaria, J. (2022). The transformational and toxic leadership effect on employee retention. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 15(1), 123–134. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v15i1.13348>
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R., & Sun, X. (2019a). Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 845–868. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0090>
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R., & Sun, X. (2019b). Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 845–868. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0090>