

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi ini perkembangan jasa konstruksi yang semakin banyak di Indonesia, mengharuskan perusahaan konstruksi untuk profesional bila tidak ingin mengalami kegagalan. Maka untuk mengatasi hal tersebut perlu diadakannya evaluasi dan pengendalian yang berguna untuk mengetahui kinerja yang telah sudah dilaksanakan. Dalam usaha pencapaian tujuan, perusahaan tentunya akan menghadapi berbagai masalah. Semakin besar suatu perusahaan akan bertambah pula kegiatan-kegiatannya, baik kegiatan perusahaan sendiri maupun kegiatan yang berhubungan dengan pihak luar perusahaan. Semakin majunya perusahaan maka manajemen perusahaan tidak cukup hanya diberikan informasi mengenai aktivitas keuangan perusahaan namun juga dibutuhkan adanya pengembangan dalam pengendalian manajemen (*management controlling*).

Di dalam proyek konstruksi meliputi pengendalian mutu fisik konstruksi, biaya, dan waktu. Pengendalian manajemen material dan pengendalian manajemen manusia yang akan lebih di tekankan. Hal itu dikarenakan perencanaan hanya berperan 20% dan sisanya manajemen pelaksanaan termasuk di dalamnya yaitu pengendalian biaya dan waktu. Berfokus pada pengendalian manajemen di tingkat manajer, yakni pusat laba, divisi dan para manajer unit bisnis strategis. Pengendalian manajemen digambarkan sebagai pengendalian manajer terhadap karyawan. Hal ini

merupakan proses dimana para manajer memastikan bahwa para karyawan menyelesaikan kinerjanya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sebuah pengendalian dalam organisasi dapat disesuaikan dengan tingkatan yang ada di organisasi tersebut.

Ervianto (2002: 01) mengatakan bahwa setiap proyek konstruksi mempunyai rencana pelaksanaan yang tertentu, kapan pelaksanaan proyek tersebut harus dimulai, kapan harus di selesaikan dan bagaimana proyek tersebut akan di kerjakan, serta bagaimana penyediaan sumber dayanya. Pembuatan rencana pelaksanaan proyek mengacu pada kondisi dan perkiraan pada waktu rencana pelaksanaan itu dibuat, karena itu masalah akan timbul apabila tidak ada kesesuaian antara rencana yang telah dibuat dengan kenyataan yang sebenarnya. Masalah yang timbul akan menjadi suatu hambatan yang harus di hindari agar pelaksanaan pembangunan proyek konstruksi berjalan dengan lancar. Pada organisasi bisnis pengendalian manajemen memainkan peran yang sangat penting agar perusahaan tetap bertahan dalam ketidakpastian lingkungan. Pada perusahaan apapun dan dimiliki oleh siapapun, baik yang sepenuhnya dimiliki oleh swasta, perusahaan kecil dan menengah, perusahaan pemerintah ataupun yang telah mengalami proses perubahan kepemilikan, pengendalian manajemen mempunyai peran yang sangat penting dalam organisasi, Sidharta (2013: 04).

Perusahaan PT. Citra Adi Sarana Indonesia (CASI) yang bergerak di bidang jasa konstruksi *Engineering, Procurement, and Construction (EPC)*. *Management Controlling* menjadi hal yang sangat penting, dilihat dari jenis perusahaan tersebut. Pengendalian manajemen tidak hanya soal mengukur

kinerja dan pengawasan kinerja karyawan tetapi lebih kepada bagaimana perusahaan menerapkan *management controlling* dengan tepat sesuai dengan *standart operating procedure* (SOP) sebagai pedoman dalam pelaksanaan administrasi, menghindari resiko, menghindari miskomunikasi antar sesama karyawan dan sebagai acuan dalam pelaksanaan tugas. Akan tetapi, dalam PT. CAS Indonesia ini, *management controlling* tidak sepenuhnya sesuai dengan SOP, seperti dalam hal pelaksanaan administrasi keuangan. Anggaran yang seharusnya untuk membayar pajak digunakan untuk keperluan kantor lain, sehingga menumpuk tiap bulannya. Yang harus perusahaan lakukan dalam situasi yang memaksa seperti ini yaitu dengan jalan mengambil anggaran yang seharusnya di sediakan untuk biaya proyek konstruksi serta gaji/upah karyawan untuk menutupi hutang kepada pihak pengelola pajak.

Pengendalian biaya yang tidak tepat akan berpengaruh besar terhadap pelaksanaan proyek yang akan atau sedang dikerjakan. Karena besar kecilnya biaya secara umum menunjukkan tinggi rendahnya mutu untuk suatu pekerjaan. Dan ini juga berdampak pada waktu pelaksanaan, tinggi rendahnya mutu secara tidak langsung berkaitan dengan lama waktu pelaksanaan. Mutu yang tinggi membutuhkan kehati-hatian dan pengawasan mutu yang lebih intensif, sehingga jelas akan memakan waktu yang lebih daripada waktu normalnya. Dari waktu yang lebih lama otomatis paling tidak dari segi biaya tidak langsung, akan kembali menambah biaya pelaksanaan. Jika hal itu terus berlanjut organisasi atau perusahaan harus kembali memikirkan biaya yang terus membengkak dan bisa berpengaruh terhadap biaya- biaya yang lain. Pada akhirnya pelaksanaan tugas proyek terbengkalai karena biaya dan bahan baku tidak tersedia.

Jika di dalam organisasi tidak ada pengendalian maka masing-masing akan bekerja demi kepentingan sendiri-sendiri dan mengabaikan kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Dengan adanya pengendalian setiap tindakan akan dievaluasi, sudahkah sejalan antara hasil tindakan dengan rencana tindakan. Jika terjadi penyimpangan perlu dicari penyebabnya sebagai tindakan koreksi. Pengendalian tidak bisa dilaksanakan pada hasil tindakan karena sudah terjadi, yang perlu dikendalikan adalah perencanaan dan pelaksanaan atau kegiatan yang sedang berjalan. Untuk itu diperlukan informasi yang cepat dan tepat agar setiap tindakan yang menunjukkan gejala akan lepas kendali bisa segera dideteksi, (Sidharta: 2013: 05).

Penjadwalan yang tepat dengan pengalokasian sumber daya yang tepat akan mendukung keberhasilan suatu proyek. Dalam konteks ini, Cascio dalam Safarudin Alwi (2001: 144) menegaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia (SDM) akan menjadi lebih penting bagi perusahaan karena globalisasi, teknologi baru, proses restrukturisasi organisasi, dan perbedaan etnis dalam angkatan kerja. Dengan kata lain, faktor-faktor di atas akan menghasilkan ketidakpastian dan sukar untuk diprediksi, maka perusahaan harus mengembangkan bisnis dan menyusun rencana SDM secara sinergis dengan rencana bisnis dalam mengurangi resiko akibat ketidakpastian tersebut.

Minimnya SDM baik secara kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi akibat salah dalam perencanaan atau proyeksi SDM di masa datang dapat menghambat kecepatan pencapaian tujuan. Organisasi yang tidak didukung pegawai atau karyawan yang sesuai baik dari aspek kuantitas, kualitas, strategi, dan operasional yang baik, maka dapat

dipastikan organisasi tersebut akan sulit mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dimasa yang akan datang, Dalam rangka usaha untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut biasanya juga telah disiapkan rencana strategis dan rencana operasional sebagai panduan pencapaian tujuan tersebut.

Adapun perencanaan SDM yang ada dalam PT. Citra Adi Sarana Indonesia adalah bagaimana peran dan tanggung jawab personil, hubungan pelaporan, manajemen karyawan di proyek, *schedule* karyawan berupa proses untuk mendapatkan dan merealisasikan karyawan tersebut, identifikasi *training* yang diperlukan, strategi *team-building*, rencana untuk pengakuan dan *rewards* program, dampak rencana pengelolaan karyawan terhadap organisasi, tetapi dalam prakteknya perencanaan SDM tidak tersusun dengan baik. Kebutuhan pelatihan (*training*) untuk para karyawan tidak terlaksana dan tidak terjadwal dengan baik, mengingat bahwa kinerja karyawan dalam proyek konstruksi mengedepankan kualitas mutu. Dengan pelatihan, karyawan juga bisa mendapat pengetahuan baru atau memperdalam kualitas kerja mereka. Serta sistem rekrutmen karyawan berdasarkan lingkup keluarga. Pemenuhan kebutuhan karyawan juga terabaikan dengan terlambatnya pemberian gaji selama beberapa bulan terakhir. Jumlah karyawan dalam proyek maupun kantor juga terbatas, yaitu jumlah karyawan kantor sebanyak 8 karyawan dan jumlah karyawan konstruksi sebanyak 80 karyawan karena perusahaan PT. CAS Indonesia merupakan yang cukup besar dalam bidang konstruksi, otomatis pekerjaan juga bertambah rumit, jika jumlah karyawan sesuai dengan jumlah jabatan maka itu akan membantu dalam menangani tugas-tugas.

Pencapaian tujuan di pengaruhi oleh kinerja karyawan perusahaan itu sendiri. Maka dari itu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi dan berkualitas, baik dari segi pemimpin maupun karyawan. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu memantau kegiatan-kegiatan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2010: 68) bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut: (1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi, (3) Memiliki tujuan yang realistis, (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya. (5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Dari perusahaan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh *Management Controlling* Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Konstruksi PT. Citra Adi Sarana Indonesia Gresik)**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

- 1.2.1 Apakah *management controlling* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Adi Sarana Indonesia?
- 1.2.2 Apakah perencanaan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Adi Sarana Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang terdapat pada rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini:

- 1.3.1 Untuk mengetahui *management controlling* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Adi Sarana Indonesia.
- 1.3.2 Untuk mengetahui perencanaan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Adi Sarana Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, berikut beberapa manfaat bagi peneliti maupun pihak-pihak yang terkait, yakni:

1.4.1 Bagi Peneliti

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *management controlling* dan perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada pt. citra adi sarana indonesia.

1.4.2 Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan sebagai bahan evaluasi dan bahan *management controlling* dan perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja.

1.4.3 Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan sebagai referensi dan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan bagi peneliti lain yang akan mengadakan penelitian yang sama dibidang sumber daya manusia.

1.4.4 Bagi Universitas Trunojoyo Madura

Hasil dari penelitian ini dapat menjadi tambahan pembendaharaan kepustakaan sehingga dapat menjadi perbandingan bagi mahasiswa dalam menyusun penelitian.