

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Saat ini pertumbuhan dan perkembangan perekonomian di Indonesia semakin pesat sehingga persaingan diantara para pengusaha juga semakin ketat. Sehingga setiap perusahaan dituntut untuk dapat beroperasi seefektif dan seefisien mungkin, serta meningkatkan produktivitas sumber daya yang dimiliki agar dapat bertahan menghadapi pesaingnya (Rosahya, 2013).

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan setiap perusahaan, karena hampir seluruh kegiatan operational perusahaan dijalankan oleh manusia. Oleh karena itu perusahaan harus mampu membentuk sumber daya manusianya untuk dapat terampil dan ahli dibidangnya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Suatu organisasi juga harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia (Rosahya, 2013).

Hartono dan Rotinsulu (2015) Sumber daya manusia merupakan faktor dalam setiap kegiatan sebuah organisasi atau perusahaan. Pentingnya sumber daya manusia dalam kegiatan menjalankan suatu mekanisme kerja yang efektif dan efisien, disebabkan karena pemimpin dan karyawan merupakan subyek dalam setiap aktivitas sebuah perusahaan. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan. Sumber daya

manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Hal ini berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat menapai tujuan organisasi.

Agar tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien, maka kinerja karyawan haruslah baik. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kinerja. manfaat penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara objektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung mengurangi potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan (Murty dan Hudiwinarsih, 2012).

Suatu perusahaan yang telah berjalan sebaiknya memantau seluruh kegiatan operasionalnya. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu memantau kegiatan-kegiatan perusahaan dan karyawan. Menurut Merchant & Van der Stede (2012) Sistem pengendalian manajemen menjadi fungsi utama di dalam organisasi. Sistem pengendalian manajemen mampu memimpin masalah keuangan dan kemungkinan adanya kesalahan di dalam organisasi. Salah satu fungsi umum kontrol sistem yaitu pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen berfokus pada faktor internal perusahaan. sistem pengendalian manajemen merefleksikan bagaimana mereka mempengaruhi para pekerja dan kebiasaan para pekerja di perusahaan. Sistem pengendalian manajemen memberikan masukan dalam membuat langkah yang dilakukan manajer untuk membantu para pekerja melakukan apa yang terbaik untuk organisasinya.

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Kepemimpinan adalah *art and sciene, in both side* tidak sekedar berorientasi kedalam konsep kepemimpinan yang *shopistiated* tetapi juga mau melihat dan belajar dari praktik kepemimpinan yang ada (Murdoko, 2013). Sementara itu, pendapat lain juga menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain atau bawahan (Thoha, 2010) Semua dasar keberhasilan pemimpin adalah rasa percaya diri yang tinggi. Tanpa itu, individu tidak akan dapat memimpin secara efektif. Kebutuhan dan keberhasilan yang tinggi merupakan dasar keberhasilan pemimpin juga. Kebutuhan ini telah dikaitkan dengan pemimpin yang selalu senantiasa mencari jalan untuk menjadi yang terbaik, unik dan mencapai kejayaan dalam bisnis. Mereka juga berani mengambil resiko, mampu melihat kesempatan, berorientasi pada hasil dan memiliki motivasi yang tinggi. (Sungkono dan Dirgantoro, 2011).

Fenomena berikut ini dapat menunjukkan bagaimana seorang pemimpin dapat menggerakkan para karyawannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Emirsyah Satar merupakanmantan Direktur Utama PT Garuda Indonesia Tbk bergabung dengan Garuda Indonesia saat posisi perusahaan hampir mengalami kebangkrutan.

Emirsyah Satar bergabung dengan PT. Garuda Indonesia pada tahun 2005. Saat itu Garuda sedang mengalami kerugian hingga Rp. 5 triliun. Saat itu maskapai Garuda Indonesia belum sebesar sekarang. Emirsyah menyadari bahwa perusahaan yang dipimpinnya dapat mengalami kebangkrutan. Dikarenakan saat itu pelayanan yang diberikan sangat buruk dan kinerja karyawan yang tidak

maksimal serta banyaknya utang perusahaan. Dari situlah mantan Direktur Utama PT. Garuda Indonesia ini mulai melakukan transformasi Internal dan melakukan berbagai inovasi untuk membenahi manajemen sampai sistem operasional Garuda Indonesia.

Hal pertama yang dilakukan mantan Direktur Utama PT. Garuda Indonesia ini adalah mengembalikan komunikasi yang baik antara jajaran direksi Garuda Indonesia dengan karyawan di bawahnya. Hal tersebut dilakukan untuk mengembalikan kepercayaan antar pimpinan dan bawahan serta membuat seluruh pesan dari atasan bisa benar-benar sampai kepada seluruh staf dibawahnya bahkan di tingkat yang paling bawah. Karena dia meyakini tanpa adanya kepercayaan, perusahaan sebesar apapun bisa mengalami keruntuhan. Selain kepercayaan menurut Emirsyah adalah *respect* dari karyawan kepada direksi juga sangat penting. Jika sudah begitu karyawan dapat menghargai aset-aset yang dimiliki oleh perusahaan.

Dibawah kepemimpinan Emirsyah Satar, Garuda Indonesia mengalami pembaharuan. Setelah dua tahun kepemimpinannya, Garuda berhasil melewati masa krisis. Kini Garuda Indonesia setara dengan maskapai berbintang 5. Hal ini karena *Team Work* yang dia bangun. Garuda tidak lagi merugi melainkan untung dan Garuda Indonesia berhasil meraih berbagai penghargaan. Emirsyah juga berhasil membawa Garuda Indonesia menjadi salah satu maskapai terbaik di dunia. Jika dahulu Garuda Indonesia sempat dilarang terbang menuju Eropa, pada tahun 2015 izin terbang menuju Eropa kembali didapatkan oleh Garuda Indonesia. ([www.detik.com](http://www.detik.com), 24/10/2016)

Mengingat pentingnya peranan pimpinan dalam kehidupan berorganisasi maka menjadi kewajiban setiap pimpinan untuk selalu terus menerus berusaha mengamati dan memahami tingkah laku bawahannya serta mempergigitungkan, mengawasi dan mengubah juga mengarahkan tingkah laku bawahannya untuk menjadi lebih baik. (Rahardjo dkk, 2014)

Saat ini kondisi persaingan dalam bidang pengiriman barang sangat tinggi. Kehadiran teknologi yang semakin canggih membuat banyak pesaing baru yang bermuculan. PT. Pos Indonesia Bandung adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang pos yang memberikan pelayanan jasa dengan cakupan nasional dan internasional. memiliki karyawan yang banyak dan tersebar di seluruh indonesia membuat PT. Pos Indonesia membutuhkan karyawan yang kompeten dibidangnya. Hal ini disebabkan karena tugas jasa pelayanan pos dan produk-produk pelayanan lainnya yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia sangat kompleks. Tentunya setiap karyawan dituntut untuk dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan baik sehingga mampu menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat dengan munculnya persaingan-persaingan dibidang yang sama. Setiap pelayanan yang diberikan karyawan harus dipantau terus oleh pemimpin agar kegiatan operasional perusahaan tetap berjalan dengan baik. Dengan pemantauan terus menerus maka fungsi pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan semakin bertambah penting.

Menurut Dewi (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan, Pengendalian Internal dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan menurut Mujaitun (2011) dalam

penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Pendidikan Sinar Husni, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan dibutuhkan oleh setiap perusahaan untuk dapat mempengaruhi karyawan agar dapat dicapainya tujuan perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti mengambil judul “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus Pada PT. Pos Indonesia Bandung).”

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Bandung ?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Bandung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (persero) Bandung.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan wawasan dan aplikasinya serta meningkatkan pemahaman penulis tentang teori yang ada dan aplikasi mengenai sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

2. Bagi Praktisi Bisnis

Penelitian ini diharapkan dapat disajikan sebagai masukan untuk bahan pertimbangan dalam perbaikan bagi perusahaan supaya kinerjanya semakin baik.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Sebagai bahan referensi bagi pihak lain atau peneliti selanjutnya yang membahas topik yang berkaitan dengan penelitian ini, ataupun pada objek yang cakupannya lebih luas.

