

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan membutuhkan sumber daya dalam memenuhi tujuan yang sudah ditetapkan. Salah satu sumber daya yang dibutuhkan yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia merupakan salah satu elemen terpenting dalam usaha mencapai keberhasilan perusahaan dimana pada masa sekarang ini perusahaan harus menghadapi tantangan–tantangan. SDM yang ada di perusahaan adalah karyawan yang memegang peranan mulai saat perencanaan, perumusan sasaran dan tujuan sampai pada penentuan strategi dalam mencapai cita-cita yang diinginkan oleh perusahaan.

Seiring dengan perkembangan jaman dan kemajuan ilmu pengetahuan, perusahaan kini semakin menyadari bahwa peran karyawan sangat berpengaruh besar untuk berjalannya perusahaan. Karyawan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari perusahaan. Walaupun alat-alat kerja perusahaan lengkap dan memiliki mesin-mesin yang canggih, perusahaan tidak akan berjalan dengan efisien dan praktis apabila perusahaan tidak memiliki karyawan yang mengoprasikannya secara kompeten. Dapat dikatakan jika karyawan menentukan bagi tercapainya tujuan organisasi dan merupakan salah satu modal bagi perusahaan sebagai roda penggerak dari aktivitas yang ada di organisasi.

Salah satu faktor yang meningkatkan mutu sumber daya manusia adalah motivasi kerja setiap individu dalam perusahaan tersebut. Setiap perusahaan perlu memahami kebutuhan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan akan terdorong untuk melakukan setiap tugasnya. Pemberian motivasi dilakukan sebagai cara untuk mendorong karyawan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya demi mewujudkan tujuan organisasi. Pada dasarnya, perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang memiliki kemampuan, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Motivasi merupakan hal yang penting di dalam bekerja, karena dengan adanya motivasi, karyawan akan mempunyai gairah dan kepedulian yang akan mengacu pada kompetensi dan keinginannya untuk menjalankan tugas. Oleh karena itu motivasi juga merupakan salah satu hal yang penting dimana dengan adanya motivasi, karyawan di perusahaan dapat melakukan pekerjaannya dengan optimal, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat terealisasikan.

Menurut Moh As'ad (1999:45), motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi. Apabila motivasi kerja karyawan tinggi, maka karyawan akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan bekerja dengan semaksimal mungkin yang pada akhirnya akan berdampak pada baiknya hasil kerja karyawan tersebut. Faktor motivasi kerja karyawan merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Karyawan yang

memiliki motivasi kerja tinggi, akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sebaliknya, apabila kinerja karyawan rendah, dapat menjadi penghambat bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya (Vroom, 1995:239).

Salah satu perusahaan di Kota Bandung yang terus berusaha meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM nya adalah CV “X”. CV “X” merupakan sebuah perusahaan *trading dan services* dibidang kaos kaki yang berdiri di Bandung sejak tahun 2001. CV “X” memiliki karyawan yang berjumlah 35 orang. Di dalam CV “X” ini dibagi menjadi 8 divisi diantaranya divisi *cutting*, jahit, *hangtag*, produksi, gudang, pengirim barang, akutansi dan administrasi.

Saat ini CV “X” tidak hanya menampung kaos kaki sisa ekspor, tetapi perusahaan ini juga melakukan modifikasi kaos kaki dan melakukan *packaging* baru untuk dijual kembali. Selain itu, perubahan yang saat ini sedang dilakukan yaitu perubahan sistem produksi. Sebelumnya CV “X” ini hanya memproduksi barang-barang sesuai pesanan atau yang biasa didalam CV “X” ini disebut *Purchase Order* (PO), tetapi saat ini pimpinan CV “X” ingin mengubahnya dengan sistem *stock*.

Perubahan sistem produksi tersebut membuat karyawan tidak hanya bekerja sesuai dengan PO yang ada tetapi karyawan dituntut untuk memenuhi target yang ditetapkan oleh pimpinan. Dalam CV “X” ini sebenarnya seluruh divisi terkait dalam pemenuhan target. Kinerja seluruh karyawan sangatlah penting untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh pimpinan. CV “X” menuntut karyawan divisi produksi memiliki dorongan untuk mencapai target setiap harinya. Bagi CV “X”, kinerja karyawan divisi produksi adalah bagian penting

yang dapat memperlancar seluruh proses produktivitas divisi jahit dan pengiriman barang. Divisi produksi ini merupakan divisi paling utama yang bertugas mencapai target yang telah ditetapkan pimpinan untuk memenuhi permintaan pelanggan maupun penyimpanan *stock* barang. Target yang ditetapkan pimpinan kepada satu orang karyawan divisi produksi ini berjumlah 20 lusin atau 240 buah kaos kaki dalam 1 hari.

Karyawan dalam divisi produksi ini memiliki *job description* yaitu melakukan penyortiran barang yang ada di dalam gudang untuk memisahkan antara kualitas barang yang baik dan buruk, memisahkan antara kaos kaki yang akan dimodifikasi dan yang langsung di *packing*, memasang *hangtag*, serta *packing*. Jika terjadi keterlambatan dalam divisi produksi ini, maka akan menghambat divisi lainnya seperti divisi jahit dan akan mengalami keterlambatan dalam pengiriman barang atau dengan kata lain perusahaan tidak dapat memenuhi pesanan tepat waktu.

Berdasarkan wawancara terhadap pimpinan CV “X”, fenomena yang terjadi di perusahaan ini adalah terkait dengan pencapaian target, pemenuhan pesanan yang tidak selesai sesuai dengan waktu dan kuantitas yang telah ditentukan, dan masih rendahnya kedisiplinan karyawan yang ditunjukkan dengan seringnya karyawan datang terlambat ataupun absen. Dalam hal menentukan waktu dan kuantitas pemenuhan target, pimpinan CV “X” sudah mempertimbangkan antara jumlah karyawan dan kuantitas kaos kaki yang harus dipenuhi setiap harinya, tetapi target yang sudah ditetapkan tidak selalu tercapai oleh karyawan yang mengakibatkan sering mengadakan kerja lembur dadakan untuk memenuhi target.

Dalam sebulan, pimpinan minimal mengadakan lembur dadakan 2 kali dalam seminggu dan menurut pimpinan itu merugikan untuk perusahaan.

Keterlambatan pemenuhan target menurut pimpinan biasanya dikarenakan sebagian besar karyawan divisi produksi tidak melakukan tugasnya dengan optimal. Ketika sedang bekerja, karyawan terlihat bermalas-malasan ketika seperti makan ketika bekerja, bercanda dan berbicara dengan rekan kerjanya, terlambat masuk kerja hingga setengah jam, adanya absensi karyawan yang terjadi setiap minggunya sebanyak 1 hingga 3 orang karyawan dengan berbagai alasan, mulai dari sakit, suami sakit, anak sakit, atau ribut dengan pasangan. Untuk mengatasi hal ini, pimpinan memberikan teguran secara lisan di akhir bulan kepada karyawan apabila karyawan sering absen, terlambat masuk kerja dan memberikan *feedback* atas performa kerja karyawan selama sebulan bekerja.

Pada saat seorang karyawan tidak masuk, terlambat, dan tidak bekerja dengan giat, maka target keseluruhan harian perusahaan tidak tercapai sehingga perusahaan mengadakan waktu lembur yang diadakan secara dadakan. Untuk mendorong karyawan mencapai target dan dapat lebih memotivasi karyawan, CV “X” memberikan kompensasi kepada karyawan dengan memberikan bonus berupa tambahan gaji bila karyawan melebihi target yaitu Rp. 1.000,- perlusannya, gaji lembur yang dihitung Rp 5.000,-perjam, dan jika karyawan masuk 23 hari dalam sebulan maka karyawan diberikan tambahan sebesar RP 50.000,- .

Dalam rangka mencapai keberhasilan dalam pencapaian target, karyawan divisi produksi membutuhkan 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 dihasilkan. Jika kinerja yang dihasilkan efektif, maka peluang keberhasilan untuk mencapai hasil yang diharapkan semakin besar (Vroom, 1995:231). Motivasi kerja tersebut dapat dijabarkan melalui aspek-aspeknya, yaitu *valence*, *expectancy*, dan *instrumentality*.

Valence merupakan penghayatan seorang karyawan atas imbalan (*reward*) yang akan diperoleh. *Expectancy* merupakan keyakinan karyawan bahwa usaha yang dikeluarkan akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. *Instrumentality* merupakan keyakinan karyawan bahwa apabila berhasil mencapai tingkat kinerja tertentu, maka ia akan memperoleh imbalan yang diharapkan.

Berdasarkan hasil survei awal yang telah dilakukan peneliti terhadap lima orang karyawan divisi produksi di CV “X”, diperoleh data bahwa 20% karyawan mengatakan bahwa ia bekerja dengan alasan mencari pengalaman. Ia bekerja tidak terlalu memusingkan pendapatan yang diterima karena menurutnya ia bukan merupakan sumber penghasilan utama. Selama ia bekerja di CV “X”, ia selalu memiliki keyakinan untuk mencapai target yang ditentukan pimpinan karena menurutnya target yang ditetapkan CV “X” tergolong normal. Mengenai imbalan ataupun bonus yang diterima, ia mengatakan bahwa sudah ditentukan oleh pimpinan CV “X”. Menurutnya, pimpinan sudah memiliki hitungan yang jelas

untuk memberikan imbalan yang sesuai dengan usaha yang dikeluarkan oleh karyawan.

Sebanyak 40% karyawan memiliki alasan bekerja karena membutuhkan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Mereka menginginkan kenaikan gaji dan bonus yang diberikan perusahaan. Mereka merasa yakin bahwa mereka dapat selalu mencapai target yang diberikan perusahaan karena menurut mereka target yang ditetapkan perusahaan tidak berat atau masih dalam batas normal. Mereka mengatakan, imbalan ataupun bonus yang akan mereka terima sesuai dengan perjanjian awal dengan pimpinan perusahaan. Mereka juga percaya bahwa pimpinan akan selalu memperhitungkan setiap usaha keras yang mereka keluarkan.

Sebanyak 20% karyawan memiliki alasan bekerja ia menginginkan gaji yang lebih tinggi dari perusahaan yang sebelumnya ia bekerja. Ia memilih bekerja di CV "X" karena gaji yang diberikan lebih tinggi walaupun menurutnya bonus yang diberikan tidak seberapa. Ia merasa tidak yakin untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan karena ia merasa seringkali dipengaruhi oleh *mood* yang dialaminya ketika bekerja. Ia seringkali merasa malas dalam bekerja sehingga target yang sudah ditetapkan tidak tercapai. Ia mengatakan bahwa jika ia malas maka imbalan yang akan diterimanya pun sedikit, jika ia rajin maka imbalan yang diterimanya pun besar. Oleh karena itu, ia merasa wajar jika terkadang imbalan yang diterimanya tidak terlalu besar karena terkadang tidak giat dalam bekerja.

Sebanyak 20% karyawan memiliki alasan bekerja untuk mengisi waktu luang dibandingkan ia hanya mengurus rumah dan menjadi ibu rumah tangga. Dalam

bekerja, ia tidak memiliki keyakinan untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Menurutnya, kendala yang sering ia hadapi ketika terdapat banyak kualitas kaos kaki yang kualitasnya buruk yang menyebabkan pekerjaan semakin lama. Ia seringkali mengeluh ketika banyak kaos kaki yang kualitasnya buruk sehingga ia terkadang tidak mendapatkan bonus karena tidak dapat melebihi target.

Berdasarkan data tersebut, ketiga aspek dimiliki oleh setiap karyawan dengan derajat yang berbeda-beda, maka dari itu peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana gambaran mengenai profil motivasi kerja pada karyawan divisi produksi CV “X” di kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Ingin mengetahui gambaran profil motivasi kerja pada karyawan divisi produksi CV “X” di Kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud dan tujuan sebagai berikut

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana gambaran profil motivasi kerja pada karyawan divisi produksi CV “X” di Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah untuk memperoleh profil mengenai motivasi kerja pada karyawan divisi produksi CV “X” di Kota Bandung yang dilihat melalui aspek *valence*, *expectancy*, dan *instrumentality*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki dua kegunaan, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan gambaran mengenai teori psikologi industri dan organisasi mengenai motivasi kerja yang diterapkan dalam kehidupan nyata yaitu pada perusahaan.
2. Memberikan masukan kepada peneliti lain dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan motivasi kerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan gambaran berupa profil kepada CV “X” mengenai motivasi kerja pada karyawan divisi produksi, dengan tujuan
 - Pimpinan CV “X” dapat melakukan sosialisasi mengenai motivasi kerja terhadap karyawan divisi produksi pada CV “X”, agar para karyawan dapat melakukan evaluasi diri mengenai motivasi mereka ketika bekerja. Dengan melakukan evaluasi diri, karyawan divisi produksi diharapkan dapat mengerti pentingnya motivasi ketika bekerja.

- Bagi perusahaan, memberikan informasi mengenai gambaran profil motivasi kerja pada karyawan divisi produksi CV “X” serta aspek-aspek motivasi kerja yang berkontribusi terhadap profil motivasi kerja sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan perusahaan apabila akan mengadakan training motivasi.

1.5 Kerangka Pikir

Setiap perusahaan dibentuk dengan memiliki suatu tujuan tertentu. Dalam memenuhi tujuan yang sudah ditetapkan, perusahaan membutuhkan sumber daya, salah satu sumber daya yang dibutuhkan yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). SDM merupakan salah satu elemen terpenting dalam usaha mencapai keberhasilan perusahaan dimana pada masa sekarang ini perusahaan harus menghadapi tantangan – tantangan. Salah satu tantangan perusahaan yang harus dihadapi yaitu bagaimana perusahaan responsif terhadap perubahan eksternal yang seharusnya diikuti dengan perubahan internal perusahaan sehingga perusahaan memiliki performa kerja yang tinggi untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia yang dapat menjamin keberlangsungan perusahaan agar tujuan dan harapannya dapat tercapai khususnya karyawan pada CV ‘X’. CV “X” merupakan perusahaan yang bergerak dibidang trading kaos kaki, dimana dalam perusahaan tersebut dibagi menjadi beberapa divisi, yaitu salah satunya divisi produksi. Didalam divisi produksi tersebut memiliki *job description* masing-masing yaitu menyortir kaos kaki yang berkualitas, memasang *hangtag* kaos kaki, dan *packing*.

Karyawan divisi produksi dituntut untuk memenuhi target yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Mereka harus mengerjakan setiap *job description* yang telah ditentukan agar target yang telah ditetapkan oleh pimpinan dapat tercapai. Untuk dapat mencapai target di CV 'X' tentunya selain dibutuhkan kemampuan yang memadai, karyawan divisi produksi 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*, *instrumentally*, dan *expectancy*.

Valence adalah penghayatan seorang karyawan atas imbalan (*reward*) yang akan diperoleh, yaitu seberapa besar karyawan tertarik dan menginginkan imbalan (*reward*) tersebut. *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 luang, 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.

Karyawan divisi produksi yang memiliki *valence* tinggi akan berusaha untuk mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Karyawan memiliki produktivitas tinggi karena terdorong untuk mencapai target untuk mendapatkan imbalan. Karyawan divisi produksi yang memiliki *valence* tinggi juga akan terdorong untuk mengikuti lemburan karena adanya imbalan tambahan

dari perusahaan. Mereka juga biasanya memiliki produktivitas yang tinggi karena mereka merasa imbalan yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan harapan karyawan. Sedangkan karyawan dengan *valence* rendah tidak akan memiliki dorongan untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan karena imbalan yang mereka dapat tidak sesuai dengan yang diinginkan. Mereka merasa imbalan yang diberikan tidak mencukupi kebutuhan.

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* karyawan dapat terukur melalui *trust* (kepercayaan), *control* (kontrol) dan *policies* (kebijakan) (Vroom,2006). Kepercayaan karyawan divisi produksi CV 'X' kepada atasannya bahwa kinerja yang baik akan mendapatkan imbalan yang diharapkan dan meningkatkan *instrumentality*. Keyakinan karyawan bahwa dirinya memiliki pengaruh atas imbalan yang akan diperoleh salah satunya melalui perjanjian yang dibuat karyawan dengan pihak CV '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.

Karyawan produksi dengan *instrumentality* yang tinggi memiliki kepercayaan kepada pimpinan bahwa pimpinan akan memberikan imbalan yang sesuai dengan usaha mereka. Karyawan terus terdorong untuk mencapai target karena sudah yakin dengan imbalan yang akan diterima sesuai dengan perjanjian tertulis sejak pertama kali bekerja di CV 'X'. Karyawan divisi produksi yang

memiliki *instrumentality* yang tinggi akan memiliki keyakinan bahwa mereka memiliki kontrol atas bagaimana, kapan, dan mengapa imbalan diberikan kepada karyawan produksi CV 'X'. Sebaliknya, karyawan divisi produksi dengan *instrumentality* yang rendah tidak memiliki kepercayaan kepada pimpinan bahwa ketika karyawan sudah mencapai target yang ditetapkan, imbalan yang diterima karyawan tidak sesuai dengan perjanjian karyawan dengan pimpinan ketika awal bekerja. Karyawan divisi produksi tidak memiliki keyakinan bahwa mereka memiliki kontrol atas imbalan yang akan diberikan sehingga mereka tidak akan terdorong dalam mencapai target yang sudah ditetapkan. Selain itu, karyawan yang memiliki *instrumentality* rendah biasanya sebelumnya tidak memiliki perjanjian tertulis mengenai imbalan yang akan mereka terima, sehingga mereka tidak memiliki dorongan dalam mencapai target yang sudah ditetapkan CV 'X'.

Expectancy adalah keyakinan karyawan bahwa usaha yang dikeluarkan akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. *Expectancy* karyawan dapat terukur melalui *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 dengan sukses, jika karyawan memiliki keyakinan maka tingkat kinerja akan tinggi. Target yang ingin dicapai hendaknya 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, maka *expectancy* akan tinggi.

Karyawan divisi produksi CV 'X' memiliki *expectancy* yang tinggi memiliki keyakinan akan kemampuannya untuk mencapai target yang ditetapkan CV 'X'. Karyawan divisi produksi CV 'X' merasa bahwa target yang ditetapkan pimpinan cukup realistis untuk dicapai sehingga karyawan dapat memiliki produktivitas yang tinggi. Selain itu, karyawan yang memiliki *expectancy* tinggi akan memiliki keyakinan bahwa target yang dicapai hasil dari usaha dan kemampuan yang mereka miliki. Sebaliknya, karyawan yang memiliki *expectancy* yang rendah tidak memiliki keyakinan untuk mencapai target yang diharapkan sehingga mereka tidak memiliki dorongan dalam bekerja dan memiliki produktivitas yang rendah. Karyawan juga merasa bahwa target yang ditetapkan terlalu sulit dan tidak realistis untuk dicapai sehingga mereka tidak terdorong ketika bekerja. Selain itu karyawan yang memiliki *expectancy* yang rendah karyawan divisi produksi merasa bahwa sekeras apapun mereka bekerja tidak akan mempengaruhi pencapaian target yang sudah ditetapkan.

Ketiga aspek dari motivasi tersebut dimiliki setiap orang, namun derajatnya pada masing-masing aspek berbeda. Oleh karena itu, untuk memahami motivasi kerja pada masing-masing individu diketahui adanya profil motivasi kerja. Profil motivasi kerja terdiri dari delapan gambaran mengenai tinggi rendahnya komponen-komponen yang membentuk motivasi pada individu. Profil motivasi dengan *valence* tinggi, *instrumentality* tinggi, serta *expectancy* tinggi akan tercermin dalam perilaku karyawan yang menghayati bahwa imbalan yang diberikan perusahaan bernilai bagi karyawan. Karyawan yang memiliki keyakinan bahwa karyawan divisi produksi memiliki kemampuan dalam pencapaian target

yang sudah ditetapkan. Semakin besar kemungkinan bahwa ia akan menampilkan kinerja yang tinggi dengan dapat mencapai target yang ditetapkan CV 'X', maka karyawan akan mendapatkan imbalan yang diharapkan. Karyawan divisi produksi CV 'X' percaya jika mereka mencapai target yang ditetapkan atau bahkan lebih, mereka akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan perjanjian yang sudah ditetapkan dengan pimpinan.

Profil motivasi kerja dengan *valence* tinggi, *instrumentality* tinggi, dan *expectancy* rendah pada karyawan divisi produksi akan tercermin dalam perilaku karyawan yang terdorong untuk melakukan pekerjaannya untuk mendapatkan imbalan dan dapat memenuhi kebutuhannya. Ketika karyawan sudah mengeluarkan usaha dalam bekerja maka mereka memiliki keyakinan akan mendapatkan imbalan yang sudah disepakati dan tertulis secara formal, namun karyawan merasa target yang ditetapkan pimpinan CV 'X' sulit untuk dicapai.

Profil motivasi kerja dengan *valence* tinggi, *instrumentality* rendah, dan *expectancy* tinggi pada karyawan divisi produksi akan tercermin dalam perilaku karyawan yang memiliki keyakinan bahwa karyawan mempunyai kemampuan dalam mencapai target yang ditetapkan oleh pimpinan CV 'X'. Karyawan divisi produksi juga bekerja karena terdorong untuk mendapatkan imbalan dari CV 'X', namun karyawan merasa walaupun karyawan sudah mencapai target yang sudah ditetapkan, karyawan tidak mendapatkan imbalan yang diharapkan.

Profil motivasi kerja selanjutnya dengan *valence* tinggi, *instrumentality* rendah, *expectancy* rendah pada karyawan divisi produksi akan tercermin dalam perilaku karyawan yang hanya menginginkan imbalan dari CV 'X' untuk

memenuhi kebutuhannya, sedangkan karyawan divisi produksi tidak memiliki dorongan untuk mencapai target karena mereka merasa walaupun mereka sudah mencapai target, imbalan yang akan mereka terima tidak sesuai dengan yang diharapkan. Mereka juga tidak memiliki keyakinan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Profil motivasi kerja selanjutnya dengan *valence* rendah, *instrumentality* tinggi, dan *expectancy* tinggi pada karyawan divisi produksi akan tercermin dalam perilaku karyawan yang terdorong untuk bekerja tetapi kurang menilai seberapa besar imbalan yang akan didapatkan. Walaupun mereka kurang menilai seberapa besar imbalannya, mereka memiliki keyakinan bahwa mereka memiliki kontrol akan besarnya imbalan yang akan mereka terima jika mereka sudah mencapai target yang ditetapkan. Mereka yakin bahwa mereka dapat mencapai target yang sudah ditetapkan karena menurut mereka target yang ditetapkan cukup realistis.

Profil motivasi kerja dengan *valence* rendah, *instrumentality* tinggi, dan *expectancy* rendah pada karyawan divisi produksi akan tercermin dalam perilaku karyawan yang kurang terdorong untuk mengeluarkan usaha karena mereka tidak menginginkan imbalan yang diberikan oleh CV 'X'. Walaupun demikian, karyawan divisi produksi memiliki keyakinan bahwa mereka akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan usaha yang mereka keluarkan dan sesuai dengan perjanjian awal yang sudah disepakati dengan pimpinan. Meskipun karyawan memiliki kesadaran bahwa usaha yang mereka keluarkan akan berpengaruh terhadap imbalan yang diterima, mereka kurang memiliki keyakinan bahwa

mereka memiliki kemampuan dalam mencapai target yang ditetapkan karena mereka sudah merasa bahwa target yang ditetapkan terlalu tinggi.

Profil motivasi kerja dengan *valence* rendah, *instrumentality* rendah, dan *expectancy* tinggi pada karyawan divisi produksi akan tercermin dalam perilaku karyawan yang terdorong dalam bekerja tetapi tidak memikirkan imbalan yang akan diberikan perusahaan. Karyawan produksi tidak memiliki keyakinan bahwa usaha dan kemampuan yang mereka miliki untuk mencapai target tidak akan mempengaruhi besarnya imbalan yang akan diterima. Karyawan dan pimpinan CV 'X' tidak memiliki kesepakatan ataupun perjanjian tertulis mengenai imbalan yang akan diterima karyawan. Meskipun demikian, karyawan memiliki keyakinan untuk mencapai target yang telah ditetapkan pimpinan CV 'X' karena menurut karyawan target yang ditetapkan cukup realistis dan mudah untuk dicapai.

Profil motivasi kerja dengan *valence* rendah, *instrumentality* rendah, dan *expectancy* rendah pada karyawan divisi produksi akan tercermin dalam perilaku karyawan yang memiliki produktivitas yang rendah yang disebabkan tidak adanya dorongan dari dalam diri karyawan untuk mengeluarkan usaha untuk mencapai target. Karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima tidak dapat memenuhi kebutuhannya. Seberapa besar usaha yang mereka keluarkan untuk mencapai target ataupun melebihi target, hal tersebut tidak akan mempengaruhi imbalan yang diterima karyawan karena karyawan merasa tidak memiliki kontrol atas besarnya imbalan yang akan mereka terima. Mereka juga tidak memiliki keyakinan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai target yang ditetapkan dan mereka merasa target yang ditetapkan tidak realistis.

Vroom (1995:246) menyatakan terdapat beberapa kondisi yang dapat mempengaruhi kekuatan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara efektif, 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 divisi produksi. Pada CV 'X', kemungkinan untuk memaksimalkan motivasi bawahan agar dapat bekerja secara efektif apabila atasan memberikan respon berupa pujian maupun kritikan atas pencapaian yang dilakukan karyawan, memiliki gaya pengawasan yang tidak mendeskriminasi.

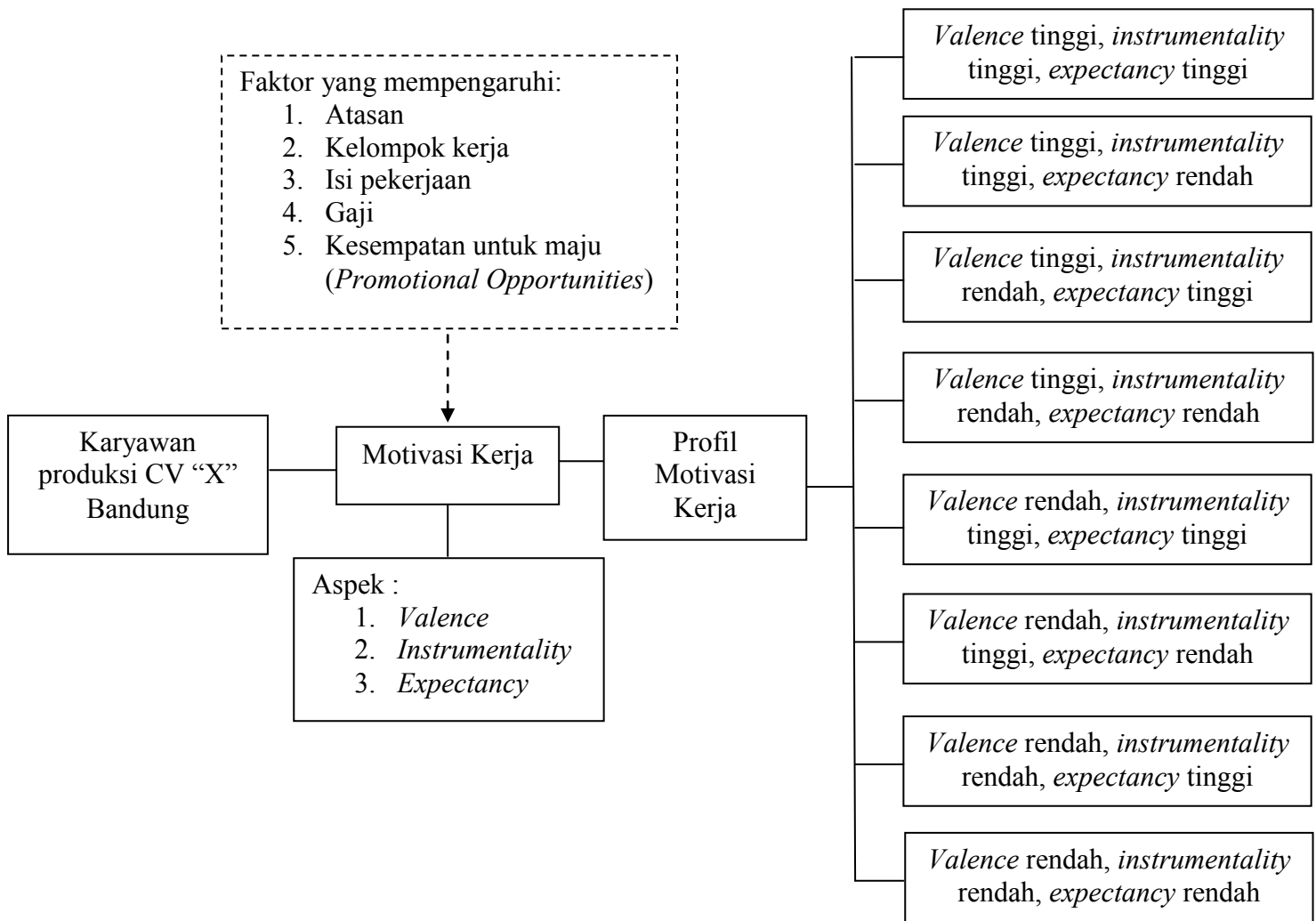
Faktor kedua yaitu kelompok kerja (*Work Team*), kelompok kerja yang sangat *kohesif*, yaitu, rekan kerja sangat tertarik satu sama lain, anggotanya akan sangat termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Sebaliknya, jika kelompok kerja *uncohesive*, yaitu, rekan kerja acuh tak acuh atau tidak suka satu sama lain, anggotanya akan sangat tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Pada CV "X" semakin kuat keterkaitan antar karyawan divisi produksi dan semakin mendukung rekan kerja untuk meraih target, maka semakin kuat kemungkinan karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Faktor ketiga adalah isi pekerjaan (*Job Centered*) dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan melalui spesialisasi, pengetahuan mengenai hasil kerja, desain kerja, kesuksesan dan kegagalan yang pernah dialami. Pada CV '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 divisi produksi akan memperoleh imbalan berupa gaji atas hasil kerjanya, oleh karena itu karyawan produksi dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Pada CV 'X' semakin sesuai gaji yang didapatkan dengan hasil dan keinginan-keinginannya, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan untuk melakukan pekerjaan yang efektif.

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



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

1. Karyawan divisi produksi dikatakan memiliki *valence* jika mereka merasa bahwa imbalan yang akan diterima bernilai dan karyawan tertarik untuk mendapatkannya.
2. Karyawan divisi produksi dikatakan memiliki *instrumentality* jika mereka memiliki keyakinan bahwa usaha yang mereka keluarkan akan mempengaruhi besarnya imbalan yang akan diterima.

3. Karyawan divisi produksi dikatakan memiliki *expectancy* jika mereka memiliki keyakinan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai target yang ditetapkan.
4. Faktor-faktor seperti atasan, kelompok kerja, isi pekerjaan, dan gaji memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.