

Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Manajemen Proyek Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi pada CV. Arkenso Riviana)

Ken Bobby Andreas¹, Kesi Widjajanti², Indarto³

^{1,2,3}Universitas Semarang

email: kenbobbyandreas@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of human resource management and project management on firm performance with organizational culture as a moderating variable at CV. Arkenso Riviana. This research is based on the conditions of the construction industry, which is characterized by intense competition, relatively thin profit margins, and various operational challenges that affect the stability of firm performance. This study employs a quantitative approach with an explanatory research design. The population consists of all employees of CV. Arkenso Riviana totaling 144 respondents; therefore, a census method was applied. Data were collected through questionnaires using a five-point Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of AMOS software to examine the relationships among variables. The results indicate that human resource management does not have a significant effect on firm performance, while project management has a positive and significant effect on firm performance. Furthermore, organizational culture does not moderate the relationship between human resource management and firm performance but strengthens the relationship between project management and firm performance. These findings suggest that in project-based construction companies, the effectiveness of project management is the primary driver of firm performance, with organizational culture acting as a reinforcing factor in operational activities.

Keywords: Human Resource Management, Project Management, Organizational Culture, Firm Performance, Structural Equation Modeling

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen sumber daya manusia dan manajemen proyek terhadap kinerja perusahaan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada CV. Arkenso Riviana. Penelitian ini didasarkan pada kondisi industri konstruksi yang memiliki tingkat persaingan tinggi, margin keuntungan yang relatif tipis, serta berbagai tantangan operasional yang memengaruhi stabilitas kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan CV. Arkenso Riviana yang berjumlah 144 orang sehingga penelitian menggunakan metode sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan manajemen proyek berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, budaya organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan, namun mampu memperkuat pengaruh manajemen proyek terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam perusahaan konstruksi berbasis proyek, efektivitas manajemen proyek menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan, dengan budaya organisasi berperan sebagai faktor penguat dalam konteks operasional proyek.

Kata kunci: Manajemen SDM, Manajemen Proyek, Budaya Organisasi, Kinerja Perusahaan, Structural Equation Modeling

Pendahuluan

Kinerja perusahaan merupakan indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam industri konstruksi, kinerja perusahaan menjadi semakin krusial karena sektor ini memiliki karakteristik berbasis proyek yang kompleks, dengan ketergantungan tinggi pada ketepatan waktu, efisiensi biaya, dan kualitas hasil pekerjaan.

Menurut Kaplan & Norton (2019). Kinerja perusahaan dapat diukur melalui empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kemampuan perusahaan dalam mengelola SDM dan proyek secara efektif berperan penting dalam peningkatan produktivitas dan profitabilitas (Chali & Lakatos 2024).

CV. Arkenso Riviana merupakan perusahaan jasa konstruksi yang sedang berkembang. Meskipun perusahaan mengalami peningkatan jumlah proyek, namun tidak selalu diikuti oleh peningkatan kinerja perusahaan secara konsisten. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan internal dalam pengelolaan sumber daya dan operasional proyek yang perlu dianalisis lebih mendalam. Pada CV. Arkenso Riviana, tantangan utama yang dihadapi meliputi keterlambatan pencairan termin proyek, tekanan harga akibat persaingan tender yang ketat, dan peningkatan biaya material. Berdasarkan data internal, terlihat fluktuasi jumlah proyek dan margin laba perusahaan seperti pada tabel 1 berikut:

Tabel 1

Fenomena Kinerja CV. Arkenso Riviana (2023–2025)

Tahun	Jumlah Proyek	Rata – Rata Laba	Keterangan
2023	4	10,25 %	Proyek stabil, sebagian mengalami keterlambatan termin
2024	12	6,45 %	Persaingan tender ketat, margin turun, pembayaran tertunda
2025	12	12,25 %	Masih ada keterlambatan pembayaran dan tekanan biaya material

Sumber: Data internal CV. Arkenso Riviana (2023–2025)

Tahun 2024 menjadi contoh ketika proyek meningkat menjadi 12, namun margin laba menurun menjadi 6,45%. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun keterlambatan pembayaran bersumber dari faktor eksternal, perusahaan perlu melakukan pengelolaan finansial yang lebih adaptif dan efisien agar pelaksanaan proyek tetap optimal dan kinerja perusahaan tidak menurun. Dalam praktiknya, perusahaan menghadapi berbagai tantangan seperti keterlambatan pembayaran termin proyek, fluktuasi biaya material, serta tekanan persaingan tender yang semakin ketat. Kondisi tersebut berdampak langsung pada stabilitas arus kas dan margin keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, kinerja perusahaan dalam konteks ini tidak hanya diukur dari

keberhasilan memperoleh proyek, tetapi lebih pada kemampuan perusahaan dalam mengelola proyek secara efektif sehingga mampu menghasilkan profit yang optimal dan berkelanjutan.

Menurut Kerzner (2021), efektivitas manajemen proyek sangat menentukan keberhasilan perusahaan konstruksi melalui pengendalian biaya, mutu, dan waktu. Sementara itu, Widodo & Prasetyo (2023) menambahkan bahwa praktik manajemen SDM yang baik mendorong peningkatan kinerja individu dan kolektif, serta memperkuat daya saing organisasi.

Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya mengintegrasikan manajemen SDM dan manajemen proyek dengan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan kepatuhan terhadap standar kerja. Oleh karena itu, CV. Arkenso Riviana menjadi studi kasus yang relevan untuk memahami bagaimana sinergi antara SDM, manajemen proyek, dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk menjawab permasalahan tersebut, diperlukan pendekatan manajerial yang mampu mengintegrasikan pengelolaan sumber daya manusia dan manajemen proyek secara efektif. Namun, dalam konteks perusahaan konstruksi, kedua aspek tersebut tidak selalu berjalan optimal tanpa adanya dukungan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi bagaimana strategi dan praktik manajerial diimplementasikan dalam aktivitas operasional sehari-hari.

Perusahaan seperti CV. Arkenso Riviana memiliki karakteristik unik berupa keterbatasan modal, ketergantungan terhadap pembayaran termin proyek, serta tekanan kompetisi yang tinggi. Kebaruan (novelty) dalam penelitian ini terletak pada penempatan budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara manajemen sumber daya manusia, manajemen proyek, dan kinerja perusahaan pada perusahaan konstruksi skala menengah. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung menempatkan budaya organisasi sebagai variabel independen atau dependen, penelitian ini menempatkan budaya organisasi sebagai variabel moderasi untuk menjelaskan kesenjangan (research gap)

antara hasil penelitian terdahulu yang masih inkonsisten. Dengan demikian, budaya organisasi dalam penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai variabel tambahan, tetapi sebagai faktor kontekstual yang memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel utama terhadap kinerja perusahaan.

Pemilihan variabel dalam penelitian ini didasarkan pada hasil penelitian terbaru yang menyoroti pentingnya integrasi antara manajemen SDM, manajemen proyek, dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja. Chali & Lakatos (2024) menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang strategis mampu meningkatkan adaptabilitas organisasi terhadap tekanan proyek. Papeles et al. (2021) menemukan bahwa efektivitas manajemen proyek berkontribusi pada efisiensi biaya dan keberhasilan penyelesaian proyek tepat waktu. Sedangkan Cameron & Quinn (2021) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat memperkuat hubungan antara praktik manajerial dan hasil kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan manajemen SDM (X1) dan manajemen proyek (X2) sebagai variabel independen, budaya organisasi (Z) sebagai variabel moderasi, dan kinerja perusahaan (Y) sebagai variabel dependen.

Penelitian ini menggunakan *Dynamic Capabilities Theory* (DCT) sebagai grand theory yang menekankan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan melalui proses *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring*. Teori ini relevan dengan kondisi perusahaan konstruksi yang menghadapi dinamika proyek dan ketidakpastian operasional. Selain itu, penelitian ini juga didukung oleh *AMO Framework* (*Ability, Motivation, Opportunity*) yang menjelaskan bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia dapat memengaruhi kinerja melalui peningkatan kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja karyawan. Sementara itu, *Human Capital Theory* (HCT) digunakan untuk menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan apabila dikelola secara efektif.

Ketiga pendekatan teoritis ini digunakan secara integratif untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai

faktor-faktor yang memengaruhi kinerja perusahaan dalam konteks industri konstruksi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah apakah manajemen SDM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, apakah manajemen proyek berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja perusahaan, dan apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh manajemen proyek terhadap kinerja perusahaan.

Tinjauan Pustaka dan Pengembangan hipotesis

Grand Theory: Dynamic Capabilities Theory (DCT)

DCT diperkenalkan oleh Teece, Pisano, & Shuen (1997) sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal-eksternal dalam merespons lingkungan yang berubah cepat. Eisenhardt & Martin (2000) menekankan bahwa *dynamic capabilities* termanifestasi dalam praktik manajerial konkret, seperti alokasi ulang sumber daya, pembelajaran terstruktur, dan mekanisme koordinasi, yang membuat organisasi adaptif terhadap peluang / ancaman pasar. Zollo & Winter (2002) menambahkan bahwa kemampuan dinamis terbentuk melalui pembelajaran organisasional (*deliberate learning*) yang memunculkan rutinitas baru (misal *lessons learned*, *after action reviews*). Winter (2003) membedakan *operational capabilities* (menjalankan aktivitas hari-ke-hari) dari *dynamic capabilities* (kemampuan memperbarui basis kapabilitas itu sendiri). Teece (2007) mengartikulasikan tiga *microfoundations* : *sensing* (mendeteksi peluang / risiko), *seizing* (mengambil keputusan dan mengalokasikan sumber daya), dan *reconfiguring* (mengubah struktur / proses / aset agar sesuai kebutuhan baru).

Middle Theory: AMO Framework (Ability–Motivation–Opportunity)

Dalam konteks penelitian ini, AMO Framework digunakan untuk menjelaskan bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia memengaruhi kinerja perusahaan melalui peningkatan kualitas tenaga kerja.

Ability tercermin dari kompetensi teknis dan manajerial karyawan dalam menjalankan pekerjaan proyek, Motivation tercermin dari sistem insentif dan penghargaan yang mendorong kinerja optimal, sedangkan Opportunity tercermin dari keterlibatan karyawan dalam proses operasional dan pengambilan keputusan. Ketiga komponen tersebut secara simultan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, efisiensi proyek, serta kualitas hasil pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan kinerja perusahaan. Boxall & Purcell (2003) memosisikan AMO Framework sebagai lensa untuk merancang sistem praktik SDM yang selaras: seleksi & pelatihan (A), kompensasi & insentif (M), serta desain kerja & partisipasi (O).

Middle Theory: Human Capital Theory (HCT)

Becker (1993) menyatakan human capital pendidikan, pelatihan, pengalaman adalah aset strategis yang meningkatkan produktivitas individu dan organisasi. Schultz (1961) menegaskan investasi pada manusia (pendidikan / kesehatan) menaikkan produktivitas makro. Mincer (1974) menunjukkan pengembalian (return) investasi pendidikan melalui pertumbuhan upah dan produktivitas. Dalam perspektif RBV, Barney (1991) menempatkan SDM yang valuable, rare, inimitable, non-substitutable (VRIN) sebagai sumber keunggulan berkelanjutan.

Kinerja perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan salah satu aspek penting dalam menilai keberhasilan organisasi. Menurut Venkatraman & Ramanujam (1986), kinerja perusahaan dapat dipahami dalam dua dimensi, yaitu financial performance (kinerja keuangan: profitabilitas, pertumbuhan, return) dan operational performance (kinerja operasional: kualitas, efisiensi, kepuasan pelanggan). Kaplan & Norton (1996) melalui konsep Balanced Scorecard memperluas dimensi kinerja perusahaan menjadi empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan praktik bersama yang memandu perilaku anggota organisasi

dalam mencapai tujuan bersama. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari kelompok dalam menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berperilaku. Hofstede (1991) menekankan dimensi budaya seperti orientasi pada kekuasaan, individualisme–kolektivisme, dan penghindaran ketidakpastian, yang memengaruhi perilaku kerja. Cameron & Quinn (2011) melalui Competing Values Framework (CVF) membagi budaya organisasi menjadi empat tipe: clan, adhocracy, market dan hierarchy, yang masing-masing memiliki implikasi pada efektivitas organisasi.

Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas untuk memperoleh, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Armstrong (2014) mendefinisikan MSDM sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk mengelola aset paling berharga organisasi, yaitu manusia. Dessler (2017) menegaskan bahwa fungsi utama MSDM mencakup rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, serta hubungan industrial. Becker & Huselid (1998) melalui perspektif Human Capital menekankan bahwa praktik MSDM yang efektif akan meningkatkan produktivitas karyawan dan daya saing perusahaan.

Manajemen proyek

Manajemen proyek adalah penerapan pengetahuan, keterampilan, alat, dan teknik untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan proyek agar tujuan dapat tercapai dalam batasan waktu, biaya, dan mutu. Project Management Institute (PMI, 2017) mendefinisikan manajemen proyek sebagai disiplin yang mencakup lima proses utama: initiating, planning, executing, monitoring–controlling dan closing. Kerzner (2017) menekankan bahwa keberhasilan proyek diukur dari kemampuan manajer proyek menjaga tiga kendala utama (triple constraint): waktu, biaya dan mutu. Lock (2013) menambahkan bahwa manajemen proyek yang

efektif mencakup pengendalian sumber daya, koordinasi antar pihak, serta mitigasi risiko.

Pengaruh antara Manajemen SDM dengan Kinerja Perusahaan

Manajemen SDM memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Menurut Armstrong & Taylor (2014), praktik-praktik HRM yang efektif (seperti rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan manajemen kinerja) dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja perusahaan. Penelitian Huselid (1995) menunjukkan bahwa praktik HRM berhubungan signifikan dengan peningkatan produktivitas karyawan dan profitabilitas perusahaan. Demikian pula, Becker & Gerhart (1996) menegaskan bahwa investasi dalam manajemen SDM dapat menjadi sumber daya strategis yang sulit ditiru oleh kompetitor (Resource Based View). Dengan demikian, semakin baik penerapan manajemen SDM dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula pencapaian kinerja perusahaan, baik pada aspek keuangan maupun non keuangan.

H.1 Manajemen SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh antara Manajemen Proyek dengan Kinerja Perusahaan

Manajemen proyek merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan organisasi, khususnya di sektor konstruksi dan manufaktur. Menurut Kerzner (2013), keberhasilan proyek dilihat dari tiga aspek utama: ketepatan waktu, kesesuaian anggaran, dan kualitas hasil. Keberhasilan ini pada akhirnya mendukung reputasi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian Pinto & Slevin (1988) menunjukkan bahwa efektivitas perencanaan, pengendalian, komunikasi, dan kepemimpinan dalam proyek 62 berkontribusi terhadap keberhasilan proyek yang berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Selain itu, kinerja proyek yang baik meningkatkan kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, serta stabilitas arus kas perusahaan. Oleh karena itu, manajemen proyek yang efektif akan memperkuat daya saing dan meningkatkan kinerja perusahaan.

H.2 Manajemen Proyek berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh antara Manajemen SDM dengan Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Budaya organisasi memiliki peran sebagai konteks yang memperkuat atau melemahkan hubungan antara manajemen SDM dan kinerja perusahaan. Menurut Denison (1990), budaya organisasi yang kuat (misalnya orientasi tim, inovasi, fokus pada hasil) mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi keberhasilan praktik-praktik HRM. Penelitian Chatman & Jehn (1994) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memperkuat dampak HRM terhadap kinerja, misalnya dengan menumbuhkan komitmen dan loyalitas karyawan. Di sisi lain, jika budaya organisasi lemah atau tidak selaras, maka praktik HRM yang baik tidak akan memberikan hasil optimal. Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara manajemen SDM dan kinerja perusahaan.

H.3 Manajemen SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan dimoderasi dengan Budaya Organisasi

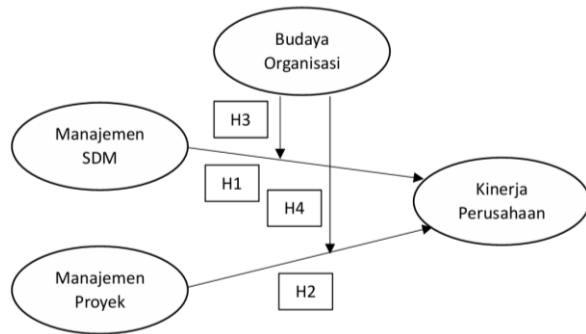
Pengaruh antara Manajemen Proyek dengan Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi

Budaya organisasi juga dapat memoderasi hubungan antara manajemen proyek dan kinerja perusahaan. Menurut Schein (2010), budaya organisasi membentuk nilai, norma, dan perilaku yang mendasari kerja sama tim dalam 63 pelaksanaan proyek. Budaya yang mendukung kolaborasi, disiplin, dan orientasi kualitas akan memperkuat keberhasilan proyek. Penelitian Belassi & Tukel (1996) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan koordinasi tim, dan meminimalisir konflik dalam proyek, sehingga hasil proyek lebih optimal. Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak mendukung dapat memperlambat penyelesaian proyek dan menurunkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan faktor penting yang memoderasi hubungan antara manajemen proyek dengan kinerja perusahaan.

H.4 Manajemen Proyek berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan dimoderasi dengan Budaya Organisasi

Model Penelitian

Model penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1
Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research (penelitian penjelasan). Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Arkenso Riviana yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan, baik di bidang administrasi maupun pelaksanaan proyek, dengan jumlah total 144 orang. Penggunaan metode sensus dalam penelitian ini memberikan keunggulan karena seluruh populasi terwakili, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi internal yang tinggi terhadap kondisi perusahaan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Pengujian dilakukan meliputi analisis deskriptif, uji validitas, uji reabilitas, dan uji hipotesis. Alat uji yang digunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software AMOS

Hasil dan Pembahasan

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis dengan *Structural Equation Modeling*

Hipotesis	Estimate	C.R	P
Pengaruh Manajemen SDM terhadap Kinerja Perusahaan	0,107	1,707	0,088
Pengaruh Manajemen Proyek terhadap Kinerja Perusahaan	0,657	6,191	0,000

Peran Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Hubungan Manajemen SDM terhadap Kinerja Perusahaan	0,000	0,275	0,784
Peran Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Hubungan Manajemen Proyek terhadap Kinerja Perusahaan	0,001	2,972	0,003

Sumber : Data primer diolah, 2025

Pengaruh Manajemen SDM terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara persepsi responden terhadap praktik Manajemen SDM yang dinilai baik dengan hasil pengujian statistik yang tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa praktik Manajemen SDM yang diterapkan belum mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara nyata.

Jika ditinjau lebih dalam berdasarkan hasil kuesioner, sebagian besar responden menyatakan bahwa perusahaan telah memberikan pelatihan teknis dan manajerial yang cukup baik serta memiliki sistem penilaian kinerja yang relatif adil. Namun demikian, terdapat beberapa indikator yang menunjukkan kelemahan, khususnya terkait kepuasan terhadap *reward* serta *efektivitas sistem* penghargaan yang masih belum optimal. Selain itu, dari data kuesioner juga terlihat bahwa meskipun pelatihan telah diberikan, implementasi hasil pelatihan tersebut di lapangan belum sepenuhnya maksimal. Hal ini menunjukkan adanya gap antara pengembangan kemampuan (*ability*) dengan penerapan dalam pekerjaan proyek sehari-hari.

Dalam konteks CV. Arkenso Riviana sebagai perusahaan jasa konstruksi, kondisi ini dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan yang berbasis proyek dan sangat bergantung pada eksekusi lapangan. Kinerja perusahaan

lebih banyak ditentukan oleh keberhasilan pelaksanaan proyek, seperti ketepatan waktu, kualitas hasil pekerjaan, dan efisiensi biaya, dibandingkan oleh praktik Manajemen SDM secara langsung. Selain itu, karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki masa kerja yang relatif singkat, yaitu 1–2 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem Manajemen SDM masih berada dalam tahap pengembangan, sehingga dampaknya terhadap kinerja perusahaan belum sepenuhnya terasa.

Jika dianalisis menggunakan perspektif *AMO Framework*, kondisi ini menunjukkan bahwa aspek *ability* dan *motivation* relatif sudah berjalan dengan baik melalui pelatihan dan pemberian insentif, namun aspek *opportunity* masih belum optimal. Hal ini terlihat dari hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi organisasi masih belum berjalan secara maksimal. Ketidakseimbangan antara *ability*, *motivation* dan *opportunity* ini menyebabkan praktik Manajemen SDM belum mampu mendorong peningkatan kinerja perusahaan secara signifikan.

Dari perspektif *Human Capital Theory*, sumber daya manusia memang merupakan aset strategis perusahaan. Namun dalam penelitian ini, kualitas SDM yang ada belum sepenuhnya mampu dikonversi menjadi keunggulan operasional yang berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa investasi pada SDM belum diikuti dengan sistem implementasi yang efektif dalam aktivitas proyek.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Manajemen SDM dalam penelitian ini belum menjadi faktor utama penentu kinerja perusahaan, melainkan berperan sebagai faktor pendukung yang membutuhkan integrasi yang lebih kuat dengan manajemen proyek agar dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa tidak semua konsep teoritis dapat langsung terkonfirmasi dalam konteks empiris, khususnya pada perusahaan konstruksi yang memiliki karakteristik operasional berbasis proyek.

Pengaruh Manajemen Proyek terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Proyek berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan manajemen proyek, maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan yang dihasilkan.

Hasil ini sejalan dengan kondisi empiris di lapangan, di mana dalam perusahaan jasa konstruksi seperti CV. Arkenso Riviana, keberhasilan proyek menjadi indikator utama dalam menilai kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena setiap proyek secara langsung berkontribusi terhadap pendapatan, profitabilitas, serta reputasi perusahaan.

Berdasarkan hasil kuesioner, sebagian besar responden menyatakan bahwa perencanaan proyek, pengawasan pelaksanaan, serta pengendalian waktu dan biaya telah berjalan dengan baik. Hal ini tercermin dari indikator seperti kejelasan target pekerjaan, koordinasi antar tim, serta pengawasan proyek yang cukup terstruktur. Selain itu, beberapa responden juga menekankan bahwa keberhasilan proyek sangat dipengaruhi oleh kemampuan tim dalam mengelola pekerjaan di lapangan, termasuk dalam menghadapi kendala teknis maupun non-teknis. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen proyek tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga sangat bergantung pada kemampuan eksekusi di lapangan.

Dalam konteks operasional perusahaan, manajemen proyek berperan sebagai *core driver* yang secara langsung menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu proyek. Ketepatan waktu penyelesaian, kualitas hasil pekerjaan, serta efisiensi penggunaan sumber daya menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dari perspektif *Dynamic Capabilities Theory* (DCT), manajemen proyek dapat dipandang sebagai kemampuan organisasi dalam melakukan *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring* terhadap berbagai kondisi proyek yang dinamis. Perusahaan yang mampu merespon perubahan di lapangan secara cepat dan tepat akan memiliki keunggulan dalam menyelesaikan proyek secara optimal, yang

pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, hasil kuesioner juga menunjukkan bahwa komunikasi dan koordinasi antar tim menjadi faktor penting dalam keberhasilan proyek. Beberapa responden menyatakan bahwa komunikasi yang efektif antara manajemen dan tim lapangan mampu mengurangi kesalahan kerja serta meningkatkan efisiensi pelaksanaan proyek. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen proyek tidak hanya ditentukan oleh perencanaan yang baik, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengelola interaksi antar individu dan tim dalam organisasi.

Jika dikaitkan dengan hasil penelitian sebelumnya, temuan ini memperkuat bahwa dalam industri konstruksi, manajemen proyek merupakan faktor utama yang secara langsung memengaruhi kinerja perusahaan dibandingkan dengan faktor lainnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen proyek dalam penelitian ini berperan sebagai faktor utama (key driver) dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Semakin efektif perusahaan dalam mengelola proyek, maka semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh Manajemen SDM terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti bahwa keberadaan budaya organisasi belum mampu memperkuat hubungan antara praktik Manajemen SDM dengan kinerja perusahaan. Temuan ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara harapan teoritis dengan kondisi empiris di lapangan. Secara teori, budaya organisasi seharusnya berperan sebagai faktor yang memperkuat efektivitas praktik manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Namun dalam penelitian ini, fungsi tersebut belum berjalan secara optimal.

Jika ditinjau berdasarkan hasil kuesioner, nilai rata-rata budaya organisasi berada pada kategori “cukup baik”, namun beberapa indikator penting masih

menunjukkan kelemahan, terutama pada aspek komunikasi internal, keterlibatan karyawan, serta konsistensi dalam penerapan nilai-nilai organisasi. Selain itu, beberapa responden mengindikasikan bahwa koordinasi antara manajemen dan tim lapangan masih belum berjalan secara maksimal, serta masih terdapat kendala dalam penyampaian informasi dan pengambilan keputusan di tingkat operasional. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi belum sepenuhnya terinternalisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Dalam konteks CV. Arkenso Riviana sebagai perusahaan konstruksi yang sedang berkembang, kondisi ini dapat dipahami karena budaya organisasi umumnya membutuhkan waktu untuk terbentuk dan mengakar secara kuat. Dengan karakteristik karyawan yang sebagian besar memiliki masa kerja relatif singkat, proses internalisasi nilai-nilai organisasi masih berada dalam tahap awal. Akibatnya, budaya organisasi belum memiliki kekuatan yang cukup untuk mempengaruhi efektivitas praktik Manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Jika dianalisis menggunakan perspektif *Dynamic Capabilities Theory* (DCT), budaya organisasi seharusnya berperan dalam mendukung proses *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring* melalui pembentukan nilai-nilai bersama, komunikasi yang efektif, serta koordinasi yang baik antar unit kerja. Namun dalam kondisi perusahaan yang masih berkembang, budaya organisasi belum mencapai tingkat kematangan yang mampu mendukung kapabilitas tersebut secara optimal.

Dari perspektif *AMO Framework*, budaya organisasi memiliki peran dalam memperkuat aspek *opportunity*, yaitu memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dan berkontribusi secara aktif dalam organisasi. Namun berdasarkan hasil kuesioner, aspek *opportunity* masih belum berjalan secara maksimal, sehingga budaya organisasi belum mampu memperkuat pengaruh Manajemen SDM terhadap kinerja perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dalam penelitian ini belum berfungsi sebagai variabel moderasi yang efektif dalam hubungan antara

Manajemen SDM dan Kinerja Perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan penguatan budaya organisasi, khususnya dalam aspek komunikasi, keterlibatan karyawan, dan konsistensi nilai, agar dapat mendukung efektivitas praktik manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh Manajemen Proyek terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mampu memoderasi pengaruh Manajemen Proyek terhadap Kinerja Perusahaan secara positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa keberadaan budaya organisasi dapat memperkuat hubungan antara manajemen proyek dengan kinerja perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun manajemen proyek memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, efektivitasnya akan semakin meningkat apabila didukung oleh budaya organisasi yang baik.

Berdasarkan hasil kuesioner, indikator budaya organisasi seperti kerja sama tim, kedisiplinan, serta komunikasi antar karyawan menunjukkan nilai yang relatif baik, khususnya dalam konteks pelaksanaan proyek di lapangan.

Responden juga menunjukkan bahwa koordinasi antar tim proyek, baik antara manajemen dan pelaksana lapangan, telah berjalan cukup efektif, sehingga mampu mendukung kelancaran pelaksanaan proyek. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang terbentuk dalam aktivitas proyek cenderung lebih kuat dibandingkan dengan budaya organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks CV. Arkenso Riviana, kondisi ini dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi lebih mudah terbentuk dalam aktivitas operasional proyek yang bersifat langsung, terstruktur, dan memiliki target yang jelas. Interaksi yang intens antar tim dalam proyek mendorong terbentuknya budaya kerja seperti disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama tim. Hal ini berbeda dengan praktik Manajemen SDM yang bersifat lebih administratif dan jangka panjang, sehingga pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen proyek menjadi lebih nyata dibandingkan terhadap Manajemen SDM.

Dari perspektif *Dynamic Capabilities Theory* (DCT), budaya organisasi yang kuat mampu mempercepat proses *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring* dalam pelaksanaan proyek. Nilai-nilai seperti komunikasi yang efektif, koordinasi yang baik, serta kedisiplinan kerja memungkinkan perusahaan untuk merespon perubahan kondisi proyek dengan lebih cepat dan tepat.

Selain itu, dari perspektif *AMO Framework*, budaya organisasi yang baik mampu memperkuat aspek *opportunity* dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi secara aktif dalam pelaksanaan proyek. Hal ini meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja proyek dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran strategis dalam memperkuat efektivitas manajemen proyek, khususnya dalam konteks perusahaan konstruksi yang sangat bergantung pada keberhasilan proyek.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dalam penelitian ini berfungsi sebagai variabel moderasi yang efektif dalam hubungan antara manajemen proyek dan kinerja perusahaan. Semakin kuat budaya organisasi yang mendukung kerja sama, komunikasi, dan disiplin kerja, maka semakin besar pengaruh manajemen proyek terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan penelitian terkait pengaruh manajemen SDM dan manajemen proyek terhadap kinerja perusahaan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada CV. Arkenso Riviana sebagai berikut :

1. Manajemen Sumber Daya Manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
2. Manajemen proyek berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
3. Budaya organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh manajemen SDM terhadap kinerja perusahaan.

4. Budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh manajemen proyek terhadap kinerja perusahaan.
5. Secara keseluruhan, kinerja perusahaan pada CV. Arkenso Riviana lebih dipengaruhi oleh efektivitas manajemen proyek dibandingkan manajemen SDM, dengan budaya organisasi berperan sebagai faktor penguat dalam konteks operasional proyek.

Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan dalam Konversi Praktik Manajemen SDM terhadap Kinerja Perusahaan
2. Keterbatasan dalam Pengukuran Peran Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi
3. Keterbatasan Model Penelitian
4. Keterbatasan pada hasil kesesuaian model (*Goodness of Fit*)

Saran

1. Pengembangan Model Pengaruh Manajemen SDM terhadap Kinerja Perusahaan
2. Pendalaman Peran Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi
3. Penambahan Variabel Penelitian yang Lebih Komprehensif
4. Pengembangan Metode Penelitian

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Chali, M., & Lakatos, E. S. (2024). Strategic human resource management and organizational performance: Evidence from project-based organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(2), 345–364.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kerzner, H. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (11th ed.). Wiley.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: Case studies* (5th ed.). Wiley.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, experience, and earnings*. Columbia University Press.
- Papeles, A., Ahmad, R., & Musa, M. (2021). Project management practices and organizational performance in construction companies. *International Journal of Construction Management*, 21(5), 486–498.
- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Widodo, S., & Prasetyo, E. (2023). Human resource management practices and firm performance in construction industry. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(3), 455–468.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.