

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Proyek konstruksi memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan percepatan pembangunan infrastruktur nasional. Namun demikian, industri konstruksi masih menghadapi berbagai tantangan klasik seperti keterlambatan, pembengkakan biaya, dan ketidaksesuaian mutu hasil. Menurut laporan *Project Management Institute* (PMI, 2021) dalam *Pulse of the Profession: Beyond Agility*, hanya 55% proyek global yang berhasil diselesaikan tepat waktu dan sesuai anggaran. PMI mencatat bahwa faktor penyebab utama kegagalan proyek meliputi lemahnya perencanaan, koordinasi antar tim, efektivitas dalam pengelolaan manajemen proyek.

Klynveld Peat Marwick Goerdeler (2023) melaporkan juga menyoroti pentingnya peran pimpinan proyek dalam menciptakan ketahanan organisasi melalui pengambilan keputusan yang cepat dan adaptif. Fenomena ini menunjukkan bahwa dukungan dari manajemen puncak tidak hanya bersifat administratif, tetapi sangat menentukan arah, kecepatan, kinerja pelaksanaan proyek, baik di tingkat global maupun nasional.

Kompetensi tim proyek, terutama dalam aspek keterampilan teknis, komunikasi, manajerial, masih menjadi tantangan utama dalam pelaksanaan proyek konstruksi di tingkat global. Menurut laporan PMI (2021), dunia membutuhkan 25 juta tenaga profesional manajemen proyek tambahan hingga tahun 2030, atau sekitar 2,3 juta orang per tahun, semata-mata untuk memenuhi kebutuhan tenaga

kerja proyek yang ada saat ini. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan besar antara permintaan dan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dalam bidang manajemen proyek. KPMG (2023) menekankan bahwa proyek konstruksi global semakin terdampak oleh tekanan eksternal seperti gangguan rantai pasokan dan kenaikan biaya material, yang secara langsung menuntut kemampuan tim proyek dalam beradaptasi, berkomunikasi efektif, dan mengelola kompleksitas proyek secara responsif.

Dalam beberapa tahun terakhir, praktik *green project practices* (GPP) atau praktik proyek ramah lingkungan semakin menjadi sorotan sebagai bagian dari upaya global menuju pembangunan berkelanjutan. Menurut laporan *Global Status Report for Buildings and Construction* yang diterbitkan oleh *United Nations Environment Programme* (UNEP) tahun 2022, sektor konstruksi menyumbang sekitar 37% emisi CO₂ global, sehingga transisi menuju praktik konstruksi berkelanjutan menjadi agenda prioritas di berbagai negara. Di Indonesia sendiri, implementasi prinsip keberlanjutan dalam proyek konstruksi masih menghadapi berbagai tantangan, mulai dari rendahnya kesadaran pemilik proyek, keterbatasan sumber daya ramah lingkungan, hingga belum adanya regulasi yang mengikat. Penerapan praktik proyek hijau umumnya masih terbatas pada proyek pemerintah berskala besar, sementara proyek swasta skala menengah belum banyak mengadopsi pendekatan ini secara sistematis. Kondisi ini menunjukkan bahwa GPP belum menjadi bagian integral dari strategi manajemen proyek di Indonesia, masih membutuhkan kajian lebih lanjut terkait dampaknya terhadap kinerja proyek.

Efektivitas manajemen proyek masih menjadi tantangan krusial di berbagai sektor industri global. Laporan PMI (2021) menunjukkan bahwa organisasi dengan

praktik manajemen proyek yang matang mampu menyelamatkan hingga 13% dari total investasi proyek melalui peningkatan efisiensi dan pengurangan deviasi anggaran. Namun demikian, survei KPMG (2023) mengungkapkan bahwa hanya 25% organisasi yang mengklaim memiliki tingkat kematangan tinggi dalam praktik manajemen proyek, dan bahkan kurang dari separuh yang menerapkan analitik prediktif dalam perencanaan proyek mereka. Ketimpangan ini memperlihatkan bahwa masih banyak organisasi yang belum memiliki sistem yang proaktif dalam merencanakan, mengendalikan, memantau proyek secara efektif. Akibatnya, risiko keterlambatan dan pembengkakan biaya terus berulang dan berdampak pada kinerja proyek secara menyeluruh, baik dari sisi waktu, biaya, mutu, maupun kepuasan klien.

Kinerja proyek konstruksi secara global masih menghadapi berbagai tantangan untuk mencapai target waktu, biaya, dan mutu secara bersamaan. Laporan KPMG *Global Construction Survey* (2023) menyoroti bahwa 37% proyek konstruksi besar mengalami deviasi signifikan terhadap anggaran dan jadwal. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi belum sepenuhnya mampu mengendalikan risiko kompleksitas, rantai pasok, dan tekanan biaya secara efektif. KPMG juga mencatat bahwa hanya sebagian kecil perusahaan konstruksi yang yakin proyek mereka akan sepenuhnya berhasil. Kurangnya keyakinan ini mencerminkan tingginya tingkat pesimisme organisasi terhadap kinerja proyek, meskipun teknologi dan sistem manajemen telah banyak diadopsi. Kurangnya efektivitas antara implementasi teknologi dan manajemen proyek yang efektif menyebabkan banyak proyek masih gagal memenuhi ekspektasi klien.

CV Adhi Citra Haryo Seto merupakan perusahaan konstruksi yang telah aktif sejak tahun 2010. Dalam kurun waktu tahun 2023 sampai dengan 2025, perusahaan mengelola proyek pembangunan sejumlah 7 proyek (Lampiran 1). Proyek-proyek tersebut dikerjakan secara simultan dengan durasi pengerjaan yang beragam.

Di sisi manajerial, peran manajemen puncak sangat kuat pada tahap awal proyek, seperti penyusunan anggaran dan penetapan jadwal. Namun dalam pelaksanaan harian, otoritas operasional lebih banyak dilimpahkan ke tim teknis di lapangan. Pendekatan ini menimbulkan tantangan ketika muncul kebutuhan keputusan cepat yang melibatkan lintas fungsi seperti pengadaan darurat, revisi desain teknis, atau penyelesaian klaim karena tidak semua proyek mendapatkan atensi penuh dari pimpinan perusahaan dalam waktu bersamaan, ini tercermin dari BAST (Berita Acara Serah Terima) yang memiliki *checklist* pekerjaan-pekerjaan yang harus direvisi. *Term of Payment* yang terlambat dari jadwal yang seharusnya juga menyebabkan masalah di lapangan yang mengakibatkan proses pembelian material untuk proyek menjadi tertunda. Hal ini menandakan bahwa dukungan manajemen puncak secara berkelanjutan menjadi krusial, terutama dalam proyek yang bersifat padat.

Analisis kurva-S menunjukkan bahwa pada beberapa minggu, rencana volume pekerjaan yang ditetapkan cukup besar. Namun, pelaksanaan di lapangan tidak selalu mampu memenuhi target tersebut secara optimal. Hal ini mengakibatkan deviasi antara kurva-S rencana dan aktual, di mana progres yang dicapai lebih rendah dari yang direncanakan pada periode tersebut. Fenomena ini mengindikasikan perlunya peningkatan kompetensi tim proyek dalam menyusun

rencana kerja mingguan yang realistis, memperhitungkan kapasitas sumber daya, risiko lapangan, dan tingkat produktivitas aktual. Dengan perencanaan yang lebih akurat dan pelaksanaan yang lebih efektif, deviasi kurva-S dapat diminimalkan sehingga pengendalian jadwal dan biaya menjadi lebih andal.

Perusahaan juga mulai memperkenalkan beberapa elemen GPP, seperti efisiensi energi dan pemilahan limbah, serta penggunaan kembali material yang bisa digunakan pada sebagian proyek, maupun standarisasi material. Namun, implementasinya masih terbatas dan belum menjadi kebijakan standar perusahaan. Di tengah berbagai dinamika tersebut, penting bagi manajemen untuk membangun sistem manajemen proyek yang efektif, yang mampu mengakomodasi rotasi tim, memperkuat koordinasi, serta memastikan keberlanjutan pelaksanaan proyek secara holistik. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor seperti dukungan manajemen puncak, kompetensi tim, dan GPP berpengaruh terhadap efektivitas manajemen proyek dan kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto.

Menurut *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Sixth Edition* (2017), dukungan dari manajemen puncak atau eksekutif adalah salah satu faktor penentu kesuksesan proyek karena membantu menyepakati tujuan, memastikan alokasi sumber daya, dan memberdayakan keputusan penting. Studi oleh Alawag et al. (2025) menunjukkan bahwa dukungan manajemen puncak merupakan salah satu *Critical Success Factors* (CSF) dalam pelaksanaan proyek berbasis sistem industri bangunan.

Kompetensi tim proyek memiliki pengaruh signifikan terhadap pencapaian performa proyek, terutama dalam lingkungan konstruksi yang dinamis dan kompleks. Menurut Purasinghe (2024), peningkatan kinerja tim proyek sangat bergantung pada berbagai aspek, seperti kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, hubungan interpersonal, kecerdasan emosional. Aspek-aspek ini dinilai krusial dalam menciptakan efektivitas dan berdaya saing tinggi dalam manajemen proyek konstruksi. Sementara itu, Olasunkanmi et al. (2024) menekankan bahwa komitmen tim secara afektif dan normatif juga menjadi penentu kinerja proyek.

Green project practices (GPP) semakin dianggap penting dalam industri konstruksi modern sebagai bagian dari upaya mencapai keberlanjutan dan efisiensi proyek. Menurut Nwaogbe et al. (2025), penerapan GPP, seperti efisiensi energi, penggunaan material ramah lingkungan, dan manajemen limbah yang baik, tidak hanya mengurangi dampak lingkungan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi operasional dan penghematan biaya jangka panjang. Hal ini sejalan dengan temuan Leo et al. (2024) yang menunjukkan bahwa integrasi prinsip GPP dalam seluruh siklus proyek konstruksi dapat meningkatkan kinerja proyek dari aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi.

Al-Balawneh & Tarabieh (2024) membuktikan bahwa efektivitas manajemen proyek secara signifikan memediasi hubungan antara manajemen risiko dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja proyek. Temuan ini menekankan bahwa peningkatan efektivitas dalam pengelolaan proyek memperkuat dampak positif faktor-faktor tersebut terhadap hasil proyek.

Kinerja proyek didefinisikan sebagai pencapaian tujuan proyek berdasarkan waktu, biaya, mutu. Studi oleh El Mourabit & El Moudden (2024) menegaskan pentingnya pendekatan sistematis dalam memahami interaksi antar faktor-faktor kunci penentu kinerja proyek, terutama dalam konteks negara berkembang. Menurut Stanitsas et al. (2021), kinerja proyek konstruksi perlu mencakup tiga pilar *sustainability* yaitu lingkungan, sosial, dan ekonomi.

Meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji kinerja proyek konstruksi, sebagian besar studi sebelumnya masih menyoroti hubungan secara langsung antara faktor-faktor seperti dukungan manajemen puncak, kompetensi tim proyek, maupun praktik ramah lingkungan terhadap pencapaian kinerja proyek. Penelitian-penelitian ini cenderung belum menyatukan seluruh variabel tersebut dalam satu model integratif yang komprehensif.

Namun demikian, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara faktor-faktor kritis seperti dukungan manajemen puncak, kompetensi tim, dan GPP terhadap kinerja proyek tidak selalu konsisten. Sebagai contoh, Fareed et al. (2023) menemukan bahwa dukungan manajemen puncak berpengaruh signifikan terhadap kinerja proyek melalui penguatan pengambilan keputusan dan legitimasi operasional. Namun, Sicotte dan Delerue (2021) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi tidak signifikan apabila dukungan yang diberikan bersifat simbolik atau tidak berkelanjutan. Demikian pula, Zhang dan Li (2024) membuktikan bahwa kompetensi tim mampu meningkatkan kinerja proyek melalui kerja sama dan komunikasi yang solid, tetapi Dingsøyr et al. (2024) menemukan bahwa dalam proyek kompleks, kompetensi tim justru tidak berdampak signifikan tanpa koordinasi lintas fungsi yang efektif. Hal serupa juga

terlihat pada aspek GPP, yang menurut Ullah et al. (2023) berdampak langsung pada kinerja proyek dari sisi ekonomi dan lingkungan, namun menurut Orfanos et al. (2024) dampaknya menjadi tidak signifikan ketika implementasi prinsip keberlanjutan tidak didukung secara sistematis. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya kemungkinan bahwa pengaruh dari ketiga faktor kritis tersebut terhadap kinerja proyek tidak bersifat langsung, melainkan dijalankan melalui mekanisme proses internal organisasi, salah satunya melalui efektivitas manajemen proyek. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, efektivitas manajemen proyek diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara faktor-faktor kritis dan kinerja proyek secara keseluruhan.

Dalam konteks global, isu keberlanjutan (*sustainability*) telah mendorong praktik konstruksi yang lebih ramah lingkungan, salah satunya melalui penerapan GPP. Namun di Indonesia, penerapan GPP masih sangat terbatas, baik dari sisi praktik di lapangan maupun kajian ilmiah yang mendalam. Susanto & Sujana (2023) mengungkapkan bahwa implementasi GPP di Indonesia berjalan lambat akibat kurangnya riset lokal, minimnya permintaan dari pemilik proyek, serta lemahnya dukungan regulasi dan insentif dari pemerintah. Dengan latar belakang ini, penting untuk mengkaji sejauh mana GPP dapat memengaruhi kinerja proyek konstruksi, terutama pada proyek berskala menengah di Indonesia, yang selama ini cenderung luput dari perhatian dalam penelitian terdahulu.

Penelitian ini memfokuskan pada dukungan manajemen puncak (X_1), kompetensi tim proyek (X_2), dan *green project practices* (X_3) berdasarkan tiga pertimbangan utama. Pertama, analisis data internal perusahaan (Lampiran 3) menunjukkan bahwa ketiga faktor ini secara konsisten menjadi akar masalah

deviasi waktu dan biaya pada proyek-proyek sebelumnya, seperti lemahnya koordinasi akibat kurangnya keterlibatan manajemen puncak, rendahnya kemampuan tim dalam mengantisipasi dinamika lapangan, serta belum optimalnya penerapan praktik ramah lingkungan untuk efisiensi sumber daya. Kedua, studi terdahulu seperti Alawag et al. (2025), Zhang & Li (2024), dan Yusof & Osmadi (2019) telah membuktikan pengaruh signifikan masing-masing faktor, namun belum ada penelitian yang mengintegrasikannya dalam satu model mediasi dengan efektivitas manajemen proyek sebagai variabel mediasi. Ketiga, ketiga faktor ini relevan dengan tantangan spesifik industri konstruksi Indonesia, khususnya proyek swasta skala menengah, di mana isu keberlanjutan (GPP) masih terabaikan meski potensial mengurangi biaya jangka panjang (UNEP, 2022), sementara dukungan manajemen dan kompetensi tim menjadi kunci adaptasi terhadap gangguan rantai pasok (KPMG, 2023).

Berdasarkan identifikasi literatur yang telah diuraikan, masih terdapat *research gap* berupa minimnya studi yang menguji hubungan simultan antara dukungan manajemen puncak, kompetensi tim proyek, dan *green project practices* terhadap kinerja proyek dengan efektivitas manajemen proyek sebagai variabel mediasi. Studi seperti Alawag et al. (2025) meneliti *top management support*, Zhang & Li (2024) menguji kompetensi tim, dan Yusof & Osmadi (2019) membahas *green project practices*, namun masing-masing dilakukan secara terpisah dan belum menyatukan semua variabel tersebut dalam satu model integratif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan membangun model konseptual yang relevan secara teoritis dan praktis. Berdasarkan yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini mengusung

judul: “Analisis Pengaruh Faktor Kritis Terhadap Kinerja Proyek Konstruksi Pada CV Adhi Citra Haryo Seto”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, penelitian ini difokuskan pada analisis faktor-faktor kritis yang meliputi dukungan manajemen puncak, kompetensi tim proyek, serta *green project practices* dan hubungannya terhadap efektivitas manajemen proyek maupun kinerja proyek. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah dukungan manajemen puncak berpengaruh terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto?
2. Apakah kompetensi tim proyek berpengaruh terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto?
3. Apakah *green project practices* berpengaruh terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto?
4. Apakah efektivitas manajemen proyek memediasi pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto?
5. Apakah efektivitas manajemen proyek memediasi pengaruh kompetensi tim proyek terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto?
6. Apakah efektivitas manajemen proyek memediasi pengaruh *green project practices* terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto?

7. Apakah efektivitas manajemen proyek berpengaruh terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi tim proyek terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto.
3. Untuk menganalisis pengaruh *green project practices* terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto.
4. Untuk menganalisis peran efektivitas manajemen proyek dalam memediasi pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto.
5. Untuk menganalisis peran efektivitas manajemen proyek dalam memediasi pengaruh kompetensi tim proyek terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto.
6. Untuk menganalisis peran efektivitas manajemen proyek dalam memediasi pengaruh *green project practices* terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto.
7. Untuk menganalisis pengaruh efektivitas manajemen proyek terhadap kinerja proyek konstruksi di CV Adhi Citra Haryo Seto.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini memberikan rekomendasi yang terukur untuk memperkuat dukungan manajemen puncak, meningkatkan kompetensi tim proyek, serta mengoptimalkan penerapan *green project practices*. Temuan penelitian diharapkan dapat membantu kinerja perusahaan dalam mencapai target waktu, biaya, dan mutu proyek secara konsisten dan berkelanjutan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi dasar bagi kajian berikutnya dalam mengembangkan penelitian mengenai faktor-faktor kritis, seperti dukungan manajemen puncak, kompetensi tim proyek, dan *green project practices*, terhadap kinerja proyek konstruksi.