

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berawal dari Krisis ekonomi Amerika Serikat akhir tahun 2008, mengakibatkan krisis global yang berdampak pula pada Indonesia. Krisis ekonomi global di Indonesia menyebabkan permintaan produk barang/ jasa berkurang dan daya beli masyarakat menurun. Hal tersebut mengakibatkan perusahaan barang/ jasa perlu menurunkan produksinya dan melakukan efisiensi produksi. Jika hal tersebut tidak dilakukan, perusahaan tersebut akan di bayang-bayangi kebangkrutan.

Dampak dari penurunan produksi menyebabkan perusahaan perlu melakukan pengurangan karyawan dengan pemutusan hubungan kerja (PHK). Data hasil pemantauan dampak krisis global terhadap pekerjaan telah menyebabkan 31.660 pekerja di Indonesia terkena Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), dan 24.817 pekerja lainnya akan di PHK.

Pada bulan Januari 2009, Indonesia mulai terkena dampak krisis global. Untuk mengatasi krisis global perusahaan melakukan efisiensi produksi. Efisiensi produksi mengakibatkan perusahaan mengevaluasi ulang kontrak kerja karyawan termasuk pengurangan biaya-biaya untuk kesejahteraan karyawan, seperti peniadaan uang insentif untuk karyawan, tambahan biaya

lembur, bonus karyawan ditiadakan dan uang ganti pengobatan yang sulit dicairkan. Pengurangan biaya-biaya untuk kesejahteraan karyawan mempengaruhi menurunnya motivasi karyawan.

Dampak krisis global dirasakan juga pada perusahaan konstruksi baja di Cikarang – Bekasi. Pada awalnya perusahaan tersebut mempekerjakan 7500 karyawan, dampak dari krisis global permintaan akan baja untuk pembangunan infrastruktur dan bangunan sangat berkurang, akibatnya perusahaan melakukan PHK sebanyak 5000 karyawan dan efisiensi produksi untuk menyelamatkan perusahaan dari kebangkrutan. Begitu besarnya dampak krisis global bagi keberadaan sebuah perusahaan. Perusahaan terpaksa melakukan PHK terhadap karyawan karena permintaan pasar akan barang/jasa menurun.

Penelitian ini, dilakukan pada perusahaan jasa konstruksi. Hingga saat ini jasa konstruksi tetap berkembang pesat karena masih banyak anggota masyarakat masih belum memiliki tempat tinggal. Pada bulan Oktober 2008 Perusahaan “X” telah melakukan persetujuan kontrak dengan pemerintah DKI Jakarta berupa surat pernyataan kesepakatan pembangunan rumah susun bersubsidi pemerintah untuk rakyat kurang mampu. Saat ini perusahaan tersebut sedang menangani sebuah proyek rumah susun, yang terletak di Kalibata Jakarta Selatan. Proyek ini menjadi sangat penting karena menjadi salah satu program pemerintah DKI membangun seribu rumah susun.

Letaknya yang strategis menyebabkan permintaan konsumen untuk menempati rumah susun ini menjadi sangat tinggi.

Dalam menyikapi persaingan yang ketat dengan perusahaan lain, perusahaan jasa konstruksi “X” menawarkan harga konstruksi yang lebih murah tetapi tetap menjaga kualitas bangunan. Inilah salah satu penyebab mengapa perusahaan jasa konstruksi “X” masih dapat bertahan di tengah persaingan yang ketat di bidang jasa konstruksi. Pada perusahaan jasa konstruksi “X” ini, supervisor berperan penting dalam menggerakkan produktivitas perusahaan. Supervisor dalam perusahaan ini berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan, karena supervisorlah yang berperan langsung mengontrol material yang dibutuhkan, mengarahkan, dan mengatur para pekerja.

Tugas supervisor pada perusahaan jasa konstruksi “X” ini adalah (1) secara teknis, memberi pengarahan pada anak buah untuk melakukan pekerjaan. Seorang supervisor perusahaan jasa konstruksi “X” ini diharapkan memiliki keterampilan teknis yang baik menyangkut penyelesaian pekerjaan sesuai *schedule*. (2) secara administratif, membuat laporan, membuat izin-izin pelaksanaan, inspeksi, dan menyusun anggaran.

Pemilik proyek merencanakan rumah susun ini selesai pada 10 Januari 2010. Untuk menghemat biaya produksi bangunan dan rumah susun yang sebagian besar telah laku terjual maka proyek rumah susun ini harus selesai sesuai dengan *schedule* yang direncanakan. Namun pada kenyataannya

bangunan ini mengalami keterlambatan penyelesaian dari *schedule* yang telah direncanakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan *site manager* keterlambatan penyelesaian disebabkan oleh kinerja supervisor yang menurun. Hal ini diindikasikan dari hasil penilaian data kinerja supervisor yang diperoleh dari perusahaan.

Akibatnya, kinerja supervisor perusahaan jasa konstruksi “X” menjadi sorotan semua pihak yang terlibat dalam proyek tersebut, jika tidak secepatnya ditangani maka ada kekhawatiran keterlambatan *schedule* serah terima kepada para calon pemilik rumah susun dan jika berlarut-larut calon pemilik akan menarik uangnya dan dikhawatirkan tidak jadi membeli rumah susun tersebut.

Pada awalnya perusahaan ini memang memberikan insentif tambahan untuk supervisor, misalnya biaya lembur, uang pengganti pulsa, insentif kehadiran, dan biaya transportasi. Namun dengan alasan imbas krisis global maka dilakukan penghematan dalam hal biaya pengeluaran, sehingga kebijakan perusahaan berubah, yaitu tidak memberlakukan lagi pemberian insentif berupa biaya lembur, uang pengganti pulsa, insentif kehadiran, biaya transportasi sudah termasuk dalam gaji bulanan.

Dampak psikologis pada supervisor adalah kekecewaan yang menyebabkan kemalasan. Berdasarkan hasil wawancara, para supervisor kecewa terhadap kebijakan perusahaan tersebut. Namun bentuk-bentuk kekecewaan supervisor terhadap kebijakan perusahaan tidak dapat diutarakan,

karena mereka khawatir justru akan PHK jika banyak mengkritik kebijakan perusahaan. Kondisi PHK ini mempengaruhi kondisi kinerja supervisor, hal yang sering supervisor lakukan untuk mengekspresikan kekecewaan adalah pulang lebih awal dari waktu pulang yang telah ditentukan. Akibatnya pekerjaan mereka menumpuk karena alasan tidak ada lembur. Pengarahan yang lambat seringkali membuat para pekerja salah membaca dan menerapkan gambar di lapangan, ini mengakibatkan pekerjaan menjadi dua kali untuk memperbaiki pekerjaan yang salah. Supervisor seringkali menunda-nunda membuat laporan sehingga menghambat pemesanan dan distribusi material yang dibutuhkan. Data tersebut diperoleh dari hasil wawancara dengan *Site Manager* dan supervisor.

Setelah perusahaan mengumumkan kepada seluruh karyawan bahwa perusahaan terkena krisis global, maka untuk mengatasinya perusahaan melakukan penghematan- penghematan dan jika krisis belum bisa diatasi juga pihak perusahaan mengingatkan akan melakukan pengurangan supervisor secara bertahap atau melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK). Prioritas supervisor yang terkena PHK adalah pada supervisor yang dinilai memiliki kinerja yang rendah dan sering mengkritik kebijakan perusahaan.

Menurut Vroom dalam Steers & Porter (1987: 80), kinerja (*performance*) merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*), dan motivasi (*motivation*). Artinya bahwa motivasi kerja itu merupakan hasil interaksi yang saling mendukung antara faktor kemampuan dan motivasi. Kinerja menurut

Drs. John Soeprihanto adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart, target / sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berdasarkan data penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan setelah diumumkannya perubahan kebijakan perusahaan untuk melakukan efisiensi produksi berupa pengurangan biaya-biaya untuk kesejahteraan supervisor, sebanyak 85% supervisor mengalami penurunan kinerja yang disebabkan karena motivasi kerja supervisor yang menurun. Hal tersebut dinilai oleh *Site manager* berdasarkan target dan sasaran yang tidak dapat terpenuhi sesuai dengan rencana yang dibuat perusahaan, kemampuan kerja supervisor, dan kedisiplinan yang menurun.

Supervisor di perusahaan ini terdiri atas tiga bagian, yaitu supervisor *form work* (bekisting kayu), supervisor rebar (pembesian) dan supervisor *concrete* (pengecoran beton). Dalam perusahaan ini terdapat 21 supervisor. Masing-masing supervisor membawahi 150 pekerja. Kinerja supervisor di perusahaan ini dianggap tinggi bila supervisor dapat mencapai target produksi sesuai dengan *schedule* yang telah direncanakan perusahaan dengan tetap menjaga kualitas produksi. Supervisor bertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada *site manager*. *Site manager* adalah orang yang bertanggungjawab semua pada operasional. Dengan demikian, supervisor di perusahaan jasa konstruksi “X” ini bertugas melaporkan hasil kerjanya kepada *Site Manager* agar dapat diatur dan dikontrol apakah telah berjalan sesuai

dengan *schedule*. Pengontrolan kerja yang diberlakukan terhadap supervisor meliputi semua aspek dari proyek termasuk perencanaan kerja dan mengatur pengiriman material.

Peneliti telah melakukan wawancara kepada satu orang *Site Manager* dan tiga orang supervisor. Hasil wawancara telah memberi gambaran kepada peneliti bahwa karyawan bagian supervisor sedang mengalami kekecewaan terhadap kebijakan perusahaan yang melakukan pengurangan biaya-biaya untuk kesejahteraan karyawan. Berdasarkan penilaian *Site Manager* sebelum kebijakan baru di keluarkan dari perusahaan, para supervisor rata-rata mempunyai kemampuan kerja baik (jika dinilai dengan angka hasilnya B+) , tetapi sekarang setelah dikeluarkannya kebijakan baru dari perusahaan yang melakukan efisiensi produksi dengan mengurangi biaya kesejahteraan supervisor, menyebabkan supervisor rata-rata mempunyai kemampuan kerja tidak maksimal (dalam angka C-).

Motivasi yang tinggi akan meningkatkan kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan, meningkatkan semangat dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan, besarnya tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, selain itu dapat mengembangkan rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan. Motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan berada dalam derajat yang berbeda-beda. Pada perusahaan jasa konstruksi “X” ini ketika sebelum terjadi krisis global, perusahaan memperhatikan kesejahteraan supervisor,

keadaan tersebut menyebabkan motivasi kerja supervisor tinggi, sehingga berdampak pada penyelesaian tugas-tugas supervisor yang dikerjakan dengan baik.

Supervisor meyakini dengan usaha yang tinggi akan mencapai kinerja yang baik dan menghasilkan imbalan berupa bonus, promosi jabatan, kenaikan gaji dan peningkatan kesejahteraan, sehingga memuaskan tujuan karyawan. Hal yang sebaliknya terjadi ketika krisis global menimpa Indonesia perusahaan jasa konstruksi “X” melakukan efisiensi dan penurunan produksi yang mengakibatkan pengurangan biaya untuk kesejahteraan supervisor. Hal tersebut mengakibatkan usaha yang dilakukan supervisor menurun dan membuat kinerja supervisor rendah. Supervisor ragu perusahaan akan memperhatikan lagi kesejahteraan karyawan. Kondisi tersebut menyebabkan motivasi kerja supervisor menurun.

Teori *Expectancy* berusaha menjelaskan bagaimana karyawan membuat keputusan berkenaan dengan berbagai alternatif tingkah laku, teori ini didasari oleh *belief* (keyakinan) bahwa usaha yang dilakukan karyawan akan menuju pada kinerja. Dalam (Vroom, 1995), motivasi kerja yang tinggi diperlukan agar dapat memperoleh hasil kerja yang optimal, karena besar kecilnya motivasi kerja akan ikut menentukan kualitas kinerja seorang karyawan dan kinerja sendiri merupakan fungsi interaksi dari keterampilan dan kemampuan. Dari berbagai fenomena tersebut, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut

mengenai hubungan antara motivasi kerja dan kinerja supervisor di perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa konstruksi ini.

1.2 Identifikasi masalah

Dalam penelitian ini, yang ingin diteliti adalah :

Sejauhmana keeratan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja supervisor pada perusahaan jasa konstruksi “X” di Jakarta.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang motivasi kerja dan kinerja supervisor pada perusahaan jasa konstruksi “X” di Jakarta.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui keeratan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan supervisor pada perusahaan jasa konstruksi “X” di Jakarta.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

- Memperdalam pemahaman teori dalam psikologi industri dan organisasi terutama teori tentang motivasi kerja dan kinerja.
- Memberi informasi dan referensi bagi peneliti lain yang ingin meneliti lebih lanjut tentang bagaimana hubungan antara motivasi kerja dan kinerja.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan masukan kepada perusahaan mengenai hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pada supervisor perusahaan jasa konstruksi “X” di Jakarta, sehingga perusahaan dapat merancang program pelatihan atau melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan terhadap perusahaan.
- Memberikan informasi pada supervisor perusahaan jasa konstruksi ”X” Jakarta mengenai motivasi kerja dan kinerja mereka. Diharapkan mereka dapat mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja mereka dalam rangka mencapai tingkat kinerja yang optimal.

1.5 Kerangka Pikir

Masa dewasa awal berada pada kisaran usia 20 sampai dengan 40 tahun. Pada masa ini individu dituntut untuk membuat pilihan dan keputusan atas semua alternatif yang ada dalam kehidupannya, salah satunya adalah dalam hal pekerjaan. Kepribadian, ketertarikan dan nilai kehidupan menjadi dasar pengambilan keputusan mengenai pekerjaan. Masa ini ditandai baik dengan kematangan fisik, sosial maupun kematangan psikologis dalam bentuk pemantapan personal dan kebebasan ekonomi.

Kematangan fisik terjadi karena di usia dewasa awal kondisi fisik seseorang dalam bentuk stamina, kecepatan dan kekuatan mencapai titik puncak. Pada penelitian ini usia supervisor berada dalam kisaran tersebut, dimana supervisor pada dasarnya dapat melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga mencapai kinerja yang optimal. Kematangan sosial berupa peningkatan tuntutan kemampuan penyesuaian diri dalam lingkungan sosial yang lebih luas yaitu masyarakat disertai dengan pengakuan masyarakat mengenai keberadaannya sebagai individu anggota masyarakat. Kematangan psikologis pada masa dewasa awal ditandai dengan perkembangan *self concept* yang lebih teratur, sesuai dan terintegrasi sehingga pada masa ini individu menganggap bahwa masa depan yang akan dihadapinya adalah sesuatu yang diharapkan. Perkembangan *self concept* ini juga dipengaruhi oleh kondisi fisik yang berada pada tahap prima serta peran sosial dalam masyarakat.

Menurut Gerungan dalam bekerja sesuatu yang dapat memberikan dorongan sehingga menimbulkan semangat adalah motivasi (Gerungan, 1982:23). Semakin besar motivasi kerja karyawan semakin tinggi kinerjanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja.

Motivation terdiri dari tiga aspek yang ada dalam motivasi yaitu *Expectancy*, *Instrumentality*, dan *Valence*. *Expectancy* (harapan) adalah perkiraan tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil. Nilai *Expectancy* beranjak dari nilai 0 sampai dengan 1. Apabila seorang karyawan tidak melihat adanya kemungkinan bahwa upayanya akan menghasilkan kinerja yang diinginkan, harapannya adalah 0. Pada ekstrim yang lain, apabila karyawan sangat yakin bahwa tugasnya dapat diselesaikan, nilai harapannya adalah 1. Biasanya karyawan memperkirakan letak harapan di suatu tempat diantara kedua ekstrim itu.

Menurut Vroom aspek *Expectancy* karyawan dapat terukur melalui *Self Efficacy*, tingkat kesulitan goal, dan kontrol yang diamati terhadap *performance*. *Self Efficacy* adalah keyakinan (*belief*) karyawan tentang kemampuan (*ability*) dirinya untuk menampilkan suatu tingkah laku dengan berhasil. Goal yang dibuat terlalu tinggi atau harapan *performance* yang terlalu sulit akan mengakibatkan rendahnya persepsi *Expectancy*. Agar

Expectancy tinggi, karyawan harus percaya bahwa ada beberapa derajat kontrol terhadap hasil yang diharapkan.

Instrumentality adalah perkiraan bahwa kinerja ini akan memperoleh imbalan jika tugasnya dapat terselesaikan. Nilai *Instrumentality* beranjak dari -1 sampai dengan 1. Apabila seorang pegawai memandang bahwa promosi didasarkan atas data prestasi, *Instrumentality* akan dinilai tinggi. Akan tetapi, apabila dasar bagi keputusan itu tidak jelas maka akan memperkirakan kecil kemungkinannya.

Aspek *Instrumentality* karyawan dapat terukur melalui *trust*/kepercayaan, kontrol dan kebijakan. Ketika karyawan mempercayai pimpinannya, mereka cenderung lebih mempercayai janji-janji pimpinannya sehingga akan memberikan performance yang baik sebagai imbalan terhadap pimpinannya tersebut. Kontrol terhadap sistem imbalan melalui kontrak atau tipe mekanisme kontrol lainnya akan meningkatkan *Instrumentality*. Derajat dimana sistem-sistem pembayaran atau upah (*pay*) dan imbalan dibentuk dalam kebijakan tertulis mempunyai dampak terhadap persepsi *Instrumentality* karyawan.

Valence adalah seberapa besar karyawan menginginkan imbalan. Nilai *valence* bergerak dari -1 sampai dengan + 1. Apabila karyawan lebih suka tidak mendapatkan hasil ketimbang memperolehnya, hasil *valence* adalah negatif. Apabila karyawan tidak menaruh perhatian pada suatu hasil, nilai *valence* 0.

Aspek *Valence* karyawan terhadap hasil dapat terukur melalui *values*, *needs*, *goal*, *preferences*, dan sumber motivasi. Hasil yang berharga yang potensial bisa termasuk kenaikan gaji dan bonus, promosi, waktu senggang, tugas yang baru dan menarik, recognition atau pengakuan, kepuasan intrinsik dari pengakuan terhadap keahlian dan kemampuan.

Menurut Vroom dalam Steers & Porter (1987: 80), fungsi dari motivasi (*motivation*), dan kemampuan (*ability*) akan menghasilkan kinerja (*performance*). Artinya bahwa motivasi kerja itu merupakan hasil interaksi yang saling mendukung antara faktor kemampuan dan motivasi.

Berdasarkan hal tersebut salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu motivasi kerja. Motivasi menurut Vroom didefinisikan sebagai kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan (Davis, Keith, & Newstrom, John W., 1996:90-96). Teori *Expectancy* berusaha menjelaskan bagaimana karyawan membuat keputusan berkenaan dengan berbagai alternatif tingkah laku, teori ini didasari oleh belief (keyakinan) bahwa usaha yang dilakukan karyawan akan menuju pada *performance*. *Performance* akan menuju pada perkiraan bahwa kinerja itu akan memperoleh imbalan. Imbalan ini akan memuaskan goal personal karyawan. Semakin positif imbalan terhadap karyawan, semakin termotivasilah karyawan yang bersangkutan. Sebaliknya semakin negatif imbalan bagi karyawan, semakin tidak termotivasilah karyawan yang bersangkutan. (Vroom H Victor, Work Direction).

Kinerja menurut Drs. John Soeprihanto adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart, target / sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kemampuan yang tinggi tetapi dengan motivasi yang rendah, kinerja tidak akan optimal. Sedangkan motivasi yang tinggi tetapi tidak didukung oleh kemampuan yang memadai, maka kinerja juga tidak akan optimal. Jadi pada saat motivasi kerja seseorang tinggi kinerjanya akan maksimal.

Motivasi kerja pada supervisor tinggi, maka target perusahaan akan tercapai, namun sebaliknya apabila motivasi kerja supervisor rendah, maka produktivitas supervisor akan cenderung menjadi rendah pula, sehingga target pencapaian perusahaan dikhawatirkan tidak akan tercapai. Dalam perusahaan jasa konstruksi “X” target pencapaian dari supervisor berupa jangka waktu konstruksi sesuai dengan *schedule* yang dibuat dan selalu menjaga kualitas hasil pekerjaan. Jika kedua hal tersebut dapat terjaga dengan baik maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan dan pada akhirnya kesejahteraan supervisor akan meningkat.

Pada perusahaan Jasa Konstruksi “X” penilaian kinerja supervisor melalui 2 kategori yaitu tinggi dan rendah. Kategori tinggi dalam perusahaan ini ada tinggi atas dan tinggi bawah. Kinerja supervisor dapat dikatakan tinggi dalam perusahaan ini bila supervisor dapat memenuhi absen sesuai jam kerja yang telah disepakati, tugas yang dikerjakan sesuai dengan *schedule*, menjaga

kualitas hasil pekerjaan, peduli dan bertanggungjawab pada pekerjaan yang diberikan. Sedangkan pada supervisor yang memiliki kinerja rendah, mereka sering kali absen dan tidak taat pada jam kerja yang telah disepakati, tugas yang dikerjakan sering mengalami keterlambatan dari *schedule*, tidak menjaga kualitas hasil pekerjaan, tidak peduli dan kurang bertanggungjawab pada pekerjaan yang diberikan.

Vroom (1995 : 246-312) mengatakan terdapat beberapa faktor-faktor motivasional yang dapat mempengaruhi efektivitas kinerja seseorang, yaitu :

Atasan, yang merupakan jabatan yang lebih tinggi dari supervisor. Supervisor mampu mempertanggungjawabkan semua pelaksanaan dan pekerjaan yang telah dilaksanakan kepada atasan. Dampak dari krisis global atasan mengalami kekecewaan saat melakukan penilaian dan evaluasi terhadap supervisor. Atasan kesulitan mengontrol dan mengarahkan supervisor yang sedang mengalami motivasi yang rendah, hal tersebut berdampak pada kinerja supervisor.

Kelompok kerja, dimana supervisor melaksanakan pekerjaannya bersama dengan karyawan lainnya. Memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan kelompok kerjanya, yaitu membuat *schedule* pekerjaan dengan sesama supervisor yang lain agar *schedule* atau target yang direncanakan dapat tercapai, dalam hal ini diperlukan saling menghargai pendapat supervisor yang satu dengan yang lain. Mampu bekerjasama menciptakan inovasi-

inovasi baru untuk kemajuan perusahaan. Dampak dari krisis global perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan sehingga kelompok kerja menjadi tidak solid lagi, hal tersebut berdampak terhadap kinerja supervisor.

Isi pekerjaan, merupakan *job description*. Dalam menyelesaikan setiap pekerjaan supervisor memerlukan tanggungjawab dalam pelaksanaan pekerjaan, mampu mengarahkan dan mengontrol pekerjaan yang ada agar berjalan dengan baik sesuai dengan target yang direncanakan, kemudian supervisor juga mampu mengambil resiko untuk mengambil keputusan secara cepat dan keputusan tersebut dapat dipertanggung jawabkan. Dalam kepemimpinan supervisor dituntut mampu menugaskan para pekerja untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, ini menuntut supervisor untuk dapat berkomunikasi dengan baik dalam menyampaikan tugas kepada atasan atau bawahannya. Pada perusahaan ini, supervisor tidak tepat waktu dalam bekerja sehingga tidak tercapai target yang direncanakan di mana hal ini menggambarkan bahwa *job description* tidak sepenuhnya dilaksanakan.

Supervisor dituntut memiliki kejujuran dalam penggunaan wewenang (kebutuhan material yang dibutuhkan, jumlah pekerja yang dibutuhkan), membuat laporan hasil kerja. Selain itu diperlukan kedisiplinan dalam pengaturan waktu kerja, supervisor mampu mendisiplinkan diri baik ada atasan maupun tidak demi kemajuan perusahaan. Supervisor dituntut memiliki

kinerja yang baik untuk dapat mencapai target yang direncanakan, mencapai hasil kerja yang telah disepakati, supervisor mempunyai kesungguhan dan kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

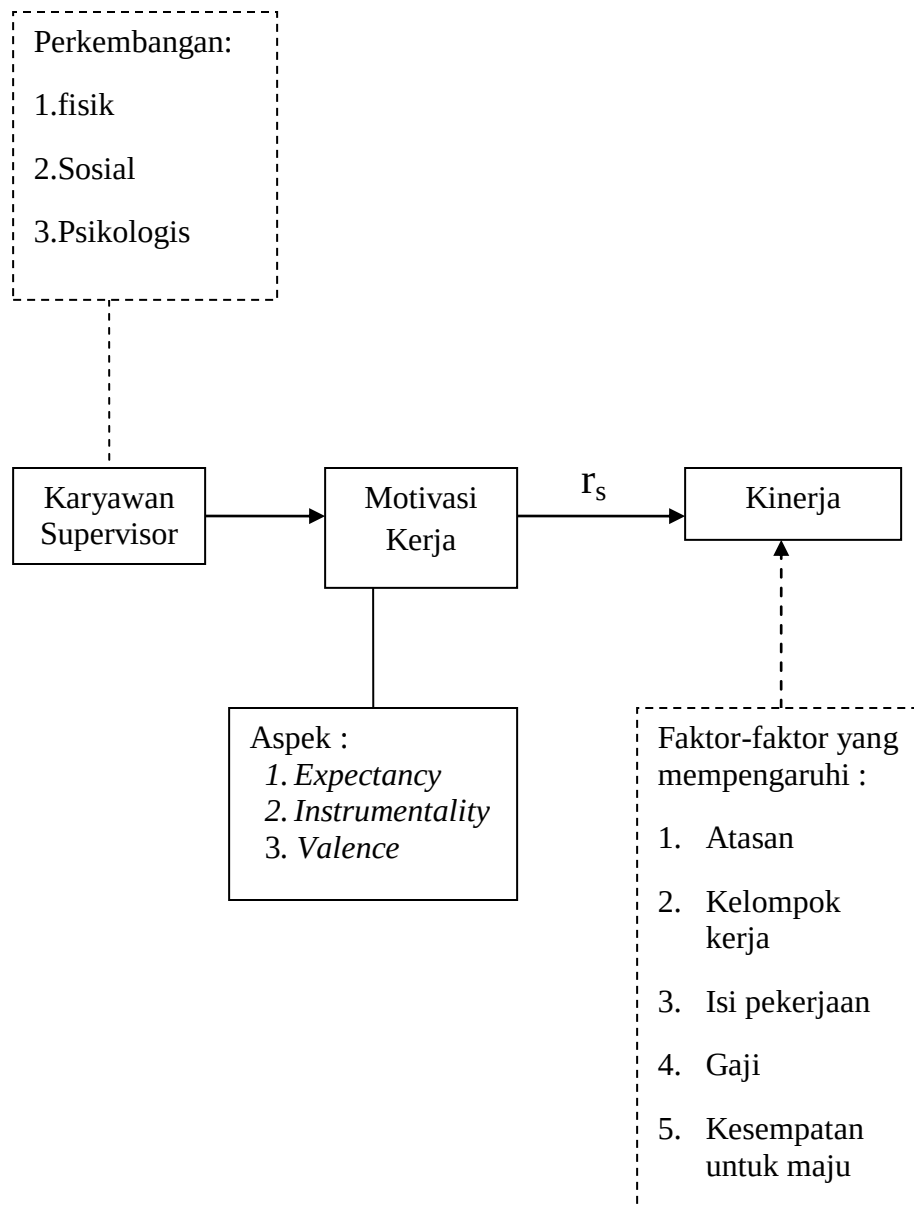
Gaji, yang merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan. Kinerja supervisor dituntut untuk memiliki kinerja yang baik untuk menghasilkan hasil kerja yang baik, karena supervisor telah mendapat imbalan oleh perusahaan berupa gaji sesuai dengan kesepakatan awal dengan perusahaan. Dampak dari krisis global perusahaan melakukan melakukan pengurangan biaya-biaya kesejahteraan yang berdampak psikologis pada kekecewaan supervisor yang menyebabkan kemalasan kerja supervisor, sehingga kinerja supervisor menurun.

Kesempatan untuk maju, dimana karyawan dapat memperoleh promosi jabatan. Jika supervisor dapat memenuhi aspek-aspek supervisor yaitu kinerja yang baik, bertanggungjawab, memiliki kedisiplinan yang tinggi, mampu berlaku jujur, dapat bekerjasama dengan kelompok kerja, dan memiliki jiwa kepemimpinan, maka supervisor mempunyai kesempatan memperoleh promosi jabatan dan kemajuan karir di perusahaan. Dampak dari krisis global perusahaan melakukan pengurangan karyawan melalui pemutusan hubungan kerja, hal tersebut menyebabkan kemungkinan kecil adanya promosi jabatan.

Expectancy, Instrumentality, dan Valence saling berhubungan satu sama lain membentuk suatu motivasi kerja yang utuh. Jika karyawan

beranggapan bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas dengan maksimal (*Expectancy* tinggi), karyawan yakin akan mendapatkan imbalan (*Instrumentality* tinggi). Karena yakin akan memperoleh imbalan, karyawan menginginkan berbagai imbalan yang dapat memenuhi keinginannya (*Valence* tinggi). *Expectancy* tinggi, *Instrumentality* tinggi, dan *Valence* tinggi maka motivasi kerja tinggi, yang akan berpengaruh pada peningkatan kinerja. Sedangkan jika nilai dari salah satu aspek tersebut rendah, maka motivasi kerja akan rendah.

Sebaliknya, jika karyawan beranggapan bahwa dirinya tidak mampu menyelesaikan tugas dengan maksimal (*Expectancy* rendah), karyawan kurang yakin akan mendapatkan imbalan (*Instrumentality* rendah). Karena karyawan kurang yakin akan memperoleh imbalan, keinginan karyawan kurang terpenuhi (*Valence* rendah). Jika *Expectancy* rendah, *Instrumentality* rendah dan *Valence* rendah maka motivasi kerja akan rendah, ini memunculkan kinerja karyawan yang tidak berkembang karena motivasi kerja tersebut akan tampak jelas dalam bentuk keterlibatan kerja, mereka yang memiliki motivasi kerja tinggi akan terlibat lebih dibandingkan mereka yang memiliki motivasi kerja rendah. Sehingga dari ketiga aspek tersebut hasil yang diperoleh pada masing-masing supervisor akan berbeda-beda.



1.5 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

- Setiap karyawan yang satu dengan yang lain memiliki motivasi kerja dan menampilkan kinerja yang berbeda-beda.
- Motivasi karyawan supervisor dipengaruhi oleh *Expectancy*, *Instrimentality* dan *Valence*. *Expectancy* yaitu seberapa besar harapan supervisor bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan target, *Instrimentality* yaitu seberapa besar perkiraan supervisor bahwa perkiraan target yang telah dicapai akan diiringi dengan imbalan, dan *Valence* yaitu seberapa kuat supervisor menginginkan imbalan.

1.7 Hipotesis

Terdapat hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Supervisor Pada Perusahaan Jasa Konstruksi “X” Jakarta.