

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring berjalannya waktu, kemajuan dan perkembangan dalam berbagai bidang kehidupan semakin bertambah pesat. Di antaranya adalah perkembangan dalam bidang ilmu pengetahuan, pendidikan, teknologi, kesehatan, industri dan transportasi. Khususnya dalam bidang transportasi, seiring bertambah banyaknya manusia, aktifitas pun semakin bertambah terutama di kota-kota besar. Manusia tentu saja membutuhkan suatu alat untuk membantu mereka bergerak dan beraktifitas dengan cepat dalam hidupnya. Alat tersebut tidak lain adalah alat transportasi. Alat transportasi dapat dibedakan menjadi tiga macam yaitu transportasi darat, laut, dan udara. Manusia paling sering menggunakan transportasi darat karena sebagian besar aktifitas dilakukan di darat. Terdapat berbagai macam alat transportasi darat, diantaranya sepeda, sepeda motor, becak, truk, kereta api, bis, dan mobil. Dalam memenuhi kebutuhan manusia akan alat transportasi ini, tentunya seluruh aspek di dalamnya pun turut berkembang seiring dengan semakin canggihnya teknologi dan mesin. (<http://www.multistrada.co.id>)

Setiap kendaraan membutuhkan seperangkat bagian yang harus dapat menjamin keselamatan penggunaannya. Salah satu contohnya, untuk mobil atau truk, selain *seatbelt*, tentu kita juga menyadari bahwa bagian terpenting dari mobil atau truk adalah ban. Ban adalah salah satu faktor penting yang mendukung kenyamanan dan keselamatan saat berkendara. Dengan kondisi ban yang optimal,

pengendalian saat mengemudi mobil menjadi lebih mudah. Tanpa adanya ban maka alat transportasi tidak dapat berjalan dan bergerak (<http://oto.detik.com>). Ban untuk mobil terdiri dari berbagai macam jenis dan ukuran yang sudah banyak digunakan oleh masyarakat Indonesia, diantaranya *Bridgestone*, Gajah Tunggal atau *Yokohama*, *Dunlop*, *Goodyear* dan *Continental*. Dalam menghadapi perkembangan di era globalisasi ini, perusahaan-perusahaan ban saling berlomba untuk membuat produk baru dengan tujuan menyaingi merk-merk yang sudah ada dengan harga yang lebih murah dan kualitas yang baik, diantaranya adalah merk ban yang telah berkembang ke wilayah Jawa Barat pada tahun 2006 yaitu *Achilles*, *Corsa*, dan *Strada*.

Masyarakat tentunya akan memilih produk ban yang memiliki kualitas baik dengan harga yang terjangkau. Oleh karena itu, ban harus memiliki kualitas yang terpercaya sehingga masyarakat merasa aman selama menggunakannya. Hal ini memicu setiap perusahaan dan distributor ban untuk dapat bersaing dengan memasarkan produk dengan harga yang lebih murah dan kualitas yang baik. Mereka saling berlomba untuk menarik hati dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat untuk membeli merk mereka, sehingga mereka dapat menguasai pangsa pasar. Seperti halnya yang dilakukan oleh distributor ban 'X' Bandung.

Distributor ban 'X' Bandung merupakan cabang dari PT 'X' yang berada di Jakarta. Distributor ban 'X' Bandung telah berdiri sejak tahun 2006 dan bergerak dalam bidang jual beli ban dengan merk dagang *Achilles*, *Corsa*, dan *Strada*. Tujuan berdirinya distributor ban 'X' Bandung ini adalah untuk mengambil pangsa pasar di kota Bandung hingga seluruh wilayah Jawa Barat,

diantaranya Banjarn, Majalaya, Sukabumi, Cirebon, Cianjur, Majalengka, Kuningan, Indramayu, Purwakarta, Cikampek, Karawang, dan Subang. Visi distributor 'X' adalah menjadi distributor ban yang inovatif, berkualitas baik dan memberikan pelayanan yang terbaik. Untuk mencapai visi tersebut, misi yang disusun distributor 'X' adalah sebagai distributor ban terdepan dalam pengelolaan dan distribusi, menghasilkan produk dalam negeri yang berkualitas tinggi serta mampu bersaing pada pasar global, dan mendukung pembangunan Indonesia melalui produk yang memberi perlindungan kebutuhan otomotif, khususnya ban kendaraan mobil. Selain menjual produk ban di dalam negeri, Distributor ban 'X' juga melakukan ekspor produk ban ke luar negeri yaitu ke negara-negara di Eropa dengan proporsi 90% ekspor ke luar negeri dan 10% untuk di dalam negeri.

Usaha yang dilakukan distributor 'X' untuk dapat bersaing adalah dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Distributor ban 'X' memiliki 56 orang karyawan yang terdiri dari beberapa *department* yaitu, Administrasi, Marketing, Gudang, Supir, dan Kolektor. Peranan manusia sangatlah penting artinya dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bagi distributor 'X' tujuan yang hendak dicapai adalah meraih target yang setinggi mungkin dalam aspek penjualan, sebagai langkah awal hal ini dapat dilakukan dengan melakukan promosi dan menawarkan produk kepada konsumen. Dalam hal ini tentu saja distributor ban 'X' telah memiliki sumber daya yang bertugas untuk melakukan tugas tersebut yaitu karyawan bagian marketing. Karyawan marketing di distributor 'X' berjumlah 20 orang, terdiri dari 13 orang karyawan lama yang

sudah bekerja lebih dari 2 tahun dan 7 orang karyawan baru, mereka menjadi ujung tombak perusahaan untuk menghadapi persaingan.

Bagi distributor 'X', kinerja karyawan marketing adalah bagian penting yang dapat membuat produk yang ditawarkan laris di pasaran dan menjamin keberlangsungan distributor itu sendiri. Karyawan marketing merupakan satu-satunya karyawan yang bertugas untuk mencapai target penjualan di distributor 'X'. Distributor 'X' memiliki target untuk mencapai Rp. 10 milyar atau setara dengan menjual sekitar 17.200 unit ban setiap bulannya. Setiap karyawan lama memiliki target untuk mencapai Rp. 600 juta atau sekitar 1000 unit, sedangkan untuk karyawan baru Rp. 300 juta atau sekitar 600 unit ban setiap bulannya.

Karyawan marketing di distributor 'X' bertugas untuk mencapai target penjualan dengan cara mengumpulkan informasi mengenai pasar, melakukan komunikasi dan promosi produk kepada konsumen/toko, menawarkan dan mempresentasikan produk, melakukan penagihan, memilih toko yang dapat dipercaya mengenai pembayaran, menentukan diskon yang sesuai kepada toko, dan setiap hari karyawan marketing harus berkeliling melakukan pengecekan barang ke toko-toko, bahkan untuk toko-toko yang berada di luar kota Bandung. Untuk menarik perhatian toko yang menjual produknya, karyawan harus dapat membuat pemilik toko tertarik dan termotivasi untuk menjual ban produk mereka kepada konsumen. Hal yang dilakukan adalah dengan memberikan *souvenir* dari distributor bila toko tersebut berhasil mengumpulkan poin penjualan ban sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan wawancara terhadap Kepala Marketing, sejak tahun 2006, fenomena yang terjadi di distributor ini adalah terkait dengan pencapaian target penjualan yang terkadang tidak tercapai. Berdasarkan data yang diperoleh mengenai pencapaian target distributor 'X' Bandung tahun 2010, terdapat 4 bulan selama tahun 2010 dimana target penjualan tidak tercapai. Pada bulan Januari pencapaian target menurun 20%, bulan Juni menurun hingga mencapai 30%, bulan September menurun 5,6%, dan bulan Oktober menurun 14,3%. Ada kalanya distributor ini dapat mencapai target, namun ada kalanya target tidak tercapai. Penjualan terbanyak yang pernah dicapai Distributor 'X' adalah pada bulan April 2010 yaitu Rp. 15 milyar.

Penurunan target penjualan menurut Kepala Marketing biasanya dikarenakan sebagian besar karyawan marketing tidak melakukan tugasnya untuk berkeliling ke toko-toko, melainkan melakukan kegiatan lain yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya. Mereka juga kurang ada kemauan untuk menawarkan ban ke toko-toko di luar kota Bandung. Hal ini mengakibatkan toko lebih memilih untuk memesan ban kepada karyawan dari distributor lain yang rajin mengunjungi dan sering berkomunikasi dengan pemilik toko. Fakta lainnya adalah seringkali di atas jam 10 karyawan masih berada di kantor meskipun seharusnya sudah tugas lapangan, ada pula karyawan yang sering terlambat masuk kerja, atau karyawan yang tidak kembali lagi ke kantor setelah tugas lapangan untuk memberikan laporan. Setiap hari Senin dan Sabtu, hampir 40% karyawan tidak masuk kerja dengan berbagai alasan, mulai dari sakit, izin ke luar kota, atau menghadiri acara keluarga. Untuk mengatasi hal ini, pihak distributor akan

memberlakukan pemotongan gaji sebesar Rp.50.000 mulai tahun 2011 apabila karyawan tidak masuk kerja setiap hari Senin atau Sabtu.

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku pada pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja lebih mengarah pada apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah lakunya (Vroom dalam Moh As'ad, 1995). Pencapaian target penjualan yang dilakukan oleh karyawan marketing merupakan hasil yang dicapai karyawan marketing selama melakukan tugasnya dan merupakan indikator keberhasilan karyawan marketing dalam melakukan pekerjaannya. Pada distributor 'X' terdapat 3 kategori penilaian kinerja karyawan marketing berdasarkan pada pencapaian target, yaitu kategori tinggi, sedang, dan rendah. Kinerja karyawan dalam mencapai target dikatakan tinggi apabila karyawan dapat melebihi target ($>$ Rp. 600 juta untuk karyawan lama dan $>$ Rp.300 juta untuk karyawan baru). Kinerja karyawan termasuk sedang apabila target dapat tercapai (Rp. 500-600 juta untuk karyawan lama dan Rp. 200-300 juta untuk karyawan baru), sedangkan kinerja karyawan dikatakan rendah apabila target tidak tercapai ($<$ Rp. 500 juta untuk karyawan lama dan $<$ Rp.200 juta untuk karyawan baru). Menurut Kepala Marketing, karyawan marketing di Distributor 'X' hampir 50% memiliki kinerja yang termasuk sedang hingga rendah.

Dalam rangka mencapai keberhasilan dalam pencapaian target, karyawan marketing membutuhkan kemampuan yang memadai dan dorongan dari dalam diri untuk dapat melakukan tugasnya. Dorongan yang ada pada diri seseorang untuk menyelesaikan tugas yang merupakan hasil dari pilihan bebas yang dibuat seseorang sesuai dengan situasi yang dihadapinya disebut Vroom (1995:7)

sebagai motivasi. Karyawan akan termotivasi jika ia tertarik pada imbalan yang akan diperoleh dan yakin bahwa ia mampu mengeluarkan usaha yang sesuai untuk mendapatkan imbalan tersebut. Semakin karyawan termotivasi untuk menampilkan kinerja yang efektif, semakin efektif kinerja yang dihasilkannya. Jika kinerja yang dihasilkan efektif, maka peluang keberhasilan untuk mencapai hasil yang diharapkan semakin besar (Vroom, 1995:231).

Untuk mengantisipasi masalah tidak tercapainya target, Distributor 'X' melakukan serangkaian proses untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi karyawan. Langkah awal yang disusun adalah dengan melakukan penerimaan karyawan marketing baru dengan persyaratan memiliki tingkat pendidikan minimal D3, memiliki pengalaman sebagai marketing sebelumnya minimal 1 tahun, membuat alat tes untuk seleksi berupa wawancara, dan mengadakan *training* selama 3 bulan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi, pengenalan pasar, dan pengetahuan mengenai produk dan 3 bulan masa percobaan. Hal ini dilakukan untuk memberikan bekal kemampuan kepada karyawan. Selain itu, kepala marketing juga selalu memberikan *feedback* kepada karyawan di akhir jam kerja, pihak distributor selalu rutin mengadakan rapat evaluasi setiap bulan, dan apabila ada program atau informasi baru, usulan atau keluhan dari karyawan biasanya akan diadakan rapat dadakan.

Distributor 'X' memberikan kompensasi kepada karyawan dengan memberikan bonus berupa tambahan gaji bila karyawan dapat mencapai atau melebihi target. Dalam pemberian gaji atau bonus, distributor 'X' berusaha untuk selalu tepat waktu sesuai dengan perjanjian yang telah ditetapkan. Selain itu,

karyawan marketing juga memiliki kesempatan untuk mendapatkan kenaikan jabatan apabila dapat memenuhi kriteria yang telah ditetapkan distributor. Setiap satu tahun sekali diadakan rekreasi baik di dalam negeri maupun luar negeri. Fasilitas yang diberikan diantaranya tunjangan kesehatan, pulsa CDMA sebesar Rp. 100.000, mobil inventaris khusus untuk ke luar kota, uang makan dan sewa tempat tinggal. Karyawan marketing juga diberi uang bensin motor untuk berkeliling ke toko-toko dan di kantor telah disediakan fasilitas internet untuk mempermudah mencari informasi. Semua hal tersebut dilakukan dengan harapan agar karyawan marketing terdorong untuk selalu mencapai target.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 15 orang karyawan marketing, sebagian besar mengatakan alasan mereka bergabung dengan distributor 'X' karena membutuhkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhannya sehari-hari, sedangkan yang lainnya ingin mencari pengalaman. Berdasarkan data selama tiga bulan terakhir, terdapat 60% (9 orang) karyawan lebih sering tidak mencapai target daripada mencapai target. Peneliti mendapat gambaran bahwa 40% (6 orang) karyawan ingin agar distributor 'X' meningkatkan gaji dan menambah jumlah bonus apabila karyawan dapat mencapai atau melebihi target, karena mereka merasa bonus yang diberikan masih rendah. Hal ini dikarenakan, jumlah bonus yang diberikan distributor ini hanya sekitar 0,1%-0,3%, lebih rendah daripada distributor lain yang bisa memberikan hingga 0,4%-0,5%. Namun, 20% (3 orang) karyawan sudah merasa cukup dengan gaji dan bonus yang diberikan oleh distributor. 40% (6 orang) karyawan yang ingin naik jabatan merasa sulit untuk mendapatkan promosi di distributor ini. Mereka juga merasa target

penjualan sulit untuk dicapai, menganggap pekerjaan ini melelahkan, dan terkadang kurang yakin dalam memperoleh toko karena banyaknya persaingan dengan distributor ataupun merk lain. Namun, 20% (3 orang) karyawan merasa mampu mencapai target karena telah diberikan *training*, tetapi ternyata mereka sering tidak mencapai target. Permasalahan tidak tercapainya target ini, menurut sebagian besar karyawan memang tidak terlepas dari pengaruh faktor situasional, diantaranya persaingan dengan distributor atau merk lain, keterbatasan hadiah/*souvenir* dari distributor kepada toko, dan barang yang tidak tersedia di gudang.

Sedangkan 6 orang karyawan lainnya (40%), didapatkan data bahwa mereka lebih sering mencapai target selama tiga bulan terakhir ini. Peneliti mendapat gambaran bahwa 26,6% (4 orang) karyawan menyatakan bahwa imbalan yang diberikan distributor sudah cukup memenuhi kebutuhannya sehari-hari, mereka juga merasa senang bekerja sebagai karyawan marketing di distributor ini karena sering bertemu banyak orang, dan ingin bersaing dengan distributor atau merk lain sebagai sarana untuk mengasah kemampuannya dalam mencapai target. Tetapi, 13,4% (2 orang) karyawan menyatakan tidak ada kemajuan dalam karirnya karena sulit mendapatkan promosi dan merasa tugasnya bertambah karena seringkali harus bekerja sebagai karyawan gudang dan supir. Namun, ternyata mereka lebih sering mencapai atau melebihi target setiap bulannya.

Terdapat beberapa hasil penelitian ahli terkait dengan motivasi kerja dan kinerja pada karyawan. Hasil penelitian Lawler dan Porter (1971) didapatkan

bahwa motivasi menentukan tinggi rendahnya prestasi kerja. Hasil yang diperoleh melalui penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi pula prestasi kerja yang diperlihatkannya. Merujuk pada konsep motivasi dua faktor dari Herzberg, Hackman dan Oldham (1976) mengidentifikasi motivasi kerja internal sebagai sebuah semangat atau dorongan untuk menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi, akibat adanya kepuasan dan perasaan senang akan pekerjaan yang sebelumnya dilakukan. (Hackman & Oldham, 1980: 71).

Sehubungan dengan permasalahan yang dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk melihat bagaimana hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pada Karyawan Marketing di Distributor ban 'X' Bandung. Hal ini dikarenakan Distributor ban 'X' telah memberikan bekal kemampuan melalui *training* dan memberikan kompensasi kepada karyawan marketing, namun kenyataannya target penjualan di distributor 'X' terkadang masih tidak tercapai Berdasarkan permasalahan ini, maka peneliti tertarik untuk meneliti Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja pada Karyawan Marketing Distributor Ban 'X' Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimana hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pada karyawan marketing di distributor ban 'X' Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk memperoleh gambaran mengenai hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan marketing di distributor ban 'X' Bandung

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui seberapa erat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan marketing di distributor ban 'X' Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

- Memberikan informasi mengenai hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan marketing ke dalam bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi
- Memberikan informasi dan referensi bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan motivasi kerja dan kinerja.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi kepada distributor ban 'X' mengenai motivasi kerja yang dimiliki karyawan marketing distributor ban 'X' dan kaitannya dengan kinerja yang ditampilkan. Informasi ini dapat digunakan untuk merancang program *training* motivasi bila diperlukan bagi karyawan marketing untuk meningkatkan motivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerja.

- Memberikan informasi kepada karyawan marketing distributor ban 'X' Bandung mengenai motivasi kerja dan kinerja mereka. Berbekal informasi itu, diharapkan mereka dapat meningkatkan atau mengoptimalkan motivasi kerja mereka dalam rangka mencapai kinerja yang optimal.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dewasa ini, persaingan dalam berbagai bidang semakin ketat. Hal ini mengakibatkan setiap perusahaan saling berlomba untuk terus mengembangkan dan meningkatkan potensinya sehingga dapat bertahan dalam menghadapi persaingan tersebut. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang sesuai dengan harapan perusahaan, sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan efektif dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Sumber daya manusia yang dapat menjamin keberlangsungan perusahaan agar tujuan dan harapannya dapat tercapai khususnya pada distributor ban 'X' adalah karyawan bagian marketing.

Karyawan marketing adalah karyawan yang bertugas untuk mencapai target penjualan yang telah ditentukan oleh distributor 'X' yaitu dengan memasarkan produk secara langsung kepada toko-toko. Mereka harus terampil dalam melakukan komunikasi untuk menjual dan mempromosikan produk agar target penjualan yang telah ditetapkan oleh pihak distributor dapat tercapai. Pencapaian target merupakan indikator keberhasilan karyawan marketing dalam melakukan tugasnya. Hasil yang dicapai oleh karyawan marketing menurut ukuran yang berlaku disebut kinerja (Vroom dalam Moh As'ad, 1995). Kinerja

karyawan marketing di distributor 'X' dikatakan tinggi apabila karyawan dapat melebihi target penjualan ($> \text{Rp. } 600 \text{ juta}$ atau $> \text{Rp. } 300 \text{ juta}$), kinerja karyawan termasuk sedang apabila target dapat tercapai ($\text{Rp. } 500\text{-}600 \text{ juta}$ atau $\text{Rp. } 200\text{-}300 \text{ juta}$), sedangkan kinerja karyawan dikatakan rendah apabila target tidak tercapai ($< \text{Rp. } 500 \text{ juta}$ atau $< \text{Rp. } 200 \text{ juta}$).

Vroom (1995:230) mengungkapkan dalam bukunya, terdapat dua hal yang dapat menjelaskan dan memprediksikan penyebab karyawan memiliki kinerja yang berbeda-beda. Pertama, yaitu bahwa kinerja dapat dipahami melalui kemampuannya (*ability*) dan kesesuaian keterampilannya dengan pekerjaan. Kedua yaitu bahwa kinerja dapat dipahami melalui motifnya (atau kebutuhan atau *preferences* nya). Pada Distributor 'X', kemampuan meliputi pengetahuan karyawan marketing mengenai pasar, kondisi fisik karyawan marketing, dan strategi yang efektif dalam memasarkan produk dagang distributor 'X'. Kemampuan ini tentunya telah dimiliki oleh semua karyawan marketing melalui *training* yang diperoleh dari distributor 'X' mengenai informasi dan pengenalan produk serta metode penjualan yang efektif, dan distributor 'X' telah menyatakan lulus kepada karyawan marketing yang telah mengikuti *training*, sehingga diasumsikan bahwa karyawan marketing distributor 'X' telah memiliki *ability* yang sama. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa karyawan marketing yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya karyawan marketing yang memiliki motivasi kerja yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah.

Untuk dapat mencapai target di distributor 'X' tentunya selain dibutuhkan kemampuan yang memadai, karyawan marketing juga harus memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi menurut Vroom (1995:7) adalah dorongan untuk melakukan tugas yang merupakan hasil dari pilihan bebas yang dibuat seseorang sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Vroom menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil interaksi dari tiga aspek, yaitu : *valence*, *instrumentality*, dan *expectancy*.

Valence adalah nilai yang diberikan oleh karyawan atas imbalan (*reward*) yang akan diperoleh, yaitu seberapa besar karyawan tertarik dan menginginkan imbalan (*reward*) tersebut. *Valence* bergerak dari negatif satu (-1) hingga positif satu (+1) (Vroom, 1995:18). Karyawan akan menilai positif (+1) apabila merasa bahwa imbalan dapat memenuhi keinginan-keinginannya. Sebaliknya, apabila karyawan merasa bahwa imbalan yang diberikan tidak memenuhi keinginannya maka akan bernilai negatif (-1). Apabila karyawan tidak menaruh perhatian pada imbalan, maka valensinya nol (0). *Valence* karyawan dapat terukur melalui *values* (nilai), *needs* (kebutuhan), *goal* (tujuan), *preferences* (hal-hal yang lebih disukai), dan sumber motivasi (Vroom,2006). Hasil yang berharga secara potensial bisa mencakup kenaikan gaji dan bonus, promosi, waktu senggang, tugas yang baru dan menarik, *recognition* atau pengakuan, kepuasan intrinsik dari pengakuan terhadap keahlian dan kemampuan akan memberikan nilai (*value*) yang mendorong individu untuk mengeluarkan usaha.

Instrumentality adalah keyakinan karyawan bahwa apabila berhasil mencapai tingkat kinerja tertentu, maka ia akan memperoleh imbalan yang diharapkan. Imbalan ini dapat berupa gaji, promosi, atau pengakuan atas

keberhasilan. *Instrumentality* bergerak dari negatif satu (-1) hingga positif satu (+1) (Vroom, 1995:21). Apabila karyawan yakin bahwa imbalan yang diberikan oleh distributor merupakan akibat atas pencapaian target penjualan maka *instrumentality* akan bernilai tinggi (+1). Bila karyawan yakin bahwa pencapaian target tidak berakibat pada diperolehnya imbalan yang sesuai maka *instrumentality* akan bernilai rendah (-1). Apabila karyawan memandang bahwa tidak ada hubungan antara pencapaian target dengan perolehan imbalan, maka *instrumentality* akan bernilai nol (0). Faktor-faktor yang mempengaruhi *instrumentality* adalah *trust* (kepercayaan), *control* (kontrol) dan *policies* (kebijakan) (Vroom,2006). Kepercayaan karyawan marketing distributor 'X' kepada atasannya bahwa kinerja yang baik akan mendapatkan imbalan yang diharapkan, akan meningkatkan *instrumentality*. Keyakinan karyawan bahwa dirinya memiliki pengaruh atas imbalan yang akan diperoleh salah satunya melalui perjanjian yang dibuat karyawan dengan pihak Distributor 'X' akan meningkatkan *instrumentality* pada karyawan. Demikian pula derajat dimana imbalan yang diperoleh didasarkan pada kinerja dan sesuai dengan kebijakan tertulis perusahaan, maka *instrumentality* akan tinggi.

Expectancy adalah keyakinan karyawan bahwa usaha yang dikeluarkan akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. *Expectancy* bergerak dari nol (0) hingga positif satu (+1) (Vroom,1995:21). Apabila karyawan tidak yakin bahwa upaya yang dilakukannya akan menghasilkan kinerja yang mencapai target penjualan, maka *expectancy*-nya bernilai (0). Sebaliknya, jika karyawan yakin bahwa upayanya akan menghasilkan kinerja yang dapat mencapai target penjualan

maka *expectancy*-nya bernilai satu (+1). Faktor-faktor yang mempengaruhi *expectancy* adalah *self efficacy*, tingkat kesulitan *goal* dan persepsi mengenai kontrol atas kinerja (Vroom,2006). *Self efficacy* merupakan keyakinan karyawan bahwa dirinya memiliki keterampilan dan mampu mencapai target penjualan dengan sukses, jika *self efficacy* tinggi maka harapan karyawan untuk menghasilkan tingkat kinerja tertentu akan tinggi. Target penjualan yang ingin dicapai hendaknya dianggap sulit namun cukup realistis untuk dicapai sehingga harapan karyawan untuk menghasilkan kinerja akan tinggi. Persepsi mengenai kontrol akan kinerja merupakan kepercayaan individu bahwa dirinya memiliki pengaruh atas kinerja yang dicapainya. Apabila karyawan yakin bahwa dirinya memiliki pengaruh atas jumlah yang dapat dicapai dalam penjualannya, maka *expectancy* akan tinggi.

Motivasi merupakan hasil interaksi dari *valence*, *instrumentality*, dan *expectancy*. Karyawan marketing akan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila mereka tertarik dan mempunyai keinginan untuk mendapatkan imbalan (*valence* tinggi), ia juga memiliki keyakinan untuk dapat mencapai target (*expectancy* tinggi), dan ia yakin bahwa dengan tercapainya target tersebut ia akan mendapatkan imbalan yang ia inginkan (*instrumentality* tinggi). Apabila karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka akan semakin besar kemungkinan bahwa ia akan menampilkan kinerja yang tinggi dengan dapat melebihi target yang ditetapkan distributor 'X'. Namun, jika nilai dari salah satu aspek rendah, maka paling tinggi motivasi akan berada pada tingkat sedang. Jika nilai dari ketiga aspek rendah, maka motivasi kerja karyawan akan rendah pula.

Motivasi kerja karyawan marketing yang rendah akan semakin memperbesar kemungkinan bahwa ia akan menampilkan kinerja yang rendah, yaitu tidak tercapainya target yang ditetapkan distributor 'X'.

Dalam buku Spector (2008:207) dijelaskan bahwa terdapat kombinasi diantara ketiga aspek dalam motivasi berdasarkan teori *expectancy* Victor Vroom. Kombinasi yang akan menimbulkan motivasi tinggi apabila karyawan marketing mempunyai keinginan untuk mendapatkan imbalan (*valence* tinggi), ia juga memiliki keyakinan untuk dapat mencapai target (*expectancy* tinggi), sehingga ia yakin bahwa dengan tercapainya target tersebut ia akan mendapatkan imbalan yang ia inginkan (*instrumentality* tinggi). Apabila karyawan termasuk kedalam motivasi tinggi, maka akan semakin besar kemungkinan bahwa ia akan menampilkan kinerja yang tinggi dengan dapat melebihi target yang ditetapkan distributor 'X'.

Karyawan dikatakan memiliki motivasi rendah apabila karyawan tertarik dan menginginkan imbalan (*valence* tinggi), ia juga yakin bahwa usahanya dapat mencapai target (*expectancy* tinggi), namun ia tidak yakin bahwa pencapaian target tersebut akan membuat dirinya memperoleh imbalan yang ia inginkan (*instrumentality* rendah). Dalam kasus lainnya, karyawan dapat memiliki motivasi rendah jika karyawan memang tidak tertarik dengan imbalan (*valence* rendah), meskipun ia sebenarnya yakin bahwa ia dapat mencapai target (*expectancy* tinggi), dan ia juga yakin bahwa dari tercapainya target tersebut, ia akan mendapatkan imbalan yang sesuai (*instrumentality* tinggi), atau jika karyawan tertarik dan menginginkan imbalan (*valence* tinggi), ia juga yakin bahwa

pencapaian target akan membuatnya mendapatkan imbalan yang ia inginkan tersebut (*instrumentality* tinggi), namun ia tidak yakin bahwa target bisa dicapai olehnya (*expectancy* rendah). Karyawan dengan motivasi rendah ini kemungkinan akan memperlihatkan kinerja yang sedang, yaitu masih dapat mencapai target distributor 'X'.

Karyawan dikatakan termasuk ke dalam motivasi sangat rendah jika karyawan tidak tertarik dengan imbalan (*valence* rendah), tetapi ia memiliki keyakinan bahwa dirinya dapat mencapai target (*expectancy* tinggi), meskipun apabila ia mencapai target ia yakin tidak akan mendapatkan imbalan yang ia inginkan (*instrumentality* rendah). Dalam kasus lainnya, karyawan dapat dikatakan memiliki motivasi sangat rendah jika karyawan ingin mendapatkan imbalan (*valence* tinggi), namun ia tidak yakin bahwa target dapat tercapai olehnya (*expectancy* rendah) dan ia juga tidak yakin bahwa pencapaian target akan membuat dirinya mendapatkan imbalan yang ia inginkan (*instrumentality* rendah), atau jika karyawan menganggap bahwa imbalan tidak sesuai dengan keinginannya (*valence* rendah), ia juga tidak yakin bahwa dirinya dapat mencapai target (*expectancy* rendah), tetapi ia yakin bahwa apabila ia mencapai target ia akan mendapatkan imbalan yang sesuai (*instrumentality* tinggi). Karyawan dengan motivasi sangat rendah kemungkinan akan menampilkan kinerja yang rendah, yaitu ia tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan distributor 'X'.

Karyawan marketing dikatakan termasuk ke dalam motivasi yang ekstrim rendah, apabila ia tidak tertarik dengan imbalan karena tidak sesuai dengan keinginannya (*valence* rendah), ia juga tidak yakin bahwa ia dapat mengeluarkan

usaha yang bisa mencapai target (*expectancy* rendah), dan ia juga tidak yakin bahwa target yang dicapai membuat dirinya mendapatkan imbalan yang diinginkan (*instrumentality* rendah). Karyawan dengan motivasi yang ekstrim rendah ini, akan memperlihatkan kinerja yang rendah, yaitu ia tidak dapat mencapai target yang ditetapkan distributor 'X'.

<i>Situation</i>	<i>Valence</i>	<i>Instrumentality</i>	<i>Expectancy</i>	<i>Motivation</i>
1.	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi
2.	Tinggi	Rendah	Tinggi	Rendah
3.	Rendah	Tinggi	Tinggi	Rendah
4.	Tinggi	Tinggi	Rendah	Rendah
5.	Rendah	Rendah	Tinggi	Sangat Rendah
6.	Tinggi	Rendah	Rendah	Sangat Rendah
7.	Rendah	Tinggi	Rendah	Sangat Rendah
8.	Rendah	Rendah	Rendah	Ekstrim Rendah

Tabel 1.1 *The relation of valence, expectancy, and instrumentality to Force*

(Spector,2008:207)

Vroom (1995:246) menyatakan terdapat beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan, yaitu atasan, kelompok kerja, isi pekerjaan, gaji, dan kesempatan untuk maju. Faktor yang pertama adalah atasan (*Supervisor*) yaitu orang yang memiliki jabatan yang lebih tinggi dari karyawan marketing. Pada Distributor 'X', kemungkinan kinerja karyawan marketing akan semakin tinggi apabila atasan memiliki kemampuan untuk melatih kemampuan

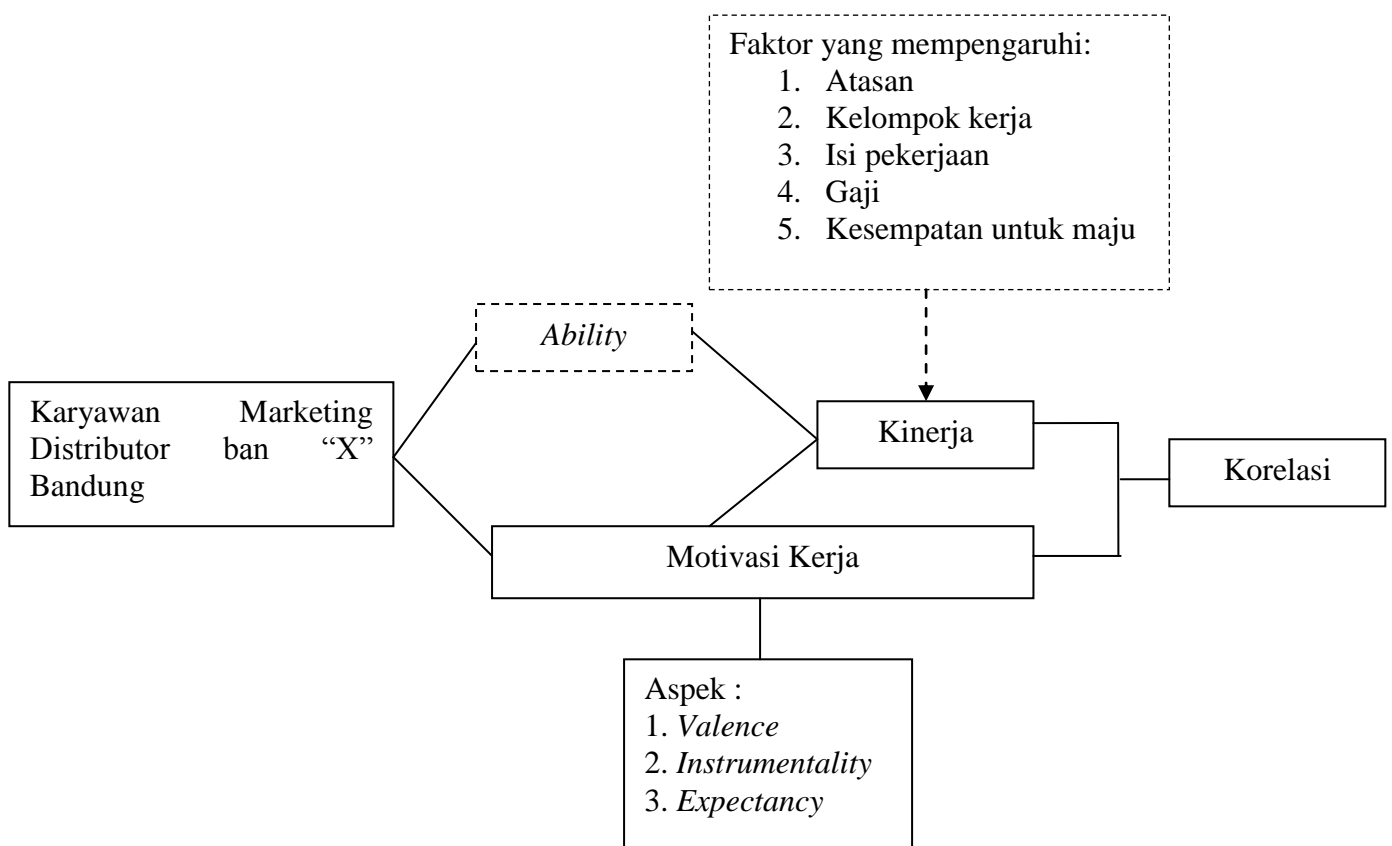
karyawan marketing, mampu mengkoordinir jadwal kegiatan dan lokasi, serta mengembangkan metode pemasaran yang lebih efektif.

Faktor kedua yaitu kelompok kerja (*Work Team*), dapat mempengaruhi keefektifan kinerja karyawan melalui pemberian fasilitas sosial dan norma kelompok. Semakin kohesif dan semakin banyak norma kelompok yang mendukung kinerja secara positif, semakin tinggi kinerja yang ditampilkan karyawan. Pada Distributor 'X' semakin kuat keterkaitan antar karyawan marketing dan semakin mendukung kelompok untuk meraih target penjualan, maka semakin besar kemungkinan tingginya kinerja.

Faktor ketiga adalah isi pekerjaan (*Job Content*) dapat mempengaruhi keefektifan kinerja karyawan melalui spesialisasi, pengetahuan mengenai hasil kerja, desain kerja, kesuksesan dan kegagalan yang pernah dialami. Pada Distributor 'X', semakin karyawan memiliki tugas yang spesifik, paham dengan *feedback* yang diperoleh, prosedur kerja yang mudah dilaksanakan, menyadari bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk dapat mencapai target, maka semakin tinggi kinerja yang ditampilkannya.

Faktor keempat yaitu Gaji (*Wages*) yang merupakan imbalan atas hasil kerja karyawan. Karyawan marketing akan memperoleh imbalan berupa gaji atas hasil kerjanya, oleh karena itu karyawan marketing dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Pada distributor 'X' semakin sesuai gaji yang didapatkan dengan hasil penjualan dan keinginan-keinginannya, maka semakin tinggi kinerja yang ditampilkan oleh karyawan marketing.

Faktor kelima yaitu kesempatan untuk maju (*Promotional Opportunities*), dimana karyawan dapat memperoleh promosi jabatan. Pada distributor 'X' semakin karyawan marketing yakin bahwa ia memiliki kesempatan untuk mendapatkan kenaikan jabatan yang diperhitungkan sesuai dengan hasil penjualan, maka kemungkinan kinerja karyawan marketing semakin tinggi.



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

- Motivasi karyawan marketing distributor ban 'X' Bandung merupakan hasil interaksi dari 3 aspek, yaitu *valence*, *instrumentality*, dan *expectancy*.

- Setiap karyawan marketing distributor ban 'X' Bandung memiliki motivasi yang berbeda-beda, sehingga menampilkan kinerja yang berbeda-beda pula
- Karyawan marketing distributor 'X' memiliki *ability* yang sama dengan diadakannya seleksi awal berupa wawancara dan diberikannya *training* sebagai bentuk pembekalan.

1.7 Hipotesis

Terdapat korelasi positif antara motivasi kerja dengan kinerja pada Karyawan Marketing di Distributor "X" Bandung

1. Karyawan marketing yang memiliki motivasi tinggi akan menampilkan kinerja yang tinggi
2. Karyawan marketing yang memiliki motivasi rendah akan menampilkan kinerja yang sedang
3. Karyawan marketing yang memiliki motivasi sangat rendah dan ekstrim rendah akan menampilkan kinerja yang rendah