

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perubahan paradigma pemerintahan dari sistem yang sentralistik menjadi desentralistik (Otonomi Daerah) ditandai dengan keluarnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-undang Nomor 12 Tahun 2008, memberikan kewenangan lebih besar kepada Daerah, khususnya Kabupaten/Kota untuk lebih berperan dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Pemberian kewenangan yang lebih besar tersebut tidak saja dimaknai sebagai pemberian kekuasaan, namun lebih diartikan sebagai pemberian tanggung jawab untuk mengelola urusan yang menjadi kewenangannya demi kesejahteraan masyarakat.

Pemberian tanggung jawab menyangkut beberapa aspek yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah yang muaranya adalah pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Aspek dimaksud meliputi kebutuhan masyarakat yang harus dipenuhi sesuai dengan kebutuhan lokalitas masyarakat, penentuan prioritas pembangunan sampai dengan upaya mencari dana untuk membiayai kegiatan pembangunan dan kemasyarakatan di internal daerah Kabupaten/Kota.

Berkaitan dengan pemberian kewenangan yang lebih luas untuk mencari dan menggali sumber dana guna membiayai kegiatan pembangunan dan kemasyarakatan di daerah, sebagian besar daerah kabupaten/kota menyikapinya dengan cara yang tidak cerdas. Upaya yang lazim ditempuh adalah dengan optimalisasi pajak dan retribusi daerah. Ada upaya untuk memperluas jenis barang dan jasa yang terkena pajak dan retribusi daerah, maupun upaya menaikkan jumlah nominal pajak dan retribusi yang dipungut. Meskipun upaya untuk memperluas jenis pajak terkendala Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak dan Retribusi Daerah, namun upaya peningkatan nominal masih banyak dilakukan. Hal ini tentu saja malahan akan menyebabkan ekonomi biaya tinggi yang justru kontra produktif dengan tujuan otonomi daerah yang ingin memajukan daerah

melalui optimalisasi sumber daya untuk pemenuhan kebutuhan spesifik masing-masing daerah kabupaten/kota.

Ekses biaya tinggi ini harus diwaspadai oleh daerah. Upaya menggali dana memang penting, namun bagaimanapun juga kemajuan daerah dan kemakmuran masyarakat sebagai tujuan akhir pembangunan tidak boleh dilupakan. Karena hal inilah sebenarnya yang menjadi tujuan pembangunan yang dilaksanakan oleh negara.

Selain upaya optimalisasi pajak dan retribusi daerah, upaya lain yang dapat ditempuh adalah dengan mendirikan Perusahaan Daerah ataupun menanamkan investasinya dalam perusahaan. Meskipun pendirian Perusahaan Daerah ini merupakan pengingkaran dari nilai-nilai pemerintahan katalis dari Osborne dan Plastrik (2000:322) dimana model pemerintahan ini memisahkan fungsi pemerintah sebagai pengarah (membuat kebijakan, peraturan, Undang-Undang) dengan fungsi sebagai pelaksana. Namun pendirian Perusahaan Daerah ataupun menanamkan investasinya dalam perusahaan ini diyakini lebih baik dilakukan oleh Daerah dari pada mengandalkan penggalian Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor pajak dan retribusi daerah dengan cara-cara yang dapat menimbulkan ekonomi biaya tinggi, membebani masyarakat dan dapat menghambat iklim investasi di daerah.

Untuk dapat mencapai peningkatan PAD seperti yang diharapkan, tentunya Pemerintah Daerah harus selektif dalam memilih perusahaan yang akan dijadikan tempat untuk berinvestasi. Pilihan terhadap perusahaan yang mempunyai kemampuan untuk menghasilkan laba tentunya menjadi pertimbangan utama. Perusahaan dimaksud haruslah perusahaan yang mempunyai sejumlah keunggulan komparatif (*comparative advantages*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*). Pilihan ini disebabkan karena hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan tersebut yang akan mampu bertahan di tengah persaingan usaha yang sengit dan mampu menghasilkan laba. Disamping kemampuan untuk menghasilkan laba, ada tanggungjawab moral untuk memenuhi kebutuhan publik yang tidak boleh diabaikan sama sekali oleh Pemerintah Daerah apabila ingin berinvestasi dalam suatu perusahaan.

Salah satu daerah yang dalam upaya untuk meningkatkan PAD menempuh jalan berinvestasi dalam perusahaan adalah Kabupaten Kulon Progo, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Perusahaan yang dipilih untuk menanamkan investasinya adalah PT. SELO ADIKARTO (PT. SAK).

Penentuan lokasi PT SAK sebagai tempat penelitian karena beberapa alasan, yaitu :

1. PT SAK merupakan badan usaha yang mayoritas sahamnya milik Pemerintah Daerah dan sebagian milik swasta, sehingga operasional manajemennya akan terjadi tarik ulur antara tipikal sektor swasta yang cenderung mengedepankan efisiensi dan birokrasi yang bercirikan prosedur dan mekanisme yang *rigid* .
2. Produk utama PT SAK adalah Asphalt Mixing Plant (AMP) yang merupakan bahan baku bagi pembangunan jalan dan menjadi kebutuhan utama bagi Pemerintah Daerah dalam melaksanakan fungsi pembangunan. Dalam kaitan ini akan dilihat apakah Pemerintah Daerah mempunyai peran yang cukup signifikan dalam mendukung kemajuan PT SAK.
3. Pangsa pasar cukup terbuka, namun PT SAK tidak mendapatkan tender yang cukup memadai untuk mendapatkan laba yang dapat dipakai untuk mencukupi biaya operasionalnya, apalagi mendatangkan keuntungan dan pendapatan bagi Pemerintah Daerah.
4. Manajemen PT SAK baru mengalami perubahan, sehingga menarik untuk dicermati strategi apa yang dilakukan pihak manajemen baru dalam upaya memenuhi harapan Pemerintah Daerah agar perusahaan dapat memberikan keuntungan bagi Daerah.

## B. Batasan Permasalahan

Peningkatan persaingan di semua sektor kehidupan, khususnya sektor industri dan perdagangan telah menuntut manajemen melakukan perubahan yang konkrit dalam mekanisme, prosedur dan tata kelola organisasi. Perubahan tersebut merupakan upaya antisipatif yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan bagi dunia industri dan perdagangan.

Dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan itulah, Pemerintah Kabupaten Kulon Progo selaku pemegang saham mayoritas PT SAK melakukan pergantian manajemen, disamping masa kerja manajemen lama yang memang sudah selesai. Manajemen baru, khususnya Direktur Utama berasal dari profesional yang direkrut secara terbuka ditambah unsur manajemen lama dan unsur Pemerintah Daerah dan tokoh masyarakat.

Namun demikian, perubahan manajemen PT SAK tidak bisa dengan serta merta mengubah kinerja yang semula kurang bagus langsung menjadi bagus. Kesulitan upaya untuk mendongkrak peningkatan kinerja yang signifikan ini, menurut Ir. Made Hendra Putra, MM selaku Direktur Utama yang baru diakibatkan oleh :

1. Sulitnya meraih kepercayaan mitra kerja dan pemasok bahan baku produksi karena pengalaman tenggang waktu pembayaran yang tidak bisa ditepati pada masa manajemen yang lama. Akibatnya seringkali untuk mendatangkan bahan produksi harus membayar tunai. Tentu saja hal seperti ini akan sangat menyulitkan dan merugikan perusahaan dalam mempertahankan stabilitas keuangannya.
2. Sulitnya menarik mitra kerja untuk kembali bergabung karena sudah merasa nyaman bermitra dengan pesaing dan juga kekhawatiran tidak lancarnya pembayaran seperti masa lalu akan terulang kembali.
3. Semangat kerja karyawan yang sudah terlanjur agak kendor karena bertahun-tahun perkembangan perusahaan tidak menunjukkan peningkatan yang berarti dan banyak kehilangan tender yang seharusnya bisa dimenangkan.

Dari gambaran tersebut, maka penelitian ini akan berupaya untuk menggali proses perumusan strategi, implementasi strategi dan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan yang dilaksanakan manajemen yang baru dan selanjutnya ingin memberikan rekomendasi bagi pengembangan PT SAK di masa di masa yang akan datang agar dapat bersaing dalam industri Asphalt Mixing Plant (AMP).

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan di atas dan untuk mengoperasionalkan pemikiran yang dimaksud dalam judul, maka rumusan permasalahannya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana rumusan strategi pengelolaan PT SAK?
2. Bagaimana implementasi strategi PT SAK?
3. Bagaimana keterkaitan strategi dengan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia di PT SAK?

#### D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengkaji dan menganalisis proses perumusan strategi PT SAK.
2. Menganalisis implementasi strategi PT SAK.
3. Menganalisis keterkaitan strategi dengan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia di PT SAK

#### E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini pada akhirnya nanti diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak yang berkepentingan, yaitu :

1. Bagi Pemerintah Kabupaten Kulon Progo, akan menjadi masukan apabila masa kerja manajemen yang sekarang sudah selesai, dalam rekrutmen manajemen selanjutnya akan lebih mengutamakan dimensi bisnis dibandingkan memberikan rasa aman terhadap karyawan dan pertimbangan lain di luar bisnis perusahaan. Muaranya tentu saja perusahaan berkembang dan meraih laba sehingga meningkatkan pendapatan asli daerah.
2. Bagi perusahaan, akan menjadi masukan manajemen dalam menghadapi persaingan ke depan. Bagaimana pengambilan keputusan yang tepat diantara beberapa alternatif pilihan yang ada sehingga bisa *survive*.

3. Bagi perkembangan ilmu manajemen, peneliti berharap penelitian ini dapat menambah aplikasi teori manajemen dalam dunia bisnis nyata, khususnya yang berkaitan dengan manajemen strategis yang banyak dikembangkan dan diaplikasikan di beberapa organisasi modern saat ini.
4. Bagi peneliti, penyusunan thesis ini merupakan bentuk pertanggungjawaban akademis dalam bidang ilmu manajemen dengan konsentrasi manajemen sumber daya manusia, serta syarat dalam rangka penyelesaian studi pada Program Studi Pasca Sarjana, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.