

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi penjelasan mengenai tinjauan pustaka yang menjadi acuan penelitian yang terdiri dari konsep manajemen proyek, *sustainable project management* (SPM), proyek social, *corporate social responsibility* (CSR), penerapan CSR di bidang pendidikan, serta penelitian terdahulu.

#### **2.1 Manajemen Proyek**

##### **2.1.1. Definisi Manajemen Proyek**

Secara operasional, manajemen proyek dapat dipahami sebagai suatu proses terstruktur dalam merencanakan, menjadwalkan dan mengendalikan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang spesifik (Heizer *et al.*, 2023). Esensi dari pendekatan ini terletak pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki mulai dari alokasi waktu, pendanaan, fasilitas, hingga sumber daya manusia agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Secara fundamental, parameter keberhasilan suatu proyek diukur dari kemampuannya untuk memenuhi standar kualitas tanpa melampaui batasan anggaran, serta selesai tepat pada waktu yang telah ditargetkan.

Melengkapi pandangan tersebut, (Kerzner, 2025) memberikan penekanan pada karakteristik operasional dari proyek itu sendiri. Menurutnya, sebuah inisiatif baru dapat diklasifikasikan

sebagai sebuah proyek apabila memiliki batasan waktu awal dan akhir yang jelas, serta alokasi sumber daya yang spesifik. Oleh karena itu, Kerzner mendefinisikan manajemen proyek sebagai proses manajerial untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh sumber daya guna mencapai sasaran terukur yang telah ditetapkan. Melalui tata kelola yang tepat, risiko operasional dapat diminimalisasi sehingga hasil akhir proyek dapat selaras dengan ekspektasi seluruh pihak yang terlibat (*stakeholders*).

Berdasarkan kedua pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen proyek adalah upaya penyeimbangan waktu, biaya, dan sumber daya secara terintegrasi. Upaya penyeimbangan ini juga sangat dibutuhkan ketika menjalankan inisiatif di sektor pendidikan, seperti program pengembangan kapasitas guru. Program semacam ini tidak dapat dikelola sebagai kegiatan sosial biasa, melainkan harus dikelola layaknya proyek terstruktur agar tujuan proyek dapat tercapai secara efektif. Oleh karena itu, untuk mengurangi kompleksitas penerapan di lapangan, manajemen proyek menggunakan kerangka kerja yang membagi pekerjaan ke dalam beberapa fase proyek.

#### **2.1.2. Fase Proyek**

Agar suatu pekerjaan yang kompleks menjadi lebih mudah dikelola, proses pelaksanaan proyek harus dilakukan dalam

beberapa tahapan yang jelas. Heizer *et al* (2023) menyebutkan bahwa setiap proyek pada umumnya beroperasi melalui tiga fase utama, yaitu perencanaan, penjadwalan, dan pengendalian. Pembagian fase ini bertujuan untuk memastikan efisiensi teknis dan mencegah tumpang tindih tugas di lapangan. Secara lebih rinci, definisi operasional dari masing-masing fase tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Fase ini merupakan tahap fundamental yang berfokus pada penetapan tujuan, pendefinisian ruang lingkup pekerjaan, serta pembentukan tim proyek. Pada tahap ini, keseluruhan tugas dapat dipecah menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dan terukur untuk memudahkan proses pengelolaan. Perencanaan yang matang memiliki peranan krusial dalam meminimalkan risiko dan ketidakpastian selama proyek berlangsung.

2. Penjadwalan

Fase ini berkaitan dengan alokasi waktu terhadap setiap aktivitas yang telah direncanakan, termasuk penentuan tenggat waktu pekerjaan. Penjadwalan memastikan bahwa sumber daya manusia dan dana dapat dikelola secara efisien, sehingga alur kerja

dapat berjalan dengan selaras tanpa adanya tumpang tindih.

### 3. Pengendalian

Fase ini merupakan mekanisme pengawasan untuk memastikan seluruh aktivitas di lapangan dapat berjalan sesuai rencana awal. Pengelola proyek akan memantau standar kualitas, serapan biaya, serta kemajuan aktual. Apabila ditemukan kendala operasional, tindakan korektif dapat segera dilakukan pada jalur yang tepat. Melengkapi hal tersebut, Ambituuni *et al.* (2021) menegaskan bahwa pengendalian berfungsi untuk memastikan jalannya proyek benar-benar sesuai dengan visi awal proyek sebelum dilanjutkan pada tahap berikutnya.

Dalam praktiknya pada program pendidikan, penerapan ketiga fase tersebut sangat terlihat dari cara pengelola mengatur alur kerja programnya. Larsson dan Larsson (2020) menjelaskan bahwa koordinasi yang baik antar fase sangat penting dalam mencapai kesuksesan proyek. Ketiga fase tersebut tidak dapat berdiri sendiri, dan secara longitudinal terus berlanjut dalam kurun waktu tertentu. Rangkaian tahapan yang berjalan dari awal hingga akhir inilah yang membentuk apa yang disebut siklus hidup proyek.

### 2.1.3. Siklus Hidup Proyek

Ketiga aktivitas manajemen yang telah dijelaskan sebelumnya, mulai dari perencanaan hingga pengendalian, tidak dilakukan secara terpisah melainkan berjalan dalam satu kesatuan waktu yang teratur. Rangkaian waktu dari awal hingga berakhirnya sebuah proyek inilah yang disebut sebagai siklus hidup proyek (*project life cycle*). Kerzner (2025) menjelaskan bahwa pemahaman yang jelas terhadap setiap siklus ini sangat krusial agar pengelola dapat mengontrol sumber daya dengan lebih baik guna mencapai tujuan. Secara lebih rinci, tahapan dalam siklus hidup proyek menurut Kerzner (2025) dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Konseptual

Siklus ini berfokus pada evaluasi awal terhadap sebuah gagasan atau ide proyek. Fokus utamanya adalah melakukan analisis risiko awal (*preliminary analysis of risk*) serta melihat dampak potensialnya terhadap waktu, biaya, dan performa organisasi. Tahap ini sering kali disebut sebagai "*first cut*" untuk menentukan kelayakan (*feasibility*) suatu usaha sebelum sumber daya besar benar-benar dikomitmenkan.

#### 2. Perencanaan

Siklus ini merupakan proses pemurnian (*refinement*) dari elemen-elemen yang telah diidentifikasi pada siklus

konseptual. Pada bagian ini, kebutuhan sumber daya diidentifikasi secara pasti dan parameter waktu serta biaya ditetapkan secara realistis. Selain itu, siklus ini mencakup penyiapan dokumen-dokumen pendukung yang diperlukan untuk memastikan seluruh alur kerja memiliki landasan administratif yang kuat sebelum eksekusi dimulai.

### 3. Pengetesan

Siklus ini didominasi oleh upaya pengujian dan standarisasi akhir agar operasi proyek dapat segera dijalankan. Di sini, hampir seluruh dokumentasi teknis maupun operasional harus sudah diselesaikan secara tuntas. Hal ini bertujuan agar saat hasil proyek diserahkan atau mulai digunakan, tidak ada kendala teknis yang menghambat jalannya aktivitas utama di lapangan.

### 4. Implementasi

Siklus ini merupakan proses pengintegrasian produk atau layanan hasil proyek ke dalam organisasi yang sudah ada. Pada siklus ini manfaat nyata dari proyek mulai dirasakan oleh para pengguna, di mana seluruh rencana yang telah disusun sebelumnya dieksekusi untuk menghasilkan dampak atau nilai tambah yang berkelanjutan bagi organisasi dan pemangku kepentingan.

### 5. Penutupan

Siklus terakhir ini mencakup pengalokasian kembali sumber daya yang tersisa setelah tugas proyek selesai. Kerzner (2025) menekankan bahwa perusahaan membutuhkan aliran proyek yang berkelanjutan untuk dapat bertahan, sehingga setelah satu siklus ditutup, organisasi harus segera bersiap untuk memulai siklus proyek baru sehingga mampu menjawab tantangan berikutnya.

Sesuai dengan pendapat Larsson dan Larsson (2020), koordinasi yang kuat antar seluruh siklus proyek sangat penting agar nilai manfaat yang dihasilkan dapat tetap bertahan dalam jangka panjang. Fokus pada keberlanjutan dampak yang diciptakan melampaui batas proyek secara administratif inilah yang mendorong transisi dari manajemen proyek menuju konsep *Sustainable Project Management*.

## **2.2 Sustainable Project Management**

### **2.2.1. Definisi Sustainable Project Management**

*Sustainable Project Management* (SPM) merupakan sebuah pandangan baru yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam siklus hidup dan tahapan proyek untuk menciptakan nilai jangka panjang. Silvius dan Schipper, (2014) mendefinisikan *Sustainable project management* sebagai perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian

target tradisional melainkan turut mempertimbangkan aspek lingkungan, ekonomi, dan sosial secara seimbang. Lebih lanjut, Al-Marri dan Pinnington (2022) menekankan bahwa dalam konteks tanggung jawab sosial (CSR), *Sustainable Project Management* harus berfokus pada penciptaan dampak yang nyata, transparan, dan terukur bagi masyarakat. Hal ini menuntut adanya pergeseran fokus dari sekedar penyelesaian tugas teknis menjadi pencapaian nilai-nilai etika dan keberlanjutan secara menyeluruh

Penerapan *Sustainable project management* menurut Martens dan Carvalho (2015) menuntut adanya perubahan pola pikir dari pengelola proyek dalam memandang keberhasilan suatu proyek. Keberlanjutan bukan lagi sekedar aktivitas tambahan, melainkan sebuah integrasi nilai kunci yang harus masuk ke dalam seluruh lini proyek. Pandangan ini didukung oleh Moreno-Monsalve *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa manajer proyek harus menggeser fokus mereka dari mengejar *iron triangle* menuju penciptaan manfaat yang lebih luas. Melalui pendekatan ini, organisasi secara proaktif dapat memitigasi risiko negatif sekaligus memaksimalkan dampak positif bagi lingkungan sosial di setiap siklusnya.

Berdasarkan pemikiran para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *Sustainable Project Management* merupakan sebuah kerangka kerja yang mendorong pengelola proyek untuk menilai proyek melalui kemampuannya untuk menciptakan nilai yang

bermanfaat bagi masyarakat secara konsisten. Dalam konteks proyek sosial, pemahaman ini menjadi landasan penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa setiap sumber daya yang diinvestasikan mampu menghasilkan transformasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, untuk mewujudkan integrasi nilai tersebut secara nyata, manajemen proyek harus mengadopsi konsep *Triple Bottom Line* yang meliputi aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

#### **2.2.2. *Triple Bottom Line* dalam Proyek**

Prinsip operasional yang mendorong penerapan *Sustainable Project Management* adalah keseimbangan antara tiga aspek utama yang dikenal sebagai *Triple Bottom Line* (TBL). Martens dan Carvalho (2015) mengidentifikasi bahwa keberlanjutan dalam manajemen proyek mencakup pilar sosial, lingkungan, dan ekonomi yang harus dikelola secara holistik untuk mencapai performa yang optimal. Lebih lanjut, Al-Marri dan Pinnington (2022) mempertegas bahwa proyek yang berorientasi pada tanggung jawab sosial (CSR), menempatkan pilar sosial (*people*) sebagai inti dari strategi manajemen untuk memastikan adanya akuntabilitas terhadap kelompok yang disasar. Secara lebih rinci, ketiga aspek dalam kerangka *Triple Bottom Line* menurut Kusmendar *et al.* (2025) dan Moreno-Monsalve *et al.* (2023) dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1. Ekonomi (*Profit*):

Aspek ini berfokus pada kelangsungan finansial dan efisiensi sumber daya organisasi. Dalam perspektif SPM, aspek ekonomi tidak hanya mengejar keuntungan jangka pendek, melainkan memastikan bahwa investasi yang dikeluarkan dalam setiap siklus proyek mampu menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan bagi organisasi dan *stakeholders* (Kusmendar *et al.*, 2025).

### 2. Sosial (*People*):

Aspek ini menekankan pada keadilan sosial, pemberdayaan, dan kesejahteraan masyarakat yang disasar oleh proyek. Al-Marri dan Pinnington (2022) menyatakan bahwa pilar ini menuntut pengelola proyek untuk bertindak etis dan transparan dalam menjalin hubungan dengan komunitas. Dalam proyek sosial, pilar ini menjadi indikator utama keberhasilan melalui peningkatan kapasitas dan kemandirian masyarakat sasaran (Shah dan Ganji, 2019).

### 3. Lingkungan (*Planet*)

Aspek ini berkaitan dengan upaya meminimalkan dampak negatif operasional proyek terhadap ekosistem. Moreno-Monsalve *et al.* (2023) menjelaskan bahwa integrasi pilar lingkungan dalam manajemen proyek

mengharuskan adanya mitigasi risiko terhadap penggunaan sumber daya alam secara bertanggung jawab. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil yang dicapai dalam siklus implementasi tetap selaras dengan prinsip kelestarian lingkungan jangka panjang.

Keseimbangan ketiga pilar ini menjadi standar baru bagi pengelola proyek dalam menilai apakah sebuah proyek benar-benar memberikan dampak positif yang menyeluruh serta tidak hanya sekedar memenuhi target administratif. Bernat *et al.* (2023) menegaskan bahwa koordinasi yang kuat antar seluruh siklus proyek diperlukan untuk memastikan nilai-nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan tetap terintegrasi secara konsisten. Tanpa adanya pemantauan yang transparan terhadap ketiga dimensi tersebut, prinsip keberlanjutan akan sulit diwujudkan dan melampaui batas waktu proyek. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap keseimbangan konsep ini menjadi prasyarat utama bagi organisasi sebelum melangkah pada tahap integrasi nilai-nilai keberlanjutan secara menyeluruh ke dalam sistem mereka.

### **2.2.3. Integrasi Sustainability dalam Project Management**

Integrasi *sustainability* dalam manajemen proyek bukan sekedar formalitas belaka, integrasi *sustainability* dalam proyek merupakan sebuah komitmen strategis yang harus ada pada setiap

siklus proyek. Moreno-Monsalve *et al.* (2023) menegaskan bahwa integrasi *sustainability* melibatkan perubahan strategi manajemen dari sekedar pemenuhan target jangka pendek menuju penciptaan nilai jangka panjang. Keberhasilan integrasi ini sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyelaraskan tujuan teknis proyek dengan visi keberlanjutan perusahaan secara luas (Martens & Carvalho, 2015). Hal ini menuntut manajer proyek untuk mempertimbangkan dampak dari setiap keputusan operasional terhadap ekosistem sosial dan lingkungan secara proaktif.

Salah satu kunci utama dari proses integrasi ini adalah efektivitas manajemen pengetahuan di dalam organisasi. Bernat *et al.* (2023) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan memegang peranan krusial sebagai jembatan untuk mentransfer nilai-nilai *sustainability* ke dalam praktik operasional di setiap siklus proyek. Melalui dokumentasi dan pembelajaran dari proyek-proyek sebelumnya, pengelola dapat mengidentifikasi metode terbaik untuk meningkatkan dampak positif bagi masyarakat. Tanpa adanya sistem pengelolaan yang baik, integrasi prinsip *sustainability* akan sulit dipertahankan secara konsisten, terutama pada proyek yang melibatkan banyak pemangku kepentingan dengan kebutuhan yang kompleks.

Selanjutnya, keterlibatan aktif pemangku kepentingan menjadi faktor penentu dalam menjaga kualitas integrasi

*sustainability* tersebut. Al-Marri dan Pinnington, (2022) menekankan bahwa kolaborasi yang transparan dengan pihak eksternal memungkinkan pengelola proyek untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas mengenai kebutuhan nyata di lapangan, sehingga hasil proyek menjadi lebih relevan. Melalui integrasi yang kuat, manfaat yang dihasilkan pada siklus implementasi diharapkan tidak hanya berhenti pada penyerahan hasil secara fisik, tetapi mampu memberikan dampak yang mandiri dan menetap bagi masyarakat sasaran (Chow *et al.*, 2021). Fokus pada integrasi nilai yang menyeluruh inilah yang membedakan manajemen proyek konvensional dengan praktik manajemen yang bertanggung jawab dan berkelanjutan.

## **2.3 Proyek Sosial**

### **2.3.1. Definisi Proyek Sosial**

Proyek sosial didefinisikan sebagai sebuah intervensi terencana yang bertujuan untuk menghasilkan perubahan sosial yang positif melalui pemecahan masalah yang kompleks di tengah masyarakat. Shah dan Ganji, (2019) menegaskan bahwa esensi dari proyek sosial terletak pada upaya pemberdayaan di mana indikator keberhasilan tidak lagi diukur dari *output* fisik yang dihasilkan, melainkan dari peningkatan kapasitas individu untuk menentukan masa depannya sendiri secara mandiri. Dalam konteks ini, proyek sosial bukan sekadar aktivitas filantropi, melainkan sebuah

instrumen strategis yang dirancang untuk membangun modal sosial yang kuat bagi komunitas yang disasar

Berbeda dengan proyek komersial yang berorientasi pada keuntungan, proyek sosial beroperasi sepenuhnya dalam ruang lingkup kesejahteraan publik Menurut Al-Marri dan Pinnington (2022), perbedaan fundamental ini menciptakan tuntutan akuntabilitas yang lebih tinggi bagi pengelola proyek, sebab keberhasilan proyek berdampak langsung pada kehidupan sosial masyarakat. Fokus utama pengelola proyek adalah memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil dalam setiap siklus proyek tetap selaras dengan nilai-nilai etika dan keadilan sosial. Hal ini menuntut adanya keseimbangan antara pemenuhan target-target teknis dengan tanggung jawab moral organisasi terhadap lingkungan sosialnya.

Dalam perspektif yang lebih luas, konsep proyek sosial kini telah diintegrasikan dengan prinsip sustainability untuk memastikan dampak yang dihasilkan tidak bersifat sementara. Silvius dan Schipper (2014) menyatakan bahwa manajemen proyek yang berorientasi sosial harus mampu melampaui orientasi jangka pendek dengan menanamkan nilai keberlanjutan sejak siklus konseptual. Pandangan ini didukung oleh (Moreno-Monsalve *et al.* (2023) yang menekankan bahwa proyek sosial harus dipandang sebagai proses penciptaan nilai (*value creation*) yang dinamis. Dengan demikian,

proyek sosial berfungsi sebagai jembatan antara visi organisasi dengan kebutuhan riil masyarakat, guna menciptakan transformasi sosial yang terukur dan bertanggung jawab.

### **2.3.2. Karakteristik dan Kompleksitas Proyek Sosial**

Karakteristik utama yang membedakan proyek sosial dari proyek infrastruktur konvensional adalah sifat hasilnya yang cenderung nirwujud (*intangible*) dan sulit diukur secara kuantitatif. Al-Marri dan Pinnington (2022) menjelaskan bahwa kompleksitas ini muncul sebab proyek sosial berfokus pada perubahan perilaku, peningkatan keterampilan, hingga pergeseran pola pikir masyarakat sasaran. Hal ini menciptakan tantangan besar dalam proses pengendalian proyek, karena indikator keberhasilan sering kali bersifat kualitatif dan subjektif. Oleh karena itu, pengelola proyek dituntut untuk memiliki kerangka evaluasi yang jauh lebih fleksibel dan sensitif terhadap dinamika sosiokultural yang berkembang di lapangan.

Selain aspek *outcome*, kompleksitas proyek sosial juga bersumber dari keberagaman *stakeholders* yang memiliki ekspektasi berbeda-beda. Martens dan Carvalho (2015) menyoroti bahwa manajemen proyek sosial harus mampu menavigasi kepentingan yang beragam, mulai dari pihak donor hingga masyarakat penerima manfaat. Proyek sosial sering kali berhadapan

dengan *wicked problems* atau masalah sosial yang tidak memiliki solusi tunggal dan terus berubah seiring berjalannya siklus hidup proyek. Ketidakpastian ini menuntut adanya koordinasi yang sangat kuat antar seluruh siklus agar integrasi nilai-nilai awal proyek tidak terpengaruh oleh tekanan eksternal selama masa implementasi.

Poin krusial lainnya dalam kompleksitas ini adalah masalah efisiensi dan keberlanjutan sumber daya (*resource sustainability*). Kusmendar *et al.* (2025) menekankan bahwa keberhasilan konsep ini sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyelaraskan strategi operasional dengan alokasi sumber daya yang efektif. Dalam proyek sosial yang sering bergantung pada pendanaan pihak ketiga atau alokasi CSR, manajemen strategi yang kuat diperlukan agar dampak proyek tidak terhenti saat dukungan administratif berakhir pada siklus penutupan. Penekanan Kusmendar *et al.* (2025) pada evaluasi nilai secara strategis menjadi kunci bagi pengelola proyek untuk memastikan bahwa setiap investasi sosial yang dikeluarkan benar-benar menghasilkan manfaat jangka panjang yang berkelanjutan.

### **2.3.3. Penciptaan Nilai Sosial**

Penciptaan nilai sosial (*social value creation*) merupakan indikator fundamental yang membedakan kerangka *Sustainable project management (SPM)* dengan aktivitas pemberian bantuan

biasa. Moreno-Monsalve *et al.* (2023) menyatakan bahwa nilai sosial tercipta ketika sebuah proyek mampu menghasilkan solusi inovatif yang tidak hanya menyelesaikan masalah sesaat, tetapi juga memperkuat struktur sosial yang ada di masyarakat secara etis. Hal ini didukung oleh Armenia *et al.* (2019) yang menegaskan bahwa penciptaan nilai dalam proyek berkelanjutan melalui pendekatan SPM harus dilihat sebagai kontribusistrategis terhadap pencapaian tujuan pembangunan yang lebih luas (*Sustainable Development Goals*). Proses penciptaan nilai ini melibatkan integrasi yang mendalam antara efisiensi proses manajemen dengan efektivitas dampak sosial yang dihasilkan secara nyata di lapangan.

Penciptaan nilai ini juga berkaitan erat dengan konsep *project legacy* dan keberlanjutan hasil proyek *sustainability of the result*. Chow *et al.* (2021) berpendapat bahwa kesuksesan sejati dari sebuah proyek sosial adalah ketika proyek tersebut mampu mentransfer kapasitas dan kemandirian kepada masyarakat sasaran sehingga manfaatnya terus terakumulasi. Sejalan dengan hal tersebut, Silvius (2017) menekankan bahwa praktisi *Sustainable Project Management (SPM)* harus memastikan bahwa nilai yang diciptakan pada siklus implementasi tetap dapat dipertahankan dan dikelola secara mandiri oleh penerima manfaat setelah siklus penutupan dilakukan. Keberhasilan dalam menciptakan warisan ini sangat bergantung pada bagaimana organisasi menginternalisasi

pembelajaran dari setiap tahap proyek untuk memastikan transfer nilai berjalan efektif dan tidak terputus.

Sehingga dapat disimpulkan, penciptaan nilai sosial merupakan hasil dari koordinasi yang harmonis antara strategi organisasi dengan kebutuhan publik guna menghasilkan nilai bersama. Kusmendar *et al.* (2025) menegaskan bahwa organisasi yang mampu menyelaraskan strategi keberlanjutannya dengan penciptaan nilai nyata bagi masyarakat akan mendapatkan legitimasi publik yang lebih kuat dan reputasi yang berkelanjutan. Penyelarasan ini menurut Al-Marri dan Pinnington (2022) menuntut adanya transparansi dan keterlibatan aktif pemangku kepentingan di setiap tahapan untuk memastikan bahwa nilai yang diciptakan benar-benar relevan dengan konteks lokal. Pemahaman mendalam mengenai mekanisme penciptaan nilai sosial dalam koridor *Sustainable project management (SPM)* inilah yang menjadi landasan strategis bagi perusahaan dalam menjalankan program pengembangan masyarakat, khususnya melalui kerangka kerja *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

## **2.4 Corporate Social Responsibility (CSR)**

### **2.4.1. Definisi Corporate Social Responsibility (CSR)**

Menurut Bian *et al.* (2025), *Corporate Social Responsibility (CSR)* dapat didefinisikan sebagai upaya kolaboratif perusahaan untuk menciptakan nilai bersama. Sejalan dengan hal tersebut,

Agudelo *et al.* (2019) menjelaskan bahwa tanggung jawab perusahaan tidak hanya terbatas pada upaya pemaksimalan laba, melainkan telah meluas menjadi kewajiban holistik untuk selalu bertindak etis dan meningkatkan kualitas hidup lingkungan sekitar. Pergeseran paradigma ini menegaskan bahwa program CSR bukan sekadar kegiatan amal satu arah. Sebaliknya, CSR bertindak sebagai instrumen strategis yang dirancang agar perusahaan dan masyarakat dapat tumbuh secara beriringan. Melalui pendekatan ini, kemajuan sosial yang dicapai dapat selaras dengan tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

Agar tujuan tersebut dapat tercapai dengan efektif, pelaksanaan CSR di era modern mutlak membutuhkan mekanisme tata kelola operasional yang disiplin dan transparan. Terkait hal ini, Moreira *et al.* (2026) mengingatkan bahwa apabila CSR tidak dikelola dengan akuntabilitas yang tinggi, CSR dapat dengan mudah bergeser menjadi ajang pencitraan sesaat atau *greenwashing*. Oleh karena itu, pengelola proyek diwajibkan untuk mengadopsi prinsip-prinsip manajemen yang terstruktur di setiap siklus proyek guna menjamin kredibilitas komitmen organisasi (Moreira *et al.*, 2026). Pendekatan ini memastikan bahwa setiap sumber daya yang dialokasikan benar-benar menghasilkan dampak yang terukur untuk menciptakan keseimbangan antara target komersial perusahaan dengan tanggung jawab moral.

Keseimbangan antara target komersial perusahaan dan tanggung jawab moral tersebut dipandang sebagai bentuk mitigasi risiko sekaligus investasi krusial bagi daya tahan organisasi dalam jangka panjang. Menurut Chen *et al.* (2025), perusahaan perlu mengeksekusi program CSR pada waktu yang tepat sebagai upaya mitigasi risiko dan menjaga tingkat kepercayaan publik. Pendekatan strategis ini diperkuat oleh Kusmendar *et al.* (2025) yang menekankan pentingnya penyelarasan program melalui kerangka *Triple Bottom Line* dengan tujuan untuk memastikan setiap inisiatif mampu menghasilkan dampak nyata bagi aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dengan menempatkan CSR sebagai investasi strategis, perusahaan dapat meminimalisir potensi penolakan sosial di masa depan. Oleh karena itu, keberhasilan investasi strategis ini sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola kompleksitas dan karakteristik bawaan dari program CSR itu sendiri.

#### **2.4.2. Karakteristik dan Kompleksitas *Corporate Social Responsibility* (CSR)**

Karakteristik utama yang membedakan proyek CSR dengan proyek bisnis konvensional adalah sifat hasilnya yang cenderung tidak berwujud atau *intangible* dan berorientasi pada keberhasilan jangka panjang. Menurut Bian *et al.* (2025), pergeseran strategi CSR menjadi kemitraan yang bersifat kolaboratif menuntut pengelola

untuk mengubah indikator keberhasilan yang awalnya berfokus pada *output* fisik menjadi peningkatan kapasitas masyarakat yang lebih mendalam. Pergeseran strategi ini cenderung menimbulkan kompleksitas tersendiri bagi pengelola proyek, sebab aspek-aspek krusial seperti perilaku sasaran dan pembentukan modal sosial sangat sulit diukur dalam waktu singkat. Akibatnya, pengelola dituntut untuk merancang instrumen evaluasi yang lebih komprehensif, fleksibel, dan sensitif terhadap dinamika sosial di setiap tahapan proyek.

Selain dari sisi pengukuran hasil, kompleksitas CSR juga bersumber dari tingginya keberagaman ekspektasi *stakeholders* yang terlibat. Dalam kajian Moreira *et al.* (2026), perusahaan dituntut untuk mampu mengelola program secara matang agar inisiatif yang dijalankan tidak terbentur pada tuduhan *greenwashing*. Proyek CSR sering kali berhadapan pada berbagai permasalahan sosial yang tidak memiliki solusi tunggal serta kondisi dimana kebutuhan masyarakat sasaran sering kali berbenturan dengan target perusahaan. Permasalahan ini mendorong perlunya koordinasi dan transparansi tingkat tinggi pada setiap siklus proyek, dengan tujuan untuk menjaga nilai-nilai *sustainability* agar tetap konsisten.

Poin krusial yang menambah kompleksitas CSR adalah tantangan dalam memastikan eksekusi program dilakukan secara presisi untuk menjamin keberlanjutan dampak program. Menurut

Chen *et al.* (2025), penentuan waktu pelaksanaan merupakan aspek penentu yang sangat berpengaruh terhadap efektivitas program. Kesalahan kalkulasi atau penundaan waktu pelaksanaan tidak hanya berdampak negatif terhadap kredibilitas Perusahaan, tetapi juga dapat menggagalkan proses pemberdayaan itu sendiri. Oleh karena itu, pengelola proyek diwajibkan untuk menyusun perencanaan yang lebih matang agar intervensi yang dirancang dapat benar benar berperan bagi masyarakat. Guna memastikan intervensi yang dirancang dapat benar-benar berperan bagi Masyarakat. Salah satu wujud nyata dari intervensi tersebut adalah pemberdayaan manusia melalui sektor pendidikan.

## **2.5 Corporate Social Responsibility di Bidang Pendidikan**

Upaya mencetak sumber daya manusia yang mandiri dan berkualitas pada akhirnya mendorong perubahan fokus program CSR di bidang pendidikan. Saat ini, intervensi perusahaan tidak lagi sekadar bantuan fisik, melainkan bergeser pada pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Menurut Pangestika *et al.* (2026), kolaborasi antara industri dan institusi pendidikan sangat diperlukan untuk mempersempit kesenjangan antara kemampuan lulusan dengan kebutuhan dunia kerja. Fokus utama dari kolaborasi ini adalah meningkatkan kapasitas guru, dengan meningkatnya kualitas satu guru dapat menciptakan efek pengganda (*multiplier effect*) terhadap kualitas belajar seluruh siswa secara berkelanjutan (Markin *et al.*, 2025).

Keberhasilan sebuah proyek sangat bergantung pada kemampuannya menjaga aspek keberlanjutan dari awal hingga akhir siklus. Oleh karena itu, prinsip *Sustainable Project Management* (SPM) hadir sebagai pedoman untuk memastikan bahwa setiap indikator keberhasilan dapat dikelola secara terukur (Silvius & Schipper, 2014). Penerapan tata kelola proyek yang terstruktur ini memungkinkan program pengembangan kapasitas guru dirancang secara khusus untuk memicu keterlibatan yang mendalam, baik secara kognitif maupun perilaku (Demmler *et al.*, 2026). Melalui pendekatan inilah inisiatif perusahaan mampu menghasilkan peningkatan kompetensi guru yang bersifat *sustainable*.

Selain meningkatkan kompetensi guru, dukungan perusahaan melalui CSR juga dapat memberikan dampak positif bagi kondisi mental dan kepuasan kerja guru. Menurut Che *et al.* (2025), inisiatif CSR yang terencana dengan baik mampu membangun hubungan emosional yang kuat dan secara langsung meningkatkan kesejahteraan mental atau *teacher well-being* para guru. Hal ini selaras dengan model pengembangan positif yang menunjukkan bahwa dukungan eksternal dari perusahaan berperan besar dalam melindungi guru dari risiko kelelahan kerja atau *burnout* (Kozina & Pivec, 2026). Dengan demikian, guru yang merasa didukung secara profesional akan memiliki motivasi pengabdian dan ketahanan kerja yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Lebih lanjut, transformasi pada guru mendorong munculnya perubahan perilaku nyata dalam budaya sekolah sehari-hari. Yan *et al.* (2025) menjelaskan bahwa pelatihan yang

dikelola secara terstruktur mampu menumbuhkan semangat kepedulian guru terhadap nilai-nilai *sustainability*. Berbekal pendampingan tersebut para guru diharapkan menjadi lebih percaya diri dan mampu menginisiasi berbagai kegiatan positif.

Pada akhirnya, keberhasilan program CSR sangat ditentukan oleh keterlibatan *stakeholders* serta kesesuaian desain program dengan kondisi di lapangan (Manokaran *et al.*, 2025). Danny *et al.* (2026) juga menegaskan bahwa bantuan CSR di bidang pendidikan akan jauh lebih efektif apabila dibangun melalui kemitraan yang responsif terhadap kebutuhan mitra sekolah. Kerja sama yang setara ini memastikan bahwa sekolah mampu mengelola hasil program secara mandiri meskipun masa intervensi telah berakhir. Guna mencapai kemandirian dan ketangguhan ekosistem sekolah tersebut, intervensi pendidikan tidak dapat lagi hanya berfokus pada pembangunan fisik maupun pengejaran target akademik semata. Pendekatan *sustainability* menuntut adanya pengembangan kapasitas afektif peserta didik secara holistik, yang secara konseptual diwujudkan melalui pelatihan *Social and Emotional Skills* (SES). Dengan demikian, penelitian ini akan menganalisis penerapan CSR dalam bentuk Pelatihan SES yang diberikan kepada Guru di sekolah mitra jenjang SD/MI dan sekolah mitra jenjang SMP/MTs. Mengingat luasnya cakupan program tersebut, proses evaluasi yang objektif tentu membutuhkan parameter dan sudut pandang yang komprehensif. Oleh karena itu, sebelum masuk ke dalam pembahasan studi

kasus mendalam, penelusuran terhadap kajian-kajian terdahulu menjadi langkah awal yang esensial.

## **2.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini tidak terlepas dari rujukan kajian-kajian akademik sebelumnya yang memiliki keterkaitan tema, baik dari segi implementasi *Sustainable Project Management* (SPM). Tinjauan terhadap penelitian terdahulu ini berfungsi untuk memetakan posisi penelitian saat ini, menghindari duplikasi, serta menemukan celah penelitian (*research gap*) yang belum dieksplorasi oleh para peneliti sebelumnya. Adapun ringkasan dari beberapa penelitian terdahulu yang menjadi landasan dan perbandingan dalam penyusunan skripsi ini dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

| No | Penulis                                                                    | Judul Penelitian                                                                               | Metodologi Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J., 2014(A. Silvius & Schipper, 2014) | <i>Sustainability in project management: A literature review and impact analysis</i>           | <b>Desain penelitian:</b> Kualitatif - <i>Structured Literature Review</i><br><b>Data penelitian:</b> Data Sekunder<br><b>Populasi/Subjek:</b> Publikasi akademik (1993 - 2013).<br><b>Sampel:</b> 164 publikasi.<br><b>Metode pengumpulan data:</b> Tinjauan terstruktur literatur.                            | Menemukan bahwa adopsi <i>sustainability</i> berdampak pada tiga level: (1) Pergeseran ruang lingkup proyek ke arah dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi; (2) Pergeseran paradigma menuju fleksibilitas dan kompleksitas; dan (3) Pergeseran <i>mindset</i> manajer proyek untuk mengambil tanggung jawab atas pembangunan berkelanjutan.                                                            |
| 2  | Shah, S., & Ganji, E. N., 2019                                             | <i>Sustainability adoption in project management practices within a social enterprise case</i> | <b>Desain penelitian:</b> Studi Kasus - Campuran ( <i>Mixed Methods</i> )<br><b>Data penelitian:</b> Data Primer dan Data Sekunder<br><b>Populasi:</b> Pemegang saham dan manajemen senior dari dua perusahaan (Perusahaan A dan B).<br><b>Sampel:</b> Total 240 responden survei dan pakar tingkat manajerial. | Mengidentifikasi CSR sebagai praktik kritis untuk keberlanjutan proyek. Temuan menunjukkan organisasi <i>non-profit</i> memiliki operasi yang lebih selaras dengan prinsip keberlanjutan dibanding organisasi <i>profit</i> . Meskipun tingkat kesadaran lingkungan responden sangat tinggi (90%), hal tersebut belum diiringi integrasi perilaku keberlanjutan yang nyata di manajemen proyek sosial. |

|   |                                         |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                         |                                                                                                              | <b>Metode pengumpulan data:</b><br>Triangulasi data<br>1. Kuesioner survei skala <i>Likert</i> dan Wawancara pakar (Data Primer)<br>2. Tinjauan dokumen internal dan eksternal (Data Sekunder)                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3 | Al-Marri, M., & Pinnington, A. H., 2022 | <i>Managing sustainability projects for social impact from a corporate social responsibility perspective</i> | <b>Desain penelitian:</b> Kualitatif - Studi Kasus Eksploratif ( <i>Grounded Theory</i> )<br><b>Data penelitian:</b> Data Primer dan Sekunder<br><b>Populasi:</b> Program pembangunan berkelanjutan di Uni Emirat Arab (UAE).<br><b>Sampel:</b> 7 proyek fisik di bawah naungan program CAP (melibatkan 80 anggota).<br><b>Metode pengumpulan data:</b><br>1. Studi kasus partisipasi berlapis dengan <i>software NVIVO 12</i> (Data Primer). | Metode manajemen proyek terbukti memfasilitasi komitmen tim terhadap aktivitas CSR strategis. Membantah literatur terdahulu yang menggeneralisasi CSR di Timur Tengah sebatas filantropi tradisional. Keberhasilan program CSR sangat bergantung pada kolaborasi jangka panjang antara kebijakan pemerintah dan kepemimpinan strategis perusahaan swasta. |

|   |                             |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                             |                                                                                                               | 2. Tinjauan dokumen proyek (Data Sekunder).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 4 | Bernat, G. B., et al., 2023 | <i>Sustainability in project management and project success with virtual teams...</i>                         | <p><b>Desain penelitian:</b> Kuantitatif Eksplanatori (Survey-Based Research)</p> <p><b>Data penelitian:</b> Data Primer</p> <p><b>Populasi:</b> Profesional berbahasa Portugis (pengalaman virtual &amp; in-person).</p> <p><b>Sampel:</b> 210 responden valid.</p> <p><b>Metode pengumpulan data:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuesioner daring skala <i>Likert</i> 5 poin.</li> <li>2. Analisis model struktural PLS-SEM.</li> </ol> | Membuktikan secara kuantitatif bahwa Keterlibatan <i>Stakeholder</i> (SE) dan Manajemen Pengetahuan (KM) berpengaruh positif signifikan terhadap Manajemen Proyek Berkelanjutan (SPM) dan Kesuksesan Proyek (PS). Tidak ditemukan bukti peran moderasi tim virtual, menyimpulkan bahwa kerja virtual tidak melemahkan kualitas kolaborasi maupun penerapan keberlanjutan.               |
| 5 | Chow, T. C., et al., 2021   | <i>Impact of sustainable project management on project plan and project success of the manufacturing firm</i> | <p><b>Desain penelitian:</b> Kuantitatif Eksplanatori (Structural Equation Modeling)</p> <p><b>Data penelitian:</b> Data Primer</p> <p><b>Populasi:</b> Anggota <i>Project Management Institute</i> (PMI) di Malaysia (firma manufaktur).</p>                                                                                                                                                                                                                | Membuktikan bahwa <i>Sustainable Project Management</i> (SPM) berdampak signifikan terhadap kesuksesan proyek. Temuan empiris menegaskan bahwa Perencanaan Proyek Berkelanjutan (SPP)—yang memanifestasikan kontrol manajerial, respons risiko, dan konsensus kerja—bertindak sebagai jembatan (mediator) esensial antara penerapan SPM dan pencapaian kesuksesan proyek yang maksimal. |

|   |                                   |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                   |                                                                                                                                        | <p><b>Sampel:</b> 231 responden valid.</p> <p><b>Metode pengumpulan data:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Survei mandiri daring dengan <i>stratified random sampling</i>.</li> <li>2. Analisis data SmartPLS 3.0 (PLS-SEM).</li> </ol>                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 6 | Wu, S.-W., et al., 2023           | <p><i>Linking sustainable project management with construction project success: Moderating influence of stakeholder engagement</i></p> | <p><b>Desain penelitian:</b> Kuantitatif Eksplanatori</p> <p><b>Data penelitian:</b> Data Primer</p> <p><b>Populasi:</b> Profesional proyek konstruksi di Beijing, Tiongkok.</p> <p><b>Sampel:</b> 365 responden valid dari 3 firma skala besar.</p> <p><b>Metode pengumpulan data:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuesioner cetak dengan <i>random sampling</i>.</li> <li>2. Analisis PLS-SEM dan <i>Multiple-Group Analysis</i> (MGA).</li> </ol> | <p>Menegaskan bahwa SPM dan Keterlibatan <i>Stakeholder</i> (SE) secara individual memberi pengaruh positif terhadap kesuksesan proyek. Namun, efek moderasi SE terhadap hubungan SPM dan kesuksesan proyek ditemukan negatif/tidak signifikan (hipotesis ditolak). Uji MGA menunjukkan efek SPM pada kesuksesan proyek lebih kuat pada responden pria.</p> |
| 7 | Martens, M., & Carvalho, M., 2015 | <p><i>The challenge of introducing sustainability into</i></p>                                                                         | <p><b>Desain penelitian:</b> Kualitatif Eksploratif - Studi Kasus</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Mengungkapkan adanya kesenjangan (<i>gap</i>) yang signifikan antara tingginya persepsi pentingnya keberlanjutan dengan minimnya</p>                                                                                                                                                                                                                     |

|   |                                  |                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                  | <i>project management function: Multiple-case studies</i>                                         | <p>Ganda (Multiple-Case Studies)</p> <p><b>Data penelitian:</b> Data Primer dan Sekunder</p> <p><b>Populasi:</b> Empat perusahaan berskala besar di Brasil dan AS.</p> <p><b>Sampel:</b> 10 eksekutif dan 23 anggota tim proyek.</p> <p><b>Metode pengumpulan data:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wawancara semi-terstruktur &amp; kuesioner daring.</li> <li>2. Observasi lapangan dan analisis dokumen (Sphinx &amp; Minitab17).</li> </ol> | penerapan aktual di lapangan. Organisasi sektor publik memiliki kepedulian yang jauh lebih tinggi pada dimensi sosial dibandingkan sektor lainnya.                                                                                                                                                                    |
| 8 | Larsson, J., & Larsson, L., 2020 | <i>Integration, application and importance of collaboration in sustainable project management</i> | <p><b>Desain penelitian:</b> Kualitatif Eksploratif - Studi Kasus Tunggal Mendalam</p> <p><b>Data penelitian:</b> Data Primer dan Sekunder</p> <p><b>Populasi:</b> Kontrak pemeliharaan infrastruktur publik jangka panjang di Swedia.</p>                                                                                                                                                                                                                        | Membuktikan bahwa tingkat kolaborasi yang ekstensif memainkan peran sangat krusial dalam keberhasilan SPM. Kemitraan strategis memfasilitasi pembelajaran organisasi dan perbaikan berkelanjutan, serta menggeser fokus dari sekadar "penyelesaian proyek" menjadi "pemeliharaan produk jangka panjang" yang adaptif. |

|   |                             |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                             |                                                                           | <p><b>Sampel:</b> 13 responden kunci (klien pemerintah dan pihak pemasok).</p> <p><b>Metode pengumpulan data:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wawancara semi-terstruktur mendalam.</li> <li>2. Observasi, kehadiran rapat, dan analisis dokumen sekunder (NVivo 12).</li> </ol>                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 9 | Ambituuni, A., et al., 2021 | <i>Project control practices to enable sustainable project management</i> | <p><b>Desain penelitian:</b> Kuantitatif Lanjut - Pemodelan Keputusan (Hesitant-Fuzzy Delphi, HFISM, MICMAC)</p> <p><b>Data penelitian:</b> Data Primer (Penilaian Pakar)</p> <p><b>Populasi:</b> Profesional PM lintas industri.</p> <p><b>Sampel:</b> 13 pakar (Fase 1) dan 11 pakar (Fase 2).</p> <p><b>Metode pengumpulan data:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuesioner Hesitant-Fuzzy Delphi.</li> <li>2. Kuesioner HFISM &amp; pemodelan klasifikasi MICMAC.</li> </ol> | Secara empiris menyeleksi 12 praktik kontrol eksekusi. Menemukan bahwa praktik tata kelola hierarkis tradisional/birokratis tidak diprioritaskan pada proyek keberlanjutan. Kesuksesan SPM lebih membutuhkan kontrol yang fleksibel dan dapat ditindaklanjuti secara langsung, seperti pemantauan proyek ( <i>project monitoring</i> ) yang adaptif terhadap dinamika lapangan. |

|    |                   |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | Ambrose, G., 2023 | <i>Exploring the Use of Agile Project Management Methodologies in Sustainable Development Social Projects</i> | <p><b>Desain penelitian:</b> Kualitatif Eksploratif - Tinjauan Literatur</p> <p><b>Data penelitian:</b> Data Sekunder</p> <p><b>Populasi/Subjek:</b> Literatur akademik terkait manajemen proyek <i>agile</i> pada proyek sosial.</p> <p><b>Sampel:</b> Dokumen literatur yang dieksplorasi.</p> <p><b>Metode pengumpulan data:</b> Studi literatur tema <i>agile project management</i> dan kesuksesan proyek (khususnya di negara berkembang).</p> | Kajian literatur menunjukkan hubungan positif antara penggunaan metodologi <i>Agile</i> dengan kesuksesan proyek. Proyek pembangunan sosial berkelanjutan yang dieksekusi menggunakan pendekatan <i>Agile</i> cenderung menunjukkan tingkat keberhasilan yang lebih tinggi, menegaskan fleksibilitas sangat cocok untuk proyek peningkatan kesejahteraan masyarakat. |
|----|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Berdasarkan tinjauan pustaka dan tabel penelitian terdahulu di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa literatur mengenai *Sustainable Project Management* (SPM) saat ini masih banyak didominasi oleh penerapan di sektor konstruksi, infrastruktur, dan manufaktur. Masih terdapat kesenjangan literatur (*research gap*) yang signifikan terkait evaluasi penerapan SPM pada proyek-proyek sosial, khususnya pada program *Corporate Social Responsibility* (CSR) di bidang pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir

untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengambil studi kasus pada program *Social Emotional Skills* (SES) yang diinisiasi oleh Bakti Pendidikan Djarum Foundation. Guna membedah fenomena tersebut secara mendalam dan terstruktur, diperlukan penentuan objek dan rancangan metodologi penelitian yang tepat, yang akan diuraikan lebih lanjut pada Bab III.

