# BAB I

# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa kurir, logistik, dan transaksi keuangan. Nama Pos Indonesia (Persero) secara resmi digunakan pada tahun 1995, setelah sebelumnya menggunakan nama dinas PTT (Posts Telegraaf end Telefoon Diensts) pada Tahun 1906; kemudian berubah menjadi Djawatan PTT (Pos Telegraph and Telephone) pada tahun 1945; kemudian berubah status menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) di tahun 1961; dan menjadi PN Pos & Giro di tahun 1965, serta kemudian menjadi Perum Pos dan Giro di tahun 1978. (id.wikipedia.org, 2016)

Peraturan Pemerintah No. 5 tahun 1995 menyatakan ;

> " Kantor Pos merupakan sebuah badan milik (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas. Kantor Pos in tempat yang dibuat pemerintah Indonesia untuk memudahkan masyarakat Indonesia sebagai sarana komunikasi seperti mengirimkan surat dan mengirim paket pada jarak jauh maupun dekat".

PT. Pos Indonesia sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengemban misi layanan jasa pos Indonesia saat ini menghadapi tantangan yang berat. Berbagai perangkat komunikasi yang semakin canggih membuat masyarakat mulai meninggalkan layanan pengiriman surat dan perkembangan teknologi yang terjadi seperti adanya mesin *fax*, telepon, handphone, dan internet membuat penyampaian pesan begitu mudah dan praktis, sehingga mempengaruhi kegiatan usaha yang

dilakukan oleh PT. Pos Indonesia dalam pelayanan pos kepada masyarakat. Selain itu, kemunculan perusahaan-perusahaan yang menawarkan layanan pengiriman barang dan uang yang sejenis membuat persaingan semakin tinggi. Hal ini menuntut perusahaan agar dapat meningkatkan keunggulan produk dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditentukan, tergantung kepada pegawai atau sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Sonny Sumarsono (2003:4) mengemukakan bahwa:

> "Sumber Daya Manusia atau *human recources* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat".

Sumber daya manusia yang ada pada semua organisasi memiliki beban dan tanggungjawab masing-masing sebagai bentuk pekerjaan yang harus dilaksanakan. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaannya itu adalah tercapainya kinerja yang baik, sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan dan yang diinginkan organisasi, dan sesuai dengan visi dan misi organisasi (Ryan Meinanda, 2010).

Sumber daya manusia atau karyawan yang berkualitas merupakan modal dasar bagi perusahaan, karena mereka mempunyai bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan (Mariani, 2012). Tercapaianya visi

misi dan tujuan perusahaan merupakan hasil kinerja dari sumber daya manusia yang ada didalamnya, yang bekerja secara sungguh-sungguh dan memiliki rasa tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan.

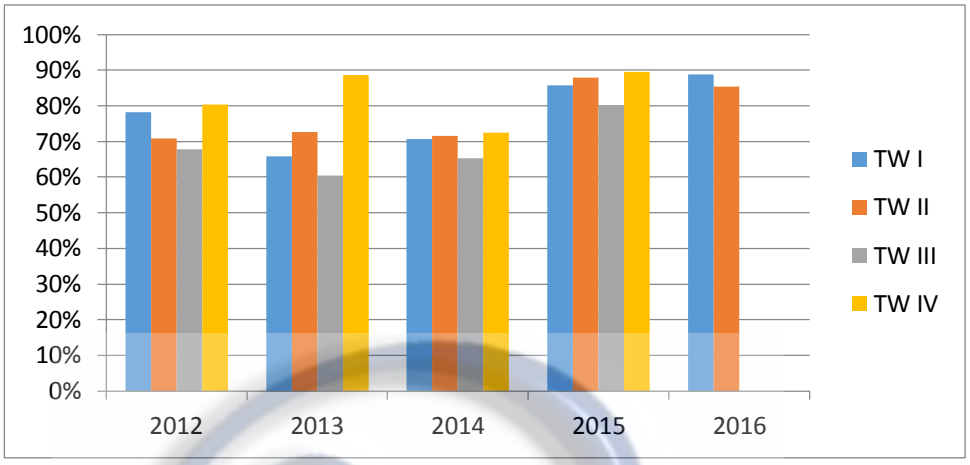
Suyadi Prawirosentono (2008: 2) menyatakan :

> "Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika"

Pernyataan tersebut menunjukan bahwa kinerja karyawan itu merupakan pretasi kerja yang dicapai pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggungjawab yang diberikan dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kerja. Penilaian kinerja yang digunakan oleh PT. POS Indonesia (Persero) Bandung berbentuk *Key Performance Indicator* (KPI) yaitu penilaian kinerja individu yang tingkat pencapaian kinerjanya dalam bentuk presentase ketercapaian kinerja Berikut ini adalah grafik pencapaian kinerja karyawan pada PT. POS Indonesia (Persero), yang merupakan presentase akumulasi dari komponen- komponen *Key Performance Indicator* :

**Gambar 1.1**

**Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia**




| Keterangan | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| TW I | 78% | 66% | 71% | 86% | 89% |
| TW II | 71% | 73% | 72% | 88% | 85% |
| TW III | 68% | 60% | 65% | 80% | |
| TW IV | 80% | 89% | 73% | 90% | |

**Sumber :** *Bagian SDM PT.POS Indonesia (Persero) Bandung*

Gambar 1.1 menunjukan hasil fluktuasi pencapaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia. Di tahun 2012 pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan sebesar 78% lalu mengalami penurunan pada triwulan 2 dan 3 yaitu 71% dan 68%. Pencapaian kinerja meningkat kembali ditriwulan ke 4 menjadi 80%. Ditahun 2013 pada triwulan 1 pencapaian kinerja sebesar 66% kemudian naik ditriwulan 2 menjadi 73% kembali turun ditriwulan 3 menjadi 60% dan naik kembali ditriwulan ke 4 menjadi 89%. Ditahun 2015 pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan sebesar 86% lalu mengalami kenaikan pada triwulan 2 menjadi 88%. Penurunan persentase terjadi pada triwulan 3 menjadi 80% lalu kembali meningkat pada triwulan 4 menjadi 90%.

Fluktuasi persentase penilaian kinerja karyawan tersebut terjadi hingga triwulan II pada tahun 2016.

Informasi yang diberikan oleh manajer di bagian SDM menyatakan bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan dapat disimpulkan belum optimal karena belum memenuhi target dan harapan yang ditetapkan PT. Pos. Indonesia. Kinerja karyawan yang masih rendah juga dapat dilihat dari keluhan masyarakat yang dilansir lapor.go.id (2014) mengenai jasa pengiriman barang yang tidak jelas status pengirimannya. Keluhan lain dilansir oleh m.kompasiana.com (2015) mengenai paket kilat khusus yang belum sampai dan sudah melebihi estimasi waktu yang ditetapkan.

Data dan keluhan tersebut menunjukan adanya fluktuasi dan penurunan kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia yang menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Penurunan kinerja tersebut salah satunya dipengaruhi oleh pengendalian internal yang lemah, dimana pengendalian internal merupakan alat bantu untuk mengurangi terjadinya penyimpangan dan kelemahan dalam pencapaian tujuan perusahaan (Rina Tresnawati, 2012).

Menurut *Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission* (COSO) dalam Sawyer (2012) mendefiniskan pengendalian internal adalah proses yang dipengaruhi oleh dewan entitas direksi, manajemen dan personel lain, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian sasaran dalam kategori efektivitas dan efisiensi operasi, tingkat keandalan pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Tujuan dari diterapkannya pengendalian internal adalah keandalan, kepatuhan

terhadap hukum, peraturan berlaku, efektivitas dan efisiensi operasi. Hal tersebut menunjukan jika pengendalian internal diterapkan dengan baik dan benar, maka karyawan akan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan dan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan.

Bastian (2009:54) mengungkapkan :

> "Tujuan sistem pengendalian intern adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi, sistem pengendalian intern dilakukan untuk melindungi harta/aktiva organsisai dan pencatatan pembukuannya, sistem pengendalian intern digunakan untuk mengecek kecermatan dan keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi usahan dan mendorong ditaatinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan".

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mochamad Iqbal Aditya (2015) menunjukkan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, walaupun nilainya masih tergolong kecil karena ada faktor lain yng mempengaruhi kinerja pegawai yang tidak diteliti dalam penelitian tersebut. Selain itu, Sarita Permata Dewi (2012) hasil penelitiannya menemukan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor pengendalian internal. Sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hendri Yanto (2013) hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa persentase pengendalian internal pengaruhnya tidak terlalu besar terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut menunjukan adanya ketidakkonsistenan, sehingga diperlukan pendekatan kontijensi. Pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa hubungan antara pengendalian internal dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor

atau variabel yang bersifat kondisional atau yang dikenal sebagai variabel moderating (Wibowo, 2015).

Selain pengendalian internal, dorongan atau motivasi juga menjadi hal yang penting, karena penurunan kinerja karyawan terjadi disebabkan adanya motivasi kerja di dalam diri mereka menurun dan adanya peluang untuk melakukan kecurangan (Sari Permata Dewi,2012).

Reksohadiprodjo (2001 : 252) mengemukakan :

> "Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan".

Penulis menggunakan motivasi sebagai variabel moderating, karena motivasi mempunyai hubungan positif dengan pencapaian kinerja (Mangkunegara,2006). Terdapat beberapa penelitian yang membahas mengenai pengaruh motivasi sebagai variabel moderating terhadap kinerja karyawan, salah satu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Arnoldus Yanssen (2014) yang hasil penelitiannya menunjukan bahwa motivasi dapat memoderasi hubungan antara kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian menggunakan kondisi organisasi yaitu Pengendalian Internal yang dikaitkan dengan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai varibael moderating. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan kantor pos pusat PT. Pos Indonesia Bandung, yang saat ini sedang menghadapi persaingan yang besar dengan munculnya perusahaan lain yang sejenis.

Berdasarkan fenomena dan gambaran teori yang telah dijelaskan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating ( Studi Kasus pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Kota Bandung)".**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka masalah dalam penelitian ini, dapat diidentifikasi yaitu rendahnya kinerja karyawan PT. Pos Indonesia. Berdasarkan latar belakang dan masalah tersebut maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah Pengendalian Internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia.
2. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia.
3. Apakah Motivasi dapat memoderasi Pengendalian Internal terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia.

## 1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertayaan penelitian yang terlah dirumuskan, maka tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia.

2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos

Indonesia.

3. Untuk mengetahui bahwa motivasi dapat memoderasi hubungan antara pengendalian internal terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia.

## 1.3 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi:

1. Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan berfikir, menambah kemampuan intelektual, pembanding wacana, pengalaman dan sarana ilmu pengetahuan yang telah didapat selama kuliah.

2. Pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk pembaca bisa menjadi referensi dan sumber informasi bagi penelitian yang sejenis.

3. Peneliti selanjutnya

Diharapkan penelitian ini bisa menjadi bahan masukan bagi para peneliti berikutnya yang tertarik membahas mengenai judul yang sejenis atau bahkan bisa di kembangkan ke arah yang lebih luas.

## 1.4 Lokasi dan Tempat penelitian

Untuk memperoleh data sehubungan dengan masalah yang akan dibahas dalam penyusunan skripsi ini, maka penulis akan melakukan penelitian pada PT. Pos Indonesia Kota Bandung Jalan Cilaki No. 73, Kota Bandung, Jawa Barat.