

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kondisi industri di Indonesia saat ini tengah menghadapi persaingan dalam pelbagai bidang. Tidak hanya dengan sesama industri dengan skala yang sama tapi juga dengan industri skala besar (Kompas 12 Februari 2003). Salah satu industri yang menghadapi persaingan adalah industri sepeda motor. Persaingan ini terjadi karena semakin besarnya kebutuhan masyarakat akan sepeda motor dan semakin banyaknya merek, jenis serta inovasi-inovasi yang ditawarkan setiap produk sepeda motor.

Sepeda motor memiliki beberapa keunggulan yaitu kecepatan dalam menghadapi kemacetan, lebih mudah digunakan, serta lebih irit dalam penggunaan bahan bakar. Alasan-alasan tersebut memicu terjadinya peningkatan permintaan masyarakat akan sepeda motor, yang ditandai oleh adanya data penjualan yang dirilis oleh Asosiasi Sepeda Motor Indonesia (AISI) mengenai peningkatan penjualan sepeda motor di akhir tahun 2008 hingga mencapai rekor baru yaitu 6,2 juta unit. Angka tersebut meningkat sebesar 40% dibandingkan penjualan periode tahun 2007. Pada bulan Februari 2009 permintaan sepeda motor ini meningkat 12,7% dibanding bulan sebelumnya, dengan total penjualan sebanyak 414.004 unit (<http://www.otomotif.kompas.com/read/xml/2009/02/04/1502171/Rekor>).

Seiring meningkatnya permintaan pasar, maka untuk memenuhi permintaan tersebut berbagai ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek) memperbanyak dealernya. Dealer adalah tempat yang ditunjuk oleh ATPM untuk memasarkan produk-produknya. Para dealer tersebut bersaing memasarkan sepeda motor yang dilengkapi dengan teknologi dan inovasi-inovasi baru yang sengaja diciptakan untuk memenuhi permintaan masyarakat. Banyaknya jenis inovasi yang ditawarkan membuka peluang semakin banyaknya pilihan yang dapat diambil oleh masyarakat, sehingga persaingan yang terjadi di pasar semakin ketat. Keadaan ini menuntut para dealer sepeda motor memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk menghadapi persaingan. Salah satu sumber daya manusia yang menjadi ujung tombak dalam menghadapi persaingan ini adalah tenaga pemasaran.

Tenaga pemasaran pada setiap dealer dituntut mencapai target-target penjualan yang ditetapkan oleh pihak dealer, sehingga dealer mampu bertahan di tengah situasi persaingan. Demikian pula yang terjadi pada Dealer Motor Honda 'X', target yang ditetapkan untuk setiap tenaga pemasaran adalah mampu memasarkan minimal enam unit motor setiap bulan. Sehingga target penjualan perbulan bekisar 250 hingga 300 unit motor. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap manajer pemasaran, diketahui bahwa sejak Dealer Motor Honda 'X' didirikan pada tahun 2001 target yang ditetapkan perusahaan tidak pernah tercapai.

Gejala sehari-hari yang ditemui pada tenaga pemasaran menurut hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti terhadap manajer pemasaran antara lain

sebagian besar tenaga pemasaran tidak berusaha mendekati pengunjung dealer. Selain itu ketika menghadapi pengunjung yang menolak atau hanya melihat-lihat saja tenaga pemasaran tidak melakukan usaha lebih lanjut untuk menjelaskan produk yang ada melainkan diam. Tenaga pemasaran mengikuti peraturan pembagian jadwal *moving* dan *display* barang, namun tidak berada di tempat saat pameran dilakukan. Melainkan melakukan kegiatan lain saat pameran, serta tidak kembali ke kantor pada saat jam kerja untuk melakukan evaluasi. Selain itu tenaga pemasaran juga tidak berusaha melakukan penawaran pada konsumen yang lalu-lalang selama pameran. Apabila diingatkan, barulah tenaga pemasaran keluar dari stand untuk membagikan brosur.

Dealer Motor Honda 'X' adalah salah satu dari tujuh belas dealer resmi Honda di Bandung, berlokasi yang cukup strategis. Saat ini Dealer Motor Honda 'X' dikelola oleh tiga manager puncak yaitu manager umum, manager keuangan dan manager pemasaran. Manager pemasaran membawahi dua orang supervisor yang juga membawahi 34 personel tenaga pemasaran sebagai ujung tombak perusahaan yang bertugas memasarkan dan menyalurkan produk dari dealer berupa sepeda motor.

Tenaga pemasaran secara umum memiliki tugas untuk mengumpulkan informasi mengenai pasar, mencari pembeli yang tertarik dengan produk yang ditawarkan, mengalokasikan waktu bagi calon pembeli dan melakukan penjualan sepeda motor. Dalam rangka memenuhi tugasnya, tenaga pemasaran dituntut untuk memiliki kemampuan mengomunikasikan produk. Tenaga pemasaran harus mampu menawarkan dan mempresentasikan produk yang ditawarkan. Selain itu,

tenaga pemasaran juga dituntut untuk mampu melakukan pelayanan penjualan berupa konsultasi dan bantuan teknis, serta mampu memutuskan pelanggan mana yang memperoleh produk terlebih dahulu ketika terjadi kekurangan persediaan produk (Kotler & Kellen, 2007).

Tugas harian tenaga pemasaran Dealer 'X' adalah *briefing* pagi, melakukan penawaran barang, *follow up* dan *moving* sesuai jadwal yang telah diberikan oleh supervisor. *Follow up* adalah membina hubungan dekat dengan konsumen lama dengan cara mengunjungi mereka sekedar untuk berbincang, menampung keluhan mengenai produk sebelumnya serta memperkenalkan produk yang baru. Sedangkan *moving* adalah membawa beberapa unit motor di atas mobil angkutan dan membawanya berkeliling. Di akhir jam kerja, tenaga pemasaran diharuskan kembali ke dealer untuk melakukan evaluasi.

Hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku pada pekerjaan yang bersangkutan disebut sebagai performa kerja. Sedangkan perbandingan antara performa kerja dengan sasaran yang ditetapkan disebut sebagai tingkat performa kerja, merujuk pada sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya (Vroom, 1995). Pencapaian target penjualan yang direalisasi oleh tenaga pemasaran merupakan salah satu indikator keberhasilan tenaga pemasaran dalam melakukan pekerjaannya.

Dalam rangka mencapai keberhasilan dalam melakukan tugasnya, tenaga pemasaran membutuhkan kemampuan yang memadai dan dorongan dari dalam diri untuk melakukan tugasnya. Dorongan yang ada pada diri karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dalam bentuk proses bagaimana tingkah laku

dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan agar terarah pada tujuan dalam bentuk pembuatan keputusan dari berbagai alternatif pilihan disebut Vroom (1995) sebagai motivasi kerja. 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 performa yang efektif, semakin efektif performa yang dihasilkannya. Jika performa yang dihasilkan efektif, maka peluang keberhasilan untuk mencapai hasil yang diharapkan semakin besar (Vroom, 1995).

Dalam rangka membantu pencapaian keberhasilan ini, pihak manajemen Dealer Motor Honda 'X' melakukan beberapa upaya baik untuk meningkatkan kemampuan maupun motivasi tenaga pemasaran. Upaya dilakukan pihak manajemen untuk dapat meningkatkan kemampuan tenaga pemasarannya antara lain tenaga pemasaran di Dealer 'X' mengikuti *training* rutin yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi, pengetahuan tentang produk dan memperbaharui informasi mengenai pasar dan konsumen yang diberikan oleh dealer seminggu sekali, tenaga pemasaran juga memiliki kesempatan untuk melakukan konsultasi dengan supervisor maupun dengan pihak manajemen mengenai kendala yang dialami di lapangan. Selain itu, pihak manajemen juga menuntut adanya evaluasi yang dilakukan oleh supervisor terhadap hasil kerja tiap tenaga pemasaran setiap hari di akhir jam kerja.

Dealer 'X' memberikan kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan dealer lain, selain sebagai upaya meningkatkan kemampuan juga diharapkan mampu mendorong tenaga pemasaran melaksanakan tugasnya. Kompensasi yang

dimaksud berupa gaji pokok bagi tenaga pemasaran yang mampu mencapai target penjualan, insentif, bonus yang didapatkan melalui penjualan tiap unit motor serta berhak mendapatkan kelebihan diskon yang diberikan perusahaan kepada konsumen. Selain itu pihak dealer juga memberi penghargaan bagi lima tenaga pemasaran yang mampu menghasilkan performa kerja terbaik. Dealer menjanjikan kenaikan jabatan jika tenaga pemasaran berhasil bertahan pada posisi lima terbaik dalam jangka waktu satu tahun, bonus berupa uang, paket berlibur serta barang atau bingkisan dari perusahaan. Upaya-upaya tersebut dilakukan pihak manajemen Dealer 'X' agar tenaga pemasaran menampilkan perilaku yang sesuai dengan tugasnya untuk mencapai target perusahaan.

Melalui wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti terhadap empat orang tenaga pemasaran, diperoleh respon yang beragam. C yang sudah bekerja di Dealer 'X' selama 3 tahun mengatakan bahwa alasannya bergabung dengan Dealer 'X' karena kompensasi yang diberikan oleh Dealer 'X' lebih tinggi dibandingkan dealer lain (*valence*), dan kompensasi yang dijanjikan selalu diberikan tepat waktu dengan jumlah yang sesuai dengan janji yang disepakati (*instrumentality*). Tenaga pemasaran yang bersangkutan mengatakan bahwa dengan bekal *training* yang diberikan oleh pihak dealer, yakin dan mampu mencari konsumen, melakukan penjualan dan memenuhi target perusahaan (*expectancy*). Berdasarkan data yang ada, C memiliki performa kerja dengan rata-rata penjualan delapan unit motor dalam enam bulan terakhir, yang artinya berhasil melebihi target perusahaan.

Lain halnya dengan D yang sudah bekerja selama satu tahun di Dealer 'X', D mengatakan bahwa ia bergabung dengan Dealer 'X' karena Dealer 'X' selain memberikan kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan Dealer lain juga menjanjikan adanya jenjang karir. Menurut D, selama ia bekerja di Dealer 'X' pemberian kompensasi selalu tepat waktu dan jumlah yang diperolehnya sesuai dengan janji perusahaan, dan lagi supervisor yang mengawasinya sekarang, awalnya merupakan salah satu tenaga pemasaran yang memperoleh kenaikan jabatan karena performa kerja yang baik. D yakin bahwa dirinya mampu karena berusaha sungguh-sungguh dan menerapkan ilmu yang diperolehnya dari *training* dan dengan rajin mengikuti evaluasi serta program dealer lainnya. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti melalui laporan perusahaan diketahui bahwa D memiliki rata-rata penjualan lima unit motor dalam enam bulan terakhir dengan pencapaian target bulanan yang beragam dan lebih sering tidak berhasil memenuhi target.

Selain kedua tenaga pemasaran di atas peneliti juga melakukan wawancara dengan seorang tenaga pemasaran berinisial F. F sudah bekerja di Dealer 'X' selama satu tahun. F mengatakan bahwa dirinya bergabung dengan Dealer 'X' untuk mengisi waktu luangnya sebagai ibu rumah tangga. F menikmati pekerjaannya bukan karena kompensasi maupun jenjang karir yang ditawarkan perusahaan melainkan sekedar mencari kesibukan. Menurutnyanya imbalan berupa gaji dan bonus dari perusahaan dibayarkan sesuai dengan hasil kerjanya dan dilakukan dengan tepat waktu. Akan tetapi dapat atau tidaknya lebih karena faktor keberuntungan, sebab sekalipun sudah berusaha keras jika sedang tidak beruntung

tetap saja tidak akan memperoleh konsumen tingkat persaingan yang sedemikian rupa tinggi. Terkadang konsumen hanya melihat-lihat tanpa berniat membeli sepeda motor dan bonus pembelian yang diberikan Dealer 'X' kalah bersaing dengan dealer lain. Berdasarkan laporan perusahaan diketahui bahwa F memiliki rata-rata penjualan sembilan unit motor dalam enam bulan terakhir dengan penjualan perbulannya yang selalu berhasil melebihi target.

Tenaga pemasaran lain yaitu I sudah bekerja selama dua tahun di Dealer 'X' mengatakan bahwa alasannya bergabung dengan Dealer 'X' karena Dealer 'X' memberi gaji dan bonus yang lebih besar dibanding dealer lainnya sehingga dipandang memadai untuk memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya. I mengatakan bahwa pihak dealer selalu menepati janji dalam memberikan gaji yang dijanjkannya sesuai waktunya, namun I merasa tidak yakin dapat melakukan tugasnya karena sekalipun sudah berusaha dengan keras namun dengan semakin banyaknya merek sepeda motor yang bersaing baik dalam hal inovasi maupun harga, kurangnya cabang POP (*Point of Purchase*) yang dimiliki dealer dan daftar *follow up* tidak terlalu jauh banyak membantu usahanya. Diketahui pula bahwa rata-rata penjualan yang berhasil dicapai I yaitu empat unit motor dalam enam bulan terakhir dengan pencapaian target bulanan yang lebih sering tidak berhasil mencapai target.

Terdapat beberapa hasil penelitian ahli terkait dengan dua hal di atas yaitu motivasi kerja dan performa kerjapada karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Hackman dan Lawler (1971) dan Oldham (1976) mendapati bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dan performa kerja. Hasil yang diperoleh melalui

penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi pula prestasi kerja yang diperlihatkannya. Sejalan dengan hal ini Riedel, Neibeker dan Cooper (1988) dan Husodho,Novena (1992) mendapati bahwa motivasi kerja berhubungan positif signifikan dengan performa kerja. Sebaliknya, hasil penelitian tersebut bertentangan dengan penelitian Zuraidah Binti Chik (1991) yang mendapati bahwa motivasi kerja tidak berhubungan signifikan dengan performa kerja.

Sehubungan dengan paparan yang disampaikan di atas, peneliti tertarik untuk melihat apakah terdapat hubungan antara motivasi kerja dan performa kerja pada Dealer Motor Honda 'X'. Hal ini dikarenakan Dealer Motor Honda 'X' melatih kemampuan tenaga pemasaran dan memberi dorongan dengan menawarkan kompensasi dan jenjang karir yang sesuai dengan harapan tenaga pemasaran, namun kenyataannya target penjualan Dealer Motor Honda 'X' lebih sering tidak tercapai. Menurut Vroom (1995), jika hasil akhir yang didapat dianggap menarik dan sesuai dengan penilaiannya mengenai kemampuannya untuk mengeluarkan usaha dan mencapai hasil akhir tersebut maka karyawan akan cenderung memiliki motivasi tinggi. Jika karyawan memiliki motivasi tinggi, maka performa kerja yang ditampilkan cenderung efektif sehingga performa kerjayang dihasilkannya pun cenderung akan tinggi. Pada kasus ini akan tampak melalui penjualan motor yang mencapai target perusahaan. Berdasarkan hal ini, maka judul penelitian ini adalah Hubungan antara Motivasi Kerja dan Performa Kerja pada Tenaga Pemasaran Dealer Motor 'X' di Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui apakah terdapat hubungan antara motivasi dan performa kerja pada tenaga pemasaran Dealer Motor 'X' di Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Memperoleh gambaran mengenai motivasi kerja dan mengenai performa kerja pada tenaga pemasaran Dealer Motor 'X' di Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Mengetahui ada tidaknya hubungan antara motivasi kerja dan performa kerja pada tenaga pemasaran Dealer Motor 'X' di Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Kegunaan ilmiah dari penelitian ini adalah untuk:

- Memanfaatkan teori guna memperluas pemahaman mengenai hubungan antara motivasi kerja dan performa kerja karyawan dalam bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.
- Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai motivasi kerja dan performa kerja.

- Hasil Penelitian dapat digunakan untuk memberi pemahaman lebih mendalam mengenai aplikasi teori motivasi dan performa kerja pada tenaga pemasaran.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan Praktis dari penelitian ini antara lain adalah untuk

- Memberikan informasi kepada pihak manajemen Dealer Motor Honda 'X' mengenai motivasi kerja pada tenaga pemasaran dan kaitannya dengan performa kerjatenaga pemasaran. Informasi ini dapat digunakan untuk membimbing dan merencanakan *training* motivasi untuk tenaga pemasaran yang memiliki masalah dengan kedua hal tersebut dalam rangka mencapai performa kerja yang maksimal.
- Memberikan informasi pada tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' di Bandung mengenai motivasi kerja dan performa kerja mereka. Diharapkan mereka dapat mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja mereka dalam rangka mencapai performa kerja yang optimal.

1.5 Kerangka Pemikiran

Manusia melakukan pelbagai jenis aktivitas, untuk menjalankan kehidupannya. Bagi individu yang telah memasuki masa dewasa khususnya, bekerja menjadi salah satu aktivitas rutin yang perlu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan hidup sekaligus sebagai salah satu pemenuhan tugas perkembangannya. Pada masa dewasa awal manusia berada dalam puncak kematangan fisik serta kematangan psikologis. Sejalan dengan hal tersebut, ia

secara sosial dituntut untuk mampu membuat keputusan atas semua alternatif yang ada dalam kehidupannya termasuk aktivitas bekerja.

Melalui aktivitas bekerja, termasuk para tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' memenuhi kebutuhan dan harapannya dengan cara melakukan tugas-tugasnya sebagai individu yang memiliki tanggung jawab. Pemenuhan terhadap tugas-tugasnya ini secara langsung menghasilkan imbalan-imbalan berupa gaji, tunjangan, kenaikan jabatan dan bonus. Namun untuk memperoleh imbalan-imbalan tersebut, para tenaga pemasaran harus bersedia mengikuti aturan yang berlaku di Dealer Motor Honda 'X' seperti halnya target yang perlu dicapai, tugas keseharian dan kompetensi yang harus dicapai. Ini dilakukan agar tenaga pemasaran memiliki gambaran yang jelas mengenai tugasnya dan dapat mencapai hasil yang optimal yaitu pencapaian target perusahaan.

Pencapaian target penjualan ini merupakan salah satu indikator keberhasilan tenaga pemasaran dalam melakukan pekerjaannya. Hasil penjualan yang dicapai oleh tenaga pemasaran disebut sebagai performa kerja. Sedangkan perbandingan antara performa kerja dengan sasaran yang ditetapkan disebut sebagai tingkat performa kerja, yang menunjukkan tingkat sejauh mana keberhasilan tenaga pemasaran dalam melakukan pekerjaannya. Performa kerja dipengaruhi antara lain oleh kemampuan yang merupakan semua *non motivational attributes* yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas, supervisi, kelompok kerja, isi pekerjaan, gaji, dan kesempatan promosi (Vroom, 1995).

Dalam bukunya Vroom (1995) mengungkapkan, terdapat dua asumsi yang dapat menjelaskan dan memprediksikan penyebab tenaga kerja memiliki performa kerjayang berbeda-beda. Asumsi pertama, yaitu bahwa performa seseorang dapat dipahami melalui kemampuannya(*ability*) dan kesesuaian keterampilannya dengan pekerjaan. Asumsi kedua yaitu bahwa performa seseorang dapat dipahami melalui motifnya (atau kebutuhan atau *preferences* nya). Menurut Vroom keduanya tepat performa merupakan hasil perkalian dari kemampuan dan motivasi. Kemampuan, merupakan semua *non motivational attributes* yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas. Pada Dealer 'X', kemampuan meliputi kondisi fisik tenaga pemasaran yang prima, pengetahuan tenaga pemasaran mengenai pasar, strategi marketing dan produk yang dimiliki Dealer 'X'. Kemampuan ini akan membantu mengarahkan tenaga pemasaran mengembangkan pemahaman yang lebih luas yang dapat diaplikasikan secara fleksibel dalam mempergunakan alternatif keputusan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan tugasnya. Kemampuan ini dikontrol, karena kemampuan ini telah dimiliki oleh semua tenaga pemasaran melalui *training* yang diperoleh dari perusahaan mengenai pengenalan produk dan metode penjualan yang efektif, sehingga diasumsikan tenaga pemasaran pada Dealer Motor 'X' telah memiliki *ability* yang sama. Sehingga dapat dikatakan bahwa tenaga pemasaran yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan performa kerja yang tinggi. Sebaliknya tenaga pemasaran yang memiliki motivasi kerja yang rendah akan menghasilkan performa kerja yang rendah.

Untuk dapat mencapai target perusahaan, Dealer Motor Honda 'X' membutuhkan tenaga pemasaran yang berkualitas. Tenaga pemasaran yang berkualitas bukan hanya memiliki kemampuan yang memadai, memiliki kondisi fisik yang prima, namun juga harus memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja. Motivasi kerja menurut Vroom (1995), merupakan dorongan untuk melakukan tugas yang merupakan hasil dari pilihan bebas yang dibuat seseorang sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Dalam hal ini, motivasi kerja menjelaskan bagaimana tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' membuat keputusan berdasarkan alternatif tingkah laku, yang didasari oleh keyakinan bahwa usaha yang dilakukan oleh tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' akan menuju pada kinerja. Kinerja yang dihasilkan akan menimbulkan *outcome* dalam bentuk hasil penjualan pada setiap bulan yang sedang berjalan, dan sejauh mana *outcome* tersebut akan memenuhi goal personal karyawan melalui imbalan yang diterima dari Dealer 'X'. Saat tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' membuat keputusan atas pilihan perilaku yang ada, tenaga pemasaran memilih pilihan dengan dorongan motivasi yang terbesar (*Motivation Force*).

Motivation force adalah hasil perkalian dari *Valence*, *Instrumentality*, dan *Expectancy* (Vroom, 1995). *Valence* adalah nilai yang diberikan oleh tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' atas penghargaan atau imbalan (*reward*) yang akan diperoleh. *Valence* merupakan fungsi dari kebutuhan, tujuan, nilai, dan sumber dari motivasi. *Valence* bergerak dari negatif (-1) hingga positif (+1). Jika tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' lebih suka untuk tidak mendapat imbalan yang ditawarkan perusahaan berupa gaji, insentif, bonus, promosi, dan

reward dari perusahaan maka *valence* dari imbalan tersebut negatif. Apabila tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' tidak menaruh perhatian pada imbalan yang diperoleh maka *valence* dari imbalan tersebut nol. Namun semakin kuat tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' meletakkan perhatiannya untuk memperoleh imbalan tersebut maka *valence* dari imbalan tersebut semakin positif.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *valence* tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' adalah *value* (nilai), *needs* (kebutuhan-kebutuhan), *goals* (tujuan), *preferences* (hal-hal yang lebih disukai), dan sumber motivasi. Semakin sesuai imbalan yang akan diterima tenaga pemasaran tersebut dengan kebutuhan-kebutuhan, nilai yang dimiliki tenaga pemasaran, merupakan pilihan yang lebih disukai dibandingkan pilihan lain, merupakan sumber motivasi dan tujuan yang ingin dicapai, maka *valence* tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' terhadap imbalan tersebut akan semakin tinggi.

Instrumentality adalah keyakinan karyawan bahwa apabila ia berhasil mencapai tingkat kinerja yang diharapkan, maka ia akan memperoleh imbalan yang diharapkan. Imbalan ini dapat berupa gaji, promosi, pengakuan atas keberhasilan. *Instrumentality* bergerak dari negatif satu (-1) hingga positif satu (+1) (Vroom, 1995). Apabila tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' yakin bahwa imbalan yang diberikan oleh dealer merupakan akibat atas pencapaian target penjualan maka *instrumentality* akan bernilai positif (+1). Bila tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' yakin bahwa pencapaian target penjualan tidak berakibat pada diperolehnya imbalan maka *instrumentality* akan bernilai negatif (-1). Sedangkan bila tenaga pemasaran Dealer Motor Honda

'X' memandang bahwa imbalan tidak berkaitan dengan pencapaian target penjualan maka *instrumentality* akan bernilai nol (0).

Faktor-faktor yang mempengaruhi *instrumentality* adalah *trust* (kepercayaan), *control* (kontrol) dan *policies* (kebijakan) (Vroom,1995). Kepercayaan tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' kepada sistem dan atasannya bahwa kinerja yang baik akan mendapatkan imbalan yang diharapkan, akan meningkatkan *instrumentality* tenaga pemasaran. Keyakinan tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' bahwa dirinya memiliki pengaruh atas imbalan yang akan diperoleh salah satunya melalui perjanjian yang dibuat tenaga pemasaran dengan pihak Dealer Motor Honda 'X' akan meningkatkan *instrumentality* pada tenaga pemasaran. Demikian pula derajat dimana imbalan yang diperoleh didasarkan pada kinerja dan sesuai dengan kebijakan tertulis perusahaan, maka *instrumentality* tenaga pemasaran akan meningkat.

Expectancy adalah keyakinan karyawan bahwa dengan upaya yang dikeluarkan akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Keyakinan ini pada umumnya berdasar pada pengalaman masa lalu, kepercayaan diri dan kesulitan yang diperoleh untuk mencapai target penjualan. *Expectancy* bergerak dari nol (0) hingga positif satu (+1) (Vroom,1995). Apabila tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' tidak melihat adanya kemungkinan bahwa upaya yang dilakukannya akan mampu menghasilkan kinerja yang mencapai target penjualan, maka *expectancy*-nya bernilai nol. Sebaliknya, jika tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' sangat yakin bahwa upayanya akan menghasilkan kinerja yang dapat mencapai target penjualan maka *expectancy*-nya bisa bernilai satu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *expectancy* adalah *self efficacy*, tingkat kesulitan *goal* dan persepsi mengenai kontrol atas kinerja (Vroom, 1995). *Self efficacy* disini merupakan keyakinan tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' bahwa dirinya memiliki keterampilan dan mampu mencapai target penjualan dengan sukses, jika *self efficacy* tinggi maka harapan tenaga pemasaran untuk menghasilkan tingkat kinerja tertentu akan meningkat (*expectancy* meningkat). Target penjualan yang ingin dicapai hendaknya dianggap sulit atau memiliki standard yang cukup tinggi namun cukup realistis untuk dicapai sehingga harapan tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' untuk menghasilkan kinerja tertentu meningkat (*expectancy* meningkat). Sedangkan persepsi mengenai kontrol akan kinerja merupakan kepercayaan individu bahwa dirinya memiliki pengaruh atas kinerja yang dicapainya. Apabila tenaga pemasaran yakin bahwa dirinya memiliki pengaruh atas jumlah yang dapat dicapai dalam penjualannya, maka *expectancy* tenaga pemasaran akan meningkat.

Valence, Instrumentality dan Expectancy membentuk motivasi kerja yang utuh (Vroom, 1995). Tenaga Pemasaran yang memiliki motivasi kerja yang tinggi adalah tenaga pemasaran yang tertarik pada imbalan yang akan diperolehnya, mempunyai keyakinan besar untuk dapat menghasilkan suatu tingkat kinerja tertentu, dan jika ia yakin bahwa dengan kinerja tersebut ia akan merasakan imbalan yang ia harapkan. Namun sebaliknya tenaga pemasaran akan memiliki motivasi kerja yang rendah jika salah satu atau lebih dari ketiga hal berikut ini melekat pada diri tenaga pemasaran.

Pada kondisi Dealer 'X', imbalan yang akan diperoleh tenaga pemasaran jika mencapai target penjualan di Dealer Motor Honda 'X' yaitu dalam bentuk kompensasi dan jenjang karir, sesuai dengan harapan awal tenaga pemasaran untuk bergabung dengan Dealer Motor Honda 'X' sehingga dianggap menarik (*valence* tinggi). Tingkat kinerja dalam bentuk pencapaian target perusahaan akan menghasilkan pencapaian imbalan, yaitu apabila tenaga pemasaran berhasil mencapai target yang ditetapkan, berdasarkan perjanjian secara lisan maupun tulisan serta melalui pengalaman sebelumnya dari tenaga pemasaran tersebut maupun dari kelompok kerja yang langsung menerima gaji pokok pada periode berikutnya, berikut dengan insentif dan bonus. Demikian pula bila tenaga pemasaran berhasil bertahan pada lima peringkat tertinggi dengan hasil penjualan terbanyak, maka ia akan mengalami kenaikan tingkat jabatan (*instrumentality* tinggi). Proses seleksi karyawan, *training* yang dilakukan perusahaan secara rutin, *briefing*, pemberian jadwal *follow up*, adanya *POP (Point of Purchase)* pada tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' dianggap membantu tenaga pemasaran mencapai target penjualan yang merupakan patokan umum dealer Honda (*expectancy* tinggi). Berdasarkan hal tersebut seharusnya tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' menunjukkan motivasi kerja yang tinggi karena imbalan yang akan diperoleh sesuai dengan harapan (*valence*), tenaga pemasaran mempunyai keyakinan untuk dapat menghasilkan suatu tingkat kinerja (*instrumentality*), dan jika ia yakin bahwa dengan kinerja tersebut ia akan mendapat imbalan yang ia harapkan (*expectancy*).

Tenaga pemasaran akan termotivasi jika ia tertarik pada imbalan yang akan diperoleh dan yakin bahwa ia mampu mengeluarkan usaha yang sesuai untuk mendapatkan imbalan tersebut. Semakin tenaga pemasaran termotivasi untuk menampilkan performa yang efektif, semakin efektif performa yang dihasilkannya. Jika performa yang dihasilkan efektif, maka peluang keberhasilan seseorang untuk mencapai hasil yang diharapkan semakin besar. Keefektifan performa kerja yang ditampilkan tenaga pemasaran dapat terlihat dari pencapaian target penjualan.

Vroom (1995), merumuskan performa sebagai berikut

$$Performance = f(Ability \times Motivation)$$

Faktor lain yang mempengaruhi keefektifan performa kerjatenaga pemasaran menurut Vroom (1995) yaitu supervisi, kelompok kerja, isi pekerjaan, gaji, dan kesempatan promosi. Faktor pertama yaitu supervisi atasan dapat mempengaruhi performa kerja melalui perbedaan kemampuan yang dimiliki atasan dalam hal melatih bawahan, mengkoordinasikan tugas, dan mengembangkan metode kerja yang baru dan lebih baik. Pada Dealer Motor Honda 'X' semakin tinggi kemampuan manajer pemasaran dan masing-masing *supervisor* untuk melatih kemampuan tenaga pemasaran untuk melakukan tindakan persuasif, mengkoordinasikan area dan jadwal kegiatan serta mengembangkan metode pemasaran yang baru dan lebih baik, semakin besar kemungkinan tingginya performa kerjayang dimiliki tenaga pemasaran.

Kedua, kelompok kerja dapat mempengaruhi keefektifan performa kerjakaryawan melalui pemberian fasilitas sosial dan norma kelompok. Semakin

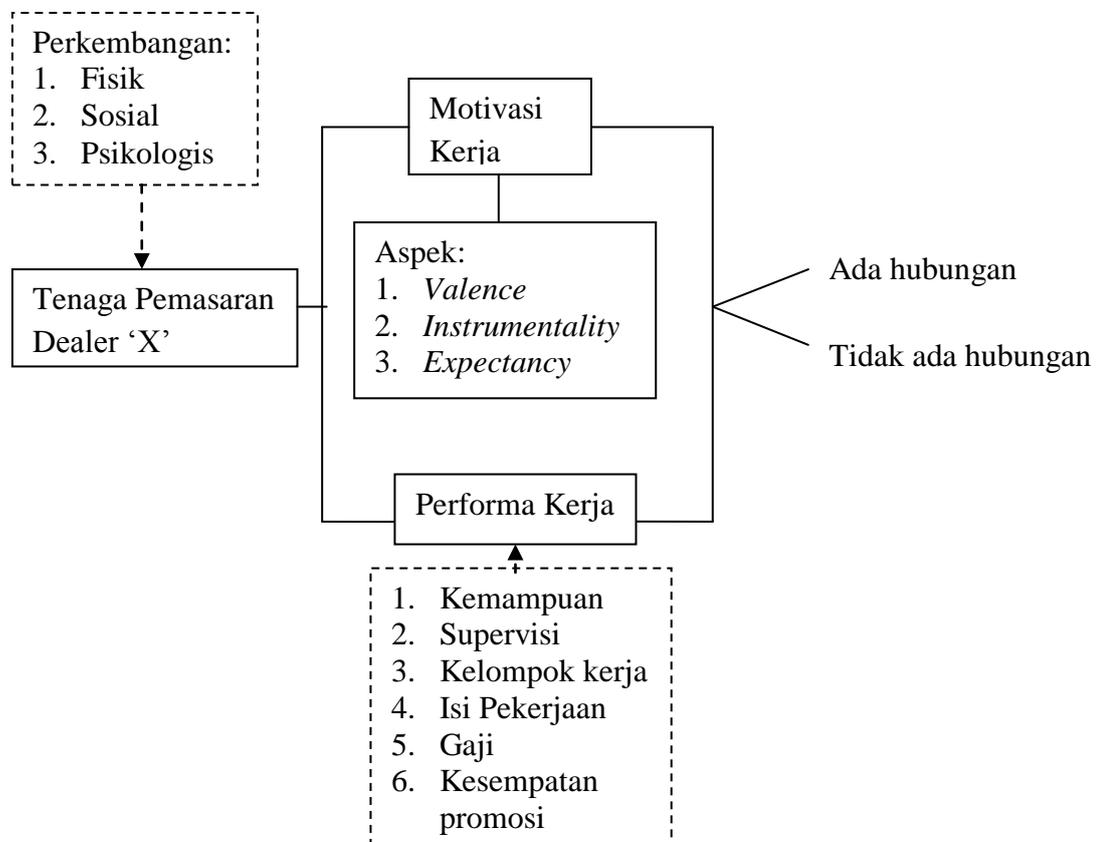
kohesif dan semakin banyak norma kelompok yang mendukung secara positif performa kerja, semakin tinggi performa kerjayang ditampilkan karyawan. Pada Dealer Motor Honda 'X' semakin kuat keterkaitan antar tenaga pemasaran dan semakin mendukung kelompok tenaga pemasaran untuk meraih target penjualan, maka semakin besar kemungkinan tingginya performa kerjayang dimiliki tenaga pemasaran.

Ketiga, isi pekerjaan dapat mempengaruhi keefektifan performa kerjakaryawan melalui spesialisasi, pengetahuan mengenai hasil kerja, desain kerja, keluasan dimana tugas membutuhkan kemampuan yang bernilai, keluasan dimana tugas membutuhkan kemampuan untuk memiliki, kesuksesan dan kegagalan yang pernah dialami. Pada Dealer 'X', semakin karyawan memiliki tugas yang spesifik, paham dengan *feedback* yang diperoleh, desain kerja berupa prosedur kerja yang mudah dilaksanakan, paham bahwa kemampuannya tercermin melalui keberhasilan penjualan yang dilakukan semakin baik performa yang ditampilkannya. Demikian pula, semakin tenaga pemasaran memahami bahwa bekerja adalah bagian dari hidupnya, dan semakin sering tenaga pemasaran mencapai target penjualan, maka semakin besar kemungkinan tingginya performa kerjayang dimiliki tenaga pemasaran.

Keempat, gaji dapat mempengaruhi keefektifan performa kerjakaryawan bukan hanya pada jumlah melainkan jaminan yang dapat diberikan. Pada Dealer Motor Honda 'X' semakin sesuai gaji yang diperoleh dengan penjualan yang dilakukan serta semakin menjamin gaji tersebut untuk memenuhi kebutuhan hidup

tenaga pemasaran, maka semakin besar kemungkinan tingginya performa kerjayang dimiliki tenaga pemasaran.

Terakhir, kemungkinan promosi dapat mempengaruhi keefektifan performa kerjakaryawan, semakin yakin karyawan bahwa promosi dikaitkan dengan hasil kerja yang ditampilkannya, semakin tinggi performa kerjayang ditampilkan karyawan. Pada Dealer Motor Honda 'X' semakin yakin tenaga pemasaran bahwa kesempatan promosi diperhitungkan berdasarkan keberhasilan mencapai target, maka semakin besar kemungkinan tingginya performa kerjayang dimiliki tenaga pemasaran.



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

1. Motivasi kerja tenaga pemasaran yang tinggi akan menghasilkan performa kerja yang tinggi pula.
2. Motivasi kerja tenaga pemasaran yang rendah akan menghasilkan performa kerja yang rendah pula.

1.7 Hipotesis

Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan performa kerja pada tenaga pemasaran Dealer Motor Honda 'X' di Bandung.