

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara yang melakukan perkembangan industri dalam skala besar dengan berbagai aspek fokus. Menurut catatan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK, 2007), pada tahun 2006 terdapat 126.384 perusahaan konstruksi di Indonesia, dimana 99 % nya berbentuk perusahaan konstruksi kecil dan menengah. Sebelum krisis ekonomi pada tahun 1997, Biro Pusat Statistik (BPS, 2006a) mencatat adanya pertumbuhan di sektor konstruksi yang mencapai 13,71% per tahun. Tingkat pertumbuhan ini lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi nasional yang mencapai 7,85% (Biemo W. Soemardi,2010).

Pertumbuhan industri konstruksi ini juga mampu meningkatkan jumlah penyerapan tenaga kerja yang secara agregat lebih kurang 12,6 juta pekerja atau setara dengan 5-6% jumlah penduduk Indonesia. Sulit untuk membayangkan bagaimana dampak industri konstruksi ini jika mengalami penurunan terhadap besaran angka pengangguran di Indonesia nantinya. Kondisi semakin suram akan lebih mengemuka jika mengikut-sertakan kemungkinan jatuhnya industri-industri pendukung usaha konstruksi, seperti produsen material bangunan ([properti-Indonesia.com](http://properti-Indonesia.com)). Sehingga pertumbuhan industri konstruksi harus tetap dijaga agar terus berkembang. salah satunya dapat dilakukan dengan menilai kinerja perusahaan indsutri konstuksi.

Penelitian Soemadi et al (2006) menjelaskan bahwa pengembangan industri konstruksi nasional yang berdaya saing tinggi dapat dilakukan dengan menilai kinerja dari perusahaan jasa konstruksi tersebut. Soemadi menilai kinerja dengan mengembangkan indikator kinerja tingkat perusahaan berdasarkan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Kinerja perusahaan yang baik dapat dicerminkan dari

budaya perusahaan yang dianut. Kekuatan budaya perusahaan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Bahkan budaya akan menjadi salah satu faktor yang semakin penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Budaya perusahaan merupakan "harta" yang sangat berharga karena kemampuannya untuk mengarahkan perilaku para anggota perusahaan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Perusahaan-perusahaan yang memiliki budaya yang tertanam kuat, dapat dipastikan beranggotakan para individu yang bermotivasi dan berkinerja tinggi. Budaya perusahaan seperti pengikat yang mengarahkan mata ujung tombak tersebut, sehingga tertuju pada arah yang sama (Susanto, 1997).

Budaya perusahaan yang merupakan pengikat tersebut harus dapat mengatur dan mengendalikan manajemen perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada perusahaan. Perusahaan sebaiknya dijalankan dalam sebuah kerangka yang didasarkan oleh peraturan perundang-undangan, arahan dari pemegang saham dan juga dengan mempertimbangkan kepentingan stakeholders. Inilah mengapa setiap perusahaan memerlukan kerangka *Good Corporate Governance* (GCG) yang sesuai dengan karakteristik dan kondisi usahanya. Dengan adanya GCG maka dapat dilakukan kontrol manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan menciptakan budaya perusahaan baik. Penerapan GCG mewajibkan suatu perusahaan menerapkan suatu struktur dan sistem tertentu. Dalam kaitannya dengan struktur, perusahaan diwajibkan menciptakan unit-unit organisasi tertentu (seperti komite audit, komite remunerasi) yang menjalankan fungsi-fungsi spesifik untuk lebih menjamin penerapan prinsip-prinsip GCG. Dalam hal sistem, manajemen perusahaan diwajibkan mengikuti proses-proses atau aturan tertentu dalam pengambilan keputusan dan dalam menjalankan kegiatannya secara umum. Oleh karena itu penerapan GCG ini sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan industri konstruksi agar terus meningkatkan kinerjanya.

Seperti halnya persaingan yang ketat dengan perusahaan sejenis menuntut pihak PT Waskita Karya untuk selalu meningkatkan kinerjanya sehingga mutu dan kualitas perusahaan dapat dipertahankan. Pada PT Waskita Karya persaingan antar karyawan semakin tajam, sehingga di dalam kompetisi ada resiko persaingan. Dan untuk memenangkannya, maka perlu ditingkatkan profesionalismenya dan mengikuti pelatihan-pelatihan agar target perusahaan tercapai. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus ada sebuah persyaratan yang dipenuhi yaitu *Good Corporate Governance* untuk memastikan bahwa manajemen berjalan dengan baik.

Seiring dengan aktivitas perusahaan banyak terdapat kendala yang menjadi masalah bagi karyawan. Seperti pelatihan hanya dilakukan sesuai dengan kebutuhan manajemen. Sehingga tidak tertutup kemungkinan ada karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan karena tidak dibutuhkan oleh manajemen. Contohnya saja salah satu karyawan bagian anggaran. Karyawan tersebut menilai agar karyawan bisa bekerja dengan baik, sebaiknya pihak manajemen menempatkan karyawan sesuai dengan bakat masing-masing dengan cara mengadakan kelas kompetisi dan kelas jabatan. Sebaiknya diadakan pelatihan mengenai anggaran secara *public training* agar karyawan dapat mengetahui dunia pesaing. Selain masalah anggaran juga harus dijelaskan mengenai masalah teknis, dan pada bagian anggaran sangat jarang dapat mengikuti pelatihan dengan alasan karena kesibukan kerja, padahal staff pada bagian tersebut sangat membutuhkan pelatihan tersebut. Tetapi pihak manajemen malah memberikan kesempatan tersebut pada pihak lain yang tidak terkait. Hal ini tentu saja sangat menyakitkan bagi staff anggaran. Begitu juga dengan *carrier plan* yang tidak jelas, karena karyawan tidak mengetahui setelah ini harus melakukan apa. Kalaupun tetap menjadi staff akan terdapat masalah mengenai kelas jabatan yang nantinya akan berpengaruh pada penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Staff di bagian anggaran juga membutuhkan pelatihan komunikasi karena selalu berhubungan dengan orang luar, seperti bagaimana *body language* seorang karyawan dalam menghadapi pelanggan yang menawarkan harga yang tidak sesuai dengan keuntungan yang diperoleh nantinya.

Hambatan lain yang dirasakan oleh karyawan berupa hambatan fisik seperti telepon yang tidak jelas, tempat jauh dari proyek, adanya *misscommunication* yang menyebabkan karyawan takut pada atasan dan berpura-pura memahami apa yang dijelaskan oleh atasan tetapi sebenarnya tidak memahami. Dengan melihat masalah-masalah yang terjadi pada perusahaan PT Waskita Karya dapat dilihat bahwa prinsip *Good Corporate Governance* belum secara optimal diterapkan. Hal inilah yang semakin mengganggu pikiran karyawan yang mengakibatkan menurunnya kinerja mereka. Hal ini telah menjadi budaya di lingkungan PT Waskita Karya. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan, perlu dibangun kembali budaya perusahaan yang lebih baik berdasarkan konsep Hofstede et al (1990) berupa 6 dimensi budaya organisasi yang lebih mengacu pada aktivitas manajemen yang mencerminkan nilai-nilai karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, membuat peneliti tertarik untuk melakukan kajian terhadap hubungan budaya perusahaan terhadap kinerja di tingkat perusahaan (Soemadi et al, 2006) pada perusahaan jasa konstruksi agar industri konstruksi tidak berada dalam situasi yang amat buruk dan dapat meningkatkan perekonomian nasional.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti adalah bagaimana hubungan budaya perusahaan terhadap kinerja dalam penerapan *good corporate governance* pada perusahaan jasa konstruksi

### **1.3 Tujuan**

Tujuan dari penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis hubungan budaya perusahaan terhadap kinerja pada perusahaan jasa konstruksi.
2. Mengidentifikasi variabel-variabel kritis dalam dimensi budaya perusahaan untuk peningkatan kinerja dalam penerapan *good corporate governance* pada perusahaan jasa konstruksi.

### **1.4 Batasan Masalah**

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini perlu dibatasi agar penelitian ini sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Adapun yang menjadi batasan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel-variabel yang digunakan adalah 6 dimensi budaya perusahaan dalam penelitian Hofstede et al (1990) yang lebih mengacu pada aktivitas manajemen yang mencerminkan nilai-nilai karyawan.
2. Kinerja diukur berdasarkan indikator kinerja di tingkat perusahaan pada penelitian Soemadi et al (2006), yang terdiri dari aspek finansial, aspek pengguna jasa (kepuasan pelanggan), aspek proses bisnis internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan, dan aspek lingkungan.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika dalam penulisan Tugas Akhir ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan laporan penelitian.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan teori-teori pendukung serta referensi-referensi yang diperoleh melalui pendapat para ahli/ pakar, tulisan ilmiah yang dibutuhkan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian mulai dari tahap survei pendahuluan, pengumpulan dan pengolahan data serta analisis secara skematis sampai diperoleh tujuan yang ingin dicapai terhadap permasalahan yang ada.

## **BAB IV PENGUMPULAN DATA**

Bab ini berisikan data yang telah dikumpulkan untuk mendukung perumusan karakteristik nilai dan menunjang pengolahan data yang dilakukan.

## **BAB V PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS HASIL**

Bab ini berisikan pengolahan data terhadap hasil kuesioner dan data pengamatan, dimana hasil dari pengolahan data akan digunakan sebagai dasar untuk pembahasan dan menganalisis masalah yang dihadapi. Analisis terhadap hasil yang telah diperoleh dari pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan untuk mendapatkan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi.

## **BAB VI PENUTUP**

Bab ini menjelaskan kesimpulan hasil evaluasi penelitian yang telah dilakukan serta saran yang berguna untuk penelitian selanjutnya.