

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pemerintah Indonesia memberikan prioritas yang tinggi kepada perkembangan ekonomi dan sosial di seluruh Indonesia. Pemerintah telah menetapkan sejumlah target ambisius yang direncanakan tercapai pada tahun 2025. Dalam rencana tersebut, pemerintah menargetkan pertumbuhan ekonomi pada kisaran 7 hingga 8% per tahun mulai tahun 2013. Hal tersebut bertujuan untuk menjadikan Indonesia sebagai salah satu negara dengan ekonomi terbesar pada tahun 2025 (www.indonesiainvestment.com, diunduh tanggal 18 Maret 2015). Deputi Bidang Neraca dan Analisis Statistik Badan Pusat Statistik Suhariyanto mengatakan target pertumbuhan ekonomi 5,7% yang dicanangkan pemerintah pada tahun 2015 sangat tergantung dari pencapaian pelaksanaan pembangunan infrastruktur (www.antaraneews.com, diunduh tanggal 18 Maret 2015).

Diperkirakan kebutuhan logam besi baja di dalam negeri pada tahun 2015 mencapai 13 juta ton. Direktur Industri Material Logam Dasar Ditjen Basis Industri Manufaktur Kementerian Perindustrian (Kemenperin) Budi Irmawan mengatakan tren permintaan logam besi baja terus meningkat. Pada tahun 2015, kebutuhannya sangat dipengaruhi oleh kebijakan kabinet baru terhadap akselerasi proyek infrastruktur. Pada tahun 2014 kebutuhan logam besi baja di tanah air diperkirakan sebanyak 12 juta ton. Permintaan sejumlah 13 juta ton pada tahun 2015 menunjukkan adanya pertumbuhan sekitar 8,3%. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik yang diolah Kemenperin diketahui sepanjang tahun lalu industri logam dasar besi dan baja tumbuh mencapai 6,93% (www.industri.bisnis.com, diunduh tanggal 18 Maret 2015).

Di Indonesia banyak terdapat perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan besi baja baik itu milik BUMN atau milik swasta. Di Surabaya khususnya terdapat beberapa perusahaan baja salah satunya yaitu PT. Sutindo Group yang merupakan perusahaan yang sangat berkembang di Surabaya. Hal ini terbukti sejak pertama kali didirikan pada tahun 1970 dimulai dari awal yang

sederhana dengan usaha besi dari sebuah stan hingga tahun 2011 perusahaan tersebut telah berkembang menjadi sebuah group dari beberapa perusahaan dengan lebih dari 1.200 pekerja dan 6 divisi yang terdiri dari divisi *carbon steel*, *non ferrous*, *stainless steel*, bahan bangunan, proyek dan kimia. Tidak hanya di Surabaya PT. Sutindo Group meluaskan perkembangannya di berbagai kota di Indonesia (www.sutindo.com, diunduh tanggal 18 Maret 2015).

Pengembangan sumber daya manusia secara luas merupakan hal yang penting dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pembangunan secara efektif. Pengembangan sumber daya manusia yang terarah dan terencana disertai pengendalian yang baik akan dapat menghemat sumber daya alam atau setidaknya pengolahan dan pemakaian sumber dapat bermanfaat. Demikian pula pengembangan sumber daya manusia secara mikro disuatu perusahaan atau organisasi sangat penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal (Bangun, 2013). Kualitas sumber daya manusia perlu ditingkatkan karena manusia merupakan penggerak utama dalam perusahaan dan karyawan adalah kekayaan utama perusahaan sehingga harus dijaga dengan baik (Zaputri *et al.*, 2013). Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi perusahaan. Karyawan bukan mesin, uang dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan (Sujatmoko, 2007). Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standart dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Mas'ud, 2004).

Untuk menghasilkan kinerja karyawan tentunya banyak faktor yang dapat mempengaruhi beberapa diantaranya yaitu insentif, pelatihan dan pengembangan, budaya organisasi dan motivasi kerja sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Osa, 2014 dan Krisdiyanto, 2010. Dalam penelitian ini, penulis akan membahas empat faktor yang memiliki pengaruh. Pertama, yaitu insentif. Untuk mendapatkan keunggulan sumber daya manusia dan juga berarti

keunggulan perusahaannya, maka perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Dalam konteks ini cara untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu, dengan adanya pemberian insentif oleh perusahaan. Perusahaan harus memberikan imbalan kepada karyawan atas kontribusinya untuk memajukan perusahaan. Imbalan itu diberikan agar karyawan merasa puas dan berdampak pada kinerja karyawan (Grahayudha *et al*, 2013). Insentif ini merupakan bentuk lain dari kompensasi langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (Rivai, 2010) dan uang berupa insentif tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi (Luthans, 2005).

Kedua, yaitu pelatihan dan pengembangan. Untuk meningkatkan kinerja para karyawan, pimpinan perlu mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan yang mana merupakan salah satu cara yang efektif untuk menghadapi tantangan perusahaan. Pelatihan dan pengembangan dapat memenuhi beberapa kepentingan yang ada di dalam organisasi diantaranya perusahaan dapat meningkatkan kinerja yang dimiliki karena memiliki karyawan yang terlatih dan ahli dibidangnya dan mampu mengaplikasikan teknologi yang dimiliki perusahaan, dengan pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan, karyawan akan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga ia memiliki prestasi yang baik (Natsiruddin, 2011). Beberapa organisasi yang terkemuka menggunakan pelatihan dan pengembangan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pembelajaran berkelanjutan (Judy, 1996).

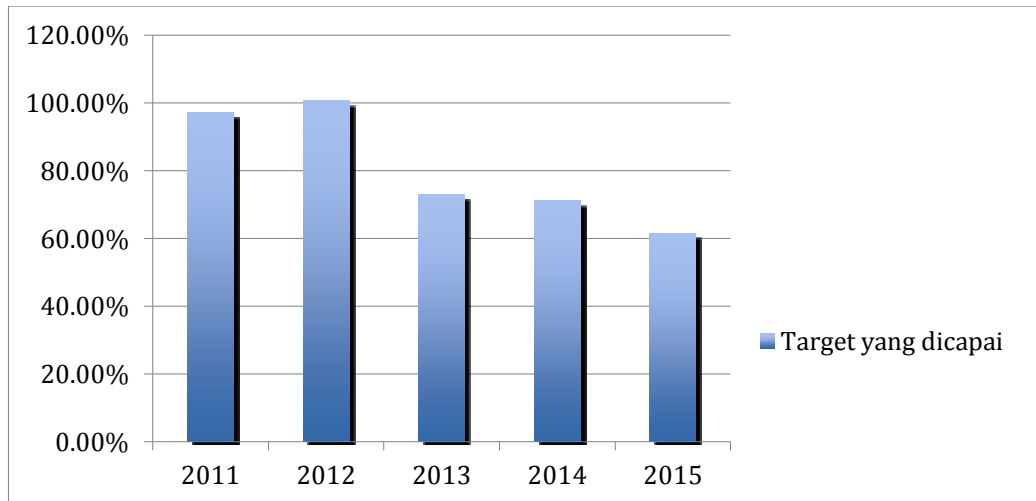
Ketiga, yaitu budaya organisasi yang merupakan variabel kunci yang bisa mendorong keberhasilan perusahaan. Meski tidak sepenuhnya benar, bahwa perusahaan yang berhasil ternyata mempunyai budaya yang kuat. Pengelolaan budaya perusahaan diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya. Hal ini berkaitan dengan fungsi budaya perusahaan sebagai sarana menentukan prioritas atau menentukan *the way things are done around here*, menciptakan komitmen bersama, serta memandu sikap dan perilaku (diantaranya adalah motivasi kerja) para karyawan (Robbins, 2003). Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung

kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian rencana strategik. Kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerja (Gordon, 1991).

Terakhir adalah motivasi kerja yang sangat penting bagi karyawan, karena dengan motivasi kerja diharapkan individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi mempersoalkan bagaimana mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilanya untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2010). Motivasi yang ditimbulkan perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan guna menunjang keberhasilan perusahaan, karena dengan motivasi yang tinggi dari karyawan dipastikan akan berpengaruh pada kinerja mereka dan akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai (Grahayudha *et al*, 2013).

Adanya kebijakan pemerintah yang mencanangkan akselerasi pembangunan proyek infrastruktur mengakibatkan adanya peningkatan permintaan, oleh karena itu sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang manufaktur besi baja yang sangat berkembang PT. Sutindo Group berusaha untuk mencukupi kebutuhan akan permintaan yang terus meningkat tersebut. PT. Sutindo Group membutuhkan kinerja karyawan yang potensial dalam menghadapi keadaan tersebut selain itu juga mengingat standart yang ditetapkan oleh perusahaan sangatlah tinggi, perusahaan menciptakan berbagai macam cara untuk melihat bagaimana kualitas dari setiap karyawannya. Berbagai macam program dibuat untuk meningkatkan kinerja karyawan, namun yang terjadi kinerja karyawan sejak dua tahun terakhir mengalami penurunan terhitung sejak tahun 2013.

Gambar 1.1 Akumulasi Pencapaian Target PT. Sutindo Group di Surabaya



Sumber: Data Perusahaan Tahun 2011-2015

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa telah terjadi penurunan sejak tahun 2013 yaitu dengan pencapaian target hanya sebesar 73,09% jika dibandingkan dengan tahun 2011 dimana pada tahun tersebut mendapatkan perolehan sebesar 97,20% dan mengalami peningkatan dengan perolehan sebesar 100,72%. Dan juga dapat terlihat telah terjadi penurunan pada tahun-tahun berikutnya. Pada tahun 2014 diperoleh 71,29% dan pada tahun 2015 dengan perolehan yang semakin menurun yang hanya sebesar 61,62%. Terjadinya penurunan pada tahun 2013 tersebut dikarenakan ditetapkannya suatu kebijakan baru untuk departemen *sales and marketing* dan *purchasing*. Semenjak kebijakan perusahaan yang mengharuskan karyawan pada departemen *sales and marketing* dan *purchasing* untuk menguasai seluruh produk yang dijual oleh seluruh anak perusahaan, jika pada tahun-tahun sebelumnya selalu dapat mencapai target 100% per tim dengan target 1 miliar rupiah per bulan yang setara dengan 10 ton 750 kilogram, kini hanya mampu mencapai sekitar 60% per bulan dari beberapa tim.

Salah satu faktor yang membuat semua itu terjadi karena kurangnya pihak manajemen untuk mensosialisasikan tentang kebijakan yang baru dengan baik, karena perubahan kebijakan berkaitan dengan komisi, bonus dan penghargaan,

yang karyawan dapatkan. Hal tersebut menyebabkan perubahan perilaku karyawan yang merasa aspirasinya tidak diperhatikan, sehingga mengakibatkan menurunnya kinerja mereka, berkurangnya rasa memiliki pada kemajuan perusahaan, serta berkurangnya tanggung jawab dan semangat di dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya.

Banyak diantara karyawan pada departemen tersebut tidak menguasai berbagai jenis produk yang ditawarkan dan harga dari masing-masing produk, hal tersebut sangat merugikan konsumen dan juga perusahaan. Resiko kehilangan kepercayaan dan juga mengalami kerugian jika produk yang ditawarkan diberikan dengan harga dibawah ketentuan, sedangkan produk yang ditawarkan sudah disetujui oleh konsumen dan telah dilakukan pengiriman keluar daerah, dua jenis kerugian tersebut akan dialami oleh perusahaan yaitu kerugian dari harga barang yang dijual dibawah ketentuan dan juga biaya pengiriman keluar daerah. Selain hal tersebut juga terdapat kesalahan dalam memberikan harga di atas harga yang ditentukan dan juga kurangnya komunikasi di dalam tim yang berakibat kesalahan pada barang yang seharusnya dikirim pada cabang yang lain yang telah ditentukan konsumen dan waktu yang telah ditentukan namun, barang tersebut terlambat untuk dikirim dan dikirim pada cabang yang salah sehingga mendapat keluhan dari para konsumen. Pada departemen lainnya yang terdiri dari *finance and accounting, warehouse, quality management representatives, human resources management, information technology, product design and development* dan *management trainee* tidak mengalami penurunan kinerja karena tidak ada perubahan kebijakan yang ditentukan oleh manajemen perusahaan.

Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas *output* serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak akan tercapai bila karyawan bekerja dengan tidak memiliki kinerja yang baik, sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula (Sukmawati, 2008). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Kinerja karyawan tidak lepas dari motivasi dan faktor lain seperti kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sendiri (Mangkunegara, 2010).

Pada PT. Sutindo Group terdapat insentif yang terbagi menjadi dua yaitu insentif material dan insentif non material yang diterima karyawan pada bagian *sales and marketing* dan *purchasing*. Insentif materiil yang diberikan terdiri dari bonus dan komisi yang diterima setiap kali target omset tiap tim tercapai, target yang diberikan 100% yang setara dengan 1 miliar per bulan atau 10 ton 750 kilogram, jika telah memenuhi ketentuan tersebut akan mendapat bonus dan komisi sebesar 1 kali jumlah gaji. Selain itu terdapat kompensasi yang ditangguhkan yang ditentukan oleh masa kerja, untuk masa kerja kurang dari lima tahun akan memperoleh pensiun sebesar gaji pokok sedangkan untuk masa kerja lebih dari lima tahun mengikuti kebijakan perusahaan. Selanjutnya yaitu jaminan sosial yang terdiri dari pemberian BPJS ketenagakerjaan dan kesehatan, dalam hal kesehatan telah tersedia dokter umum dan spesialis gigi, berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis berupa majalah renungan harian untuk semua karyawan dan majalah bisnis khusus untuk atasan, cuti sakit dan melahirkan dengan tetap mendapatkan gaji, untuk masa kerja diatas dua tahun mendapatkan biaya persalinan normal sebesar 5 juta dan caesar sebesar 10 juta, perusahaan juga memberikan biaya perkawinan maksimal sebesar 10 juta, pemberian tugas belajar berupa pendidikan dan pelatihan di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan.

Adapun juga penghargaan yang diberikan dalam bentuk rupiah apabila ide yang dituangkan dalam program-program yang diadakan perusahaan dapat diaplikasikan. Program tersebut seperti halnya sebuah lomba yang diadakan oleh perusahaan. Di dalam perusahaan di ibaratkan dengan satu kelas, dalam kelas tersebut dibentuklah tim per departemen setiap departemen memiliki satu tim yang terdiri dari enam orang per tim dari tiap departemen yang mewakili. Kelompok tersebut diharuskan untuk mencari sebuah ide sesuai departemen masing-masing, contohnya untuk meningkatkan peningkatan omset sebuah departemen membuat ide bagaimana biaya yang ditentukan dapat digunakan untuk biaya pulsa untuk berkomunikasi dengan customer yang bertujuan untuk *memfollow up* para kustomer dan contoh lain untuk ide efisiensi biaya untuk

mengefisiensikan biaya yang akan dikeluarkan departemen tersebut membuat ide yang berkaitan dengan penghematan kertas, departemen menyediakan satu rim kertas untuk digunakan dalam jangka waktu 6 bulan apakah kertas tersebut cukup atau tidak. Setiap tim tersebut harus mempraktekkan idenya dalam jangka waktu 6 bulan.

Untuk insentif non materiil sendiri terdiri dari pemberian gelar secara resmi untuk karyawan yang berprestasi. Karyawan tersebut akan diberikan suatu gelar yang diberi nama *best quantum*. Program ini dijalankan setiap 6 bulan sekali dengan standart karyawan berprestasi, dimana karyawan berprestasi harus memenuhi beberapa standart yang telah ditetapkan oleh perusahaan diantaranya adalah tidak adanya absen dalam kurun waktu 6 bulan, target omset yang dicapai selalu 100% dalam jangka waktu 6 bulan. Pemberian penghargaan berupa liontin perak berdasarkan masa kerja 10 tahun dan liontin emas dengan masa kerja 15 tahun. Terdapat juga pemberian promosi berdasarkan ketentuan nilai rapor yang direkap setiap 6 bulan sekali dengan range A-B mendapatkan promosi dan uang sebesar 6 juta, C-E hanya mendapatkan uang tanpa mendapatkan promosi sedangkan untuk F dapat turun jabatan atau rolling jabatan dan juga pemberian pujian atau ucapan terima kasih secara formal maupun informal yang dilakukan secara individu dan informal yang dilakukan dalam lingkup departemen. Adapun pemberian penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang telah bekerja selama 15 tahun yaitu akan diberikan jumlah cuti kerja selama 25 hari berlaku dalam satu tahun yang dapat diambil langsung ataupun dapat dicicil. Dengan adanya kebijakan yang telah dibuat oleh manajemen perusahaan yang mengharuskan para karyawan pada departemen *sales and marketing* dan *purchasing* menguasai seluruh produk yang dijual oleh seluruh anak perusahaan PT. Sutindo Group berakibat pada insentif yang diberikan karena insentif akan diperoleh berdasarkan kinerja dari masing-masing tim jika salah satu anggota melakukan kesalahan dengan tidak menguasai produk yang dijual akan berakibat pada tim dari karyawan tersebut.

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standart. Pemberian insentif ini

dimaksudkan agar karyawan tetap berkeinginan untuk bekerja dengan baik dan lebih mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Adapun insentif yang diberikan terdiri dari dua macam yaitu material dan non material. Insentif material ini berupa bonus dan non material berupa penghargaan. Pemberian balas jasa berupa insentif material dan non material ini diharapkan karyawan merasa senang dan puas atas pekerjaannya dan kinerja mereka meningkat (Hasibuan, 2003). Tujuan pemberian insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi (Handoko, 2010).

Sutindo Group telah menetapkan waktu untuk karyawan mengikuti pelatihan yang merupakan program khusus yang dirancang untuk karyawan yang berisi materi pelatihan yang berkualitas dalam rentang waktu tertentu yaitu, rutin setiap bulan sesuai dengan *training matrix* dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan individu (*Individual Development Plan*). Pengembangan karyawan dilakukan melalui pelatihan baik *in-house training* yaitu berupa *training product knowledge* dengan tujuan agar karyawan semakin mengetahui perkembangan penggunaan material maupun *ex-house training* yang berupa *visit costumer* keluar pulau untuk semakin meningkatkan hubungan baik dari perusahaan dan konsumen. Pelatihan dari dalam perusahaan juga diberikan dengan tujuan agar karyawan mengetahui perkembangan yang sedang terjadi diluar dan bagaimana mereka dibekali oleh pengetahuan-pengetahuan baru namun, yang terjadi program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan tidak memberikan dampak yang baik untuk karyawan dilihat dari kinerja karyawan yang menurun dan pengetahuan akan produk yang ditawarkan oleh seluruh anak perusahaan kurang memadai.

Pelatihan dan pengembangan diberikan kepada karyawan dengan harapan para karyawan akan mengalami peningkatan baik pengetahuan, keterampilan serta memiliki sikap dan perilaku yang positif sehingga prestasi kerja yang mereka miliki semakin meningkat dan motivasi untuk bekerja juga meningkat. Hal ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Natsiruddin, 2011). Pelatihan dan pengembangan sebagai upaya peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara

menyeluruh serta meningkatkan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan (Amstrong, 1998). Melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan adalah alat yang efektif untuk mencapai kesuksesan baik pribadi maupun organisasi (Laing, 2009).

Budaya yang diterapkan pada PT. Sutindo Group adalah budaya yang selalu mengedepankan inovasi yang dimana setiap karyawan diharapkan mampu memberikan ide dalam berbagai hal yang bertujuan tidak lain untuk kemajuan perusahaan. Budaya yang lain yaitu menerapkan tim dalam departemen yang bertujuan untuk saling bertukar pikiran untuk mencapai suatu kesepakatan dalam hal menentukan suatu ide yang inovatif dan mengeratkan hubungan diantara karyawan. Budaya yang diterapkan pada perusahaan yang bernaung dalam Sutindo Group adalah sama satu dengan yang lain. Dengan adanya budaya perusahaan yang berkaitan dengan pembentukan tim dalam departemen *sales and marketing* dan *purchasing* membuat kinerja yang yang awalnya baik menjadi menurun dikarenakan perubahan kebijakan yang ada.

Budaya organisasi itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Budaya Organisasi menjadi penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi (Koesmono, 2005). Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja (Molenaar, 2002) dan (Kotter dan Heskett, 1992).

Motivasi kerja di tempat kerja bukan hanya mengedepankan aktivitas dan rutinitas pekerjaan, tetapi juga banyak program-program *intern* perusahaan yang memotivasi karyawan dalam bekerja diantaranya terdapat program *sutindo quality*

personal, *quality service*, dan *quality circle*, yang merupakan wadah bagi karyawan untuk berinovasi di dalam perusahaan, menyalurkan ide-ide yang kedepannya dapat digunakan sebagai standar bagi perusahaan. Program tersebut membuat para karyawan lebih berkembang, karyawan lebih dapat menikmati lingkungan pekerjaan yang menyenangkan. Selain itu perusahaan juga menyediakan CCE (*Career Conseling Employee*) program tersebut diadakan setiap 3 bulan sekali. Seharusnya program motivasi yang disediakan mampu mengatasi penurunan kinerja di dalam perusahaan dengan memberikan motivasi secara individu namun, program tersebut tidak dapat mengatasi permasalahan yang terjadi.

Motivasi Kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Semakin tinggi motivasi kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan (Listianto dan Setiaji , 2005). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan (Suharto dan Cahyono , 2005) dan (Hakim, 2006).

Penelitian dengan topik yang sama diteliti oleh Osa pada tahun 2014 yang dilakukan di Nigeria. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa insentif moneter saja tidak cukup untuk memotivasi karyawan untuk lebih baik. Baiknya insentif moneter dan non moneter harus diterapkan secara bersamaan. Moneter dan non moneter memiliki peran, keefektifan dan kesesuaian yang bervariasi pada karyawan. Keseimbangan antara insentif moneter dan non-moneter harus digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan karyawan yang beragam. Esensi atau tujuan juga menegaskan bahwa insentif moneter adalah alat motivasi yang baik terhadap kinerja karyawan dalam masyarakat yang dimana biaya hidup sangat tinggi. Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang berharga untuk pencapaian tujuan organisasi dan untuk memastikan bahwa karyawan dapat dikendalikan, karyawan harus termotivasi dengan salah satu alat yang digunakan oleh manajemen yaitu dengan adanya insentif.

Penelitian dengan topik yang sama diteliti sebelumnya oleh Krisdiyanto pada tahun 2010 yang dilakukan di Semarang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa faktor pelatihan dan pengembangan positif mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung atau melalui motivasi. Faktor kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, secara langsung atau melalui motivasi. Faktor budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, secara langsung atau melalui motivasi. Selain itu, motivasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pemilihan topik dari penelitian ini didasarkan pada fenomena-fenomena yang ada serta betapa pentingnya kinerja seorang karyawan di dalam suatu perusahaan membuat peneliti tertarik untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh insentif, pelatihan dan pengembangan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, khususnya karyawan yang bekerja di departemen *sales and marketing* dan *purchasing* PT. Sutindo Group Surabaya.

1.2 Batasan Masalah

1. Penelitian ini akan membahas pengaruh insentif, pelatihan dan pengembangan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT. Sutindo Group Surabaya.
2. Penelitian ini ditujukan kepada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya, yang terdiri dari departemen *sales and marketing* dan *purchasing*.
3. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: insentif, pelatihan dan pengembangan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

1. Apakah Insentif berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?
2. Apakah Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh terhadap Motivasi

Kerja pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?

3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?
4. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?
5. Apakah Insentif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?
6. Apakah Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?
8. Apakah Insentif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?
9. Apakah Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?
10. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah insentif berpengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya.
2. Untuk mengetahui apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya.
3. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya.
4. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya.
5. Untuk mengetahui apakah insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya.

6. Untuk mengetahui apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya.
7. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?
8. Untuk mengetahui apakah insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?
9. Untuk mengetahui apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?
10. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan PT. Sutindo Group Surabaya?

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pada pengembangan sumber daya manusia dan menambah pengetahuan di bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia, mengenai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan terutama insentif, pelatihan dan pengembangan, budaya organisasi dan motivasi kerja. Sehingga dari hasil penelitian ini dapat diterapkan di dalam perusahaan lainnya. Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya di masa yang akan datang.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah PT. Sutindo Group diharapkan dapat menjadikan penelitian ini sebagai salah satu sumber data

dan informasi agar dapat memberikan pandangan bagi perusahaan dengan lebih memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada karyawan PT. Sutindo Group ditinjau dari segi insentif, pelatihan dan pengembangan, budaya organisasi dan motivasi kerja sehingga perusahaan dapat menentukan langkah yang tepat untuk peningkatan kinerja karyawan yang akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan, maka penulisan penelitian ini disusun secara sistematika kedalam lima bab, yaitu :

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik yang bersifat teoritis maupun praktis serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Berisi tentang penelitian terdahulu, landasan teori, model penelitian, kerangka pemikiran dan hipotesis

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Berisi tentang jenis penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel serta metode analisis data.

BAB IV : ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang gambaran umum objek penelitian, analisis data, statistik deskriptif dan pembahasan.

BAB V : KESIMPULAN

Berisi tentang hasil simpulan, implikasi dan rekomendasi.