

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan atau organisasi 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 atau organisasi harus menghadapi tantangan-tantangan. SDM yang ada di perusahaan atau organisasi adalah individu yang memegang peranan mulai saat perencanaan, perumusan sasaran dan tujuan sampai pada penentuan strategi dalam mencapai cita-cita yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi tersebut.

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

Terdapat beberapa faktor yang dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia salah satunya adalah motivasi kerja setiap individu dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Setiap perusahaan atau organisasi perlu memahami kebutuhan SDM dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga SDM akan terdorong untuk melakukan setiap tugasnya. Pemberian motivasi dilakukan sebagai cara untuk mendorong para SDM agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya demi mewujudkan tujuan organisasi. Pada dasarnya, perusahaan atau organisasi bukan saja mengharapkan *trainers* 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, *trainers* di perusahaan dapat melakukan pekerjaannya dengan optimal, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat terealisasi.

Salah satu organisasi di Kota Bandung yang terus berusaha meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM nya adalah Organisasi “X”. Organisasi “X” merupakan sebuah organisasi yang bergerak dalam bidang jasa pelatihan bela diri yang berdiri di Bandung sejak tahun 1997. Organisasi “X” memiliki *trainers* yang berjumlah 26 orang. Di dalam Organisasi “X” ini dibagi menjadi 2 divisi diantaranya divisi *training* atau pelatihan, dan divisi produksi

Saat ini Organisasi “X” tidak hanya berfokus pada pelatihan bela diri. Selain itu organisasi “X” bergerak pada bidang produksi seperti pakaian olahraga, dan peralatan bela diri lainnya yang menjadi pemasukan lain untuk organisasi “X”. Sebelumnya Organisasi “X” ini hanya organisasi berbentuk kekeluargaan karena para anggotanya memiliki kecintaan akan hal yang sama yaitu bela diri kungfu tersebut, namun seiring dengan berjalannya waktu Organisasi “X” ini mengalami perubahan struktur organisasi untuk menuju pada suatu perusahaan yang lebih profesional selayaknya perusahaan lain yang bergerak dalam bidang jasa lainnya, sehingga organisasi “X” ini sedang dalam proses pembentukan menjadi sebuah PT.

Perubahan sistem dalam organisasi kungfu tersebut membuat karyawan atau yang didalam organisasi ini dikenal sebagai *trainers*. Dalam organisasi ini *trainers* memiliki beberapa *job descriptions* antara lain adalah *trainer* dalam melatih *customer* sehingga dapat hal yang *customer* inginkan. *Trainer* juga harus mampu menjadi 3I bagi *customer* (*influence, inspiring, impact*) dimana 3I tersebut mampu membuat *customer* bertahan menjadi *members* dalam organisasi ini, bagaimana *customer* dapat terpengaruh dari cara *trainer* mengajarkan bela diri dengan optimal sehingga *customer* dapat terinspirasi menjadi seperti *trainer* tersebut dan dapat menghasilkan dampak yang positif bagi para *customer*. *Trainer* juga mampu mempromosikan jenis bela diri yang Organisasi ini miliki seperti kungfu, longhuquan, lockdown, sanda, kungfu yoga, dan *self defence* dengan metode pengajaran kreatif yang dimiliki setiap *trainer* namun tidak merubah kurikulum atau silabus yang dimiliki oleh organisasi ini. Tidak hanya bekerja

sesuai dengan sistem kurikulum pengajaran materi yang ada, akan tetapi *trainers* juga dituntut untuk memenuhi target yang ditetapkan oleh pimpinan dalam organisasi. Dalam organisasi “X” ini sebenarnya seluruh divisi terkait dalam pemenuhan target. Organisasi “X” menuntut *trainers* divisi *training* memiliki dorongan untuk mencapai target setiap bulannya. Bagi Organisasi “X”, kinerja *trainers* pada divisi *training* adalah bagian penting yang dapat memperlancar seluruh proses pelatihan bela diri tersebut. Divisi *training* ini merupakan divisi paling utama yang bertugas mencapai target yang telah ditetapkan pimpinan, untuk memenuhi permintaan *customer* dan target omset yang harus dicapai oleh organisasi. Target ditetapkan pimpinan kepada satu orang *trainer* divisi *training* ini adalah 30 jam mengajar dalam satu minggu serta 10 jam untuk menjadi seorang marketing handal dalam satu minggunya sehingga *trainer* dituntut untuk memiliki 40 jam kerja dalam satu minggu, serta *trainer* mampu mendapatkan minimal 8 orang setiap bulannya, hal tersebut membuat satu orang *trainer* memiliki *progress* kenaikan omset tiga juta rupiah dalam satu bulannya. Akan tetapi tidak seluruh target dapat dicapai oleh setiap *trainers*, hanya beberapa target saja yang dapat dicapai seperti menjadi marketing yang handal sudah dapat dilakukan oleh beberapa *trainers*. Apabila mereka dapat mencapai setiap target yang sudah ditentukan tersebut, maka mereka akan mendapatkan kenaikan gaji yang cukup signifikan, serta adanya bonus-bonus yang diberikan.

Berdasarkan wawancara terhadap pimpinan Organisasi “X”, fenomena yang terjadi di perusahaan ini adalah terkait dengan pencapaian target yang telah ditetapkan organisasi dimana masih banyak *trainer* yang jauh dalam pemenuhan

target, tetapi ada pula *trainer* yang mampu memenuhi target sehingga terjadi ketidakseimbangan dalam pemenuhan target oleh setiap *trainer* yang terdapat dalam organisasi tersebut, dan ada pula *trainer* yang mendapatkan customer baru yang berasal dari organisasi bukan melalui *trainer* tersebut yang mencari, serta masih rendahnya tingkat kedisiplinan *trainers* yang ditunjukkan dengan seringnya *trainer* yang datang terlambat saat mengajar ataupun absen pada saat melakukan pelatihan dengan sesama *trainer* dengan alasan sakit mendadak, beralasan mengajar dengan pada kenyataannya tidak ada jadwal mengajar bagi *trainer* tersebut. Dalam hal menentukan waktu dan kuantitas pemenuhan target, pimpinan Organisasi “X” sudah mempertimbangkan antara jumlah *trainers* dan kuantitas materi yang dikuasai oleh masing-masing *trainer* yang harus dipenuhi setiap bulannya, tetapi target yang sudah ditetapkan tidak selalu tercapai oleh *trainers* yang mengakibatkan sering mengadakan kerja lembur dadakan untuk memenuhi target seperti melakukan kegiatan promosi dimana pun serta diadakannya rapat dadakan oleh pemimpin.

Keterlambatan pemenuhan target menurut pimpinan biasanya disebabkan oleh sebagian besar *trainer* divisi *training* tidak melakukan tugasnya dengan optimal. Ketika sedang bekerja, *trainers* terlihat bermalas-malasan ketika diharuskan mengajar selama satu jam *trainer* tersebut hanya mengajar hanya selama 45 menit, terlambat masuk mengajar hingga 15 menit, adanya absensi *trainer* yang terjadi saat waktu yang diwajibkan *trainer* tersebut melakukan latihan bersama dengan *trainer* lainnya dengan berbagai macam alasan mulai dari sakit, sibuk mengajar, sudah berjanji dengan orang lain, atau ribut dengan

pasangan. Untuk mengatasi hal ini, pimpinan memberikan teguran secara lisan sebanyak satu kali, kemudian surat peringatan di akhir bulan kepada *trainer* apabila *trainer* yang bersangkutan sering absen, terlambat saat mengajar dan memberikan *feedback* atas performa kerja karyawan selama sebulan bekerja, namun apabila pada bulan selanjutnya *trainer* masih melakukan kejadian tersebut maka *trainer* akan diberikan surat peringatan kedua dan apabila *trainer* kembali melakukannya maka *trainer* akan mendapatkan surat peringatan ketiga atau surat pemecatan.

Dalam rangka mencapai keberhasilan dalam pencapaian target, *trainers* divisi *training* 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 kerja. *Trainers* akan termotivasi jika ia tertarik pada imbalan yang akan diperoleh dan yakin bahwa ia mampu mengeluarkan usaha yang sesuai untuk mendapatkan imbalan tersebut. Semakin *trainers* 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 *trainers* atas imbalan (*reward*) yang akan diperoleh. *Expectancy* merupakan keyakinan *trainers* bahwa usaha yang dikeluarkan akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. *Instrumentality* merupakan keyakinan *trainers* bahwa

apabila berhasil mencapai tingkat kinerja tertentu, maka ia akan memperoleh imbalan yang diharapkan.

Berdasarkan hasil survei awal yang telah dilakukan peneliti terhadap 20 orang *trainers* divisi *training* di Organisasi “X”, diperoleh data bahwa 40 % yaitu 8 orang *trainers* 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 Organisasi “X”, ia selalu memiliki keyakinan untuk mencapai target yang ditentukan pimpinan karena menurutnya target yang ditetapkan Organisasi “X” tergolong normal. Mengenai imbalan ataupun bonus yang diterima, ia mengatakan bahwa sudah ditentukan oleh pimpinan Organisasi “X”. Menurutnya, pimpinan sudah memiliki hitungan yang jelas untuk memberikan imbalan yang sesuai dengan usaha yang dikeluarkan oleh *trainers*.

Sebanyak 40% yaitu 8 orang *trainers* 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% yaitu 4 orang *trainers* memiliki alasan bekerja ia menginginkan gaji yang lebih tinggi dari perusahaan yang sebelumnya ia bekerja. Ia memilih bekerja di Organisasi “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.

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

1.2 Identifikasi Masalah

Bagaimana gambaran tingkat motivasi kerja pada *trainers* divisi *training* Organisasi “X” di Kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian adalah untuk memperoleh tingkat motivasi kerja yang dimiliki pada setiap *trainers* divisi *training* Organisasi “X” di Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui mengenai tingkat motivasi kerja pada setiap *trainers* divisi *training* Organisasi “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 tingkat motivasi kerja karyawan yang diterapkan dalam kehidupan nyata yaitu pada perusahaan atau organisasi.
2. Memberikan masukan kepada peneliti lain dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan motivasi kerja pada karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan gambaran kepada pihak Organisasi “X” mengenai profil motivasi kerja pada karyawan/ *trainers* divisi *training*, dengan tujuan kepada,
 - *Trainers* Organisasi “X” dapat menerima sosialisasi mengenai motivasi kerja terhadap *trainers* divisi *training* pada Organisasi “X”, agar para *trainers* dapat melakukan evaluasi diri mengenai motivasi yang mereka miliki ketika bekerja. Dengan melakukan evaluasi diri, *trainers* divisi *training* diharapkan dapat mengerti pentingnya motivasi ketika bekerja.
 - Bagi pimpinan organisasi “X”, memberikan informasi mengenai gambaran mengenai motivasi kerja pada *trainers* divisi *training* Organisasi “X” serta aspek-aspek motivasi kerja yang berkontribusi terhadap motivasi kerja sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan perusahaan apabila akan mengadakan *training* mengenai motivasi kerja.

1.5 Kerangka Pikir

Organisasi “X” merupakan organisasi yang bergerak dibidang jasa yaitu jasa kesehatan dalam bentuk pembelajaran bela diri, dimana dalam organisasi tersebut dibagi menjadi dua divisi, yaitu salah satunya divisi *training*. Didalam divisi *training* tersebut memiliki *job description* yaitu *trainer* dalam melatih *customer* sehingga dapat hal yang *customer* inginkan. *Trainer* juga harus mampu menjadi 3I bagi *customer* (*influence, inspiring, impact*) dimana 3I tersebut mampu membuat *customer* bertahan menjadi *members* dalam organisasi ini, bagaimana *customer* dapat terpengaruh dari cara *trainer* mengajarkan bela diri dengan

optimal sehingga *customer* dapat terinspirasi menjadi seperti *trainer* tersebut dan dapat menghasilkan dampak yang positif bagi para *customer*. *Trainer* juga mampu mempromosikan jenis bela diri yang Organisasi ini miliki seperti kungfu, longhuquan, lockdown, sanda, kungfu yoga, dan *self defence* dengan metode pengajaran kreatif yang dimiliki setiap *trainer* namun tidak merubah kurikulum atau silabus yang dimiliki oleh organisasi ini. *Trainers* divisi *training* 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, target ditetapkan pimpinan kepada satu orang *trainer* divisi *training* ini adalah 30 jam mengajar dalam satu minggu serta 10 jam untuk menjadi seorang marketing handal dalam satu minggunya sehingga *trainer* dituntut untuk memiliki 40 jam kerja dalam satu minggu, serta *trainer* mampu mendapatkan minimal 8 orang setiap bulannya, hal tersebut membuat satu orang *trainer* memiliki *progress* kenaikan omset tiga juta rupiah dalam satu bulannya. Untuk dapat mencapai target di Organisasi “X” tentunya selain dibutuhkan kemampuan yang memadai, *trainers* divisi *training* 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, atau akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai tertentu

(daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan, dalam valence terdapat *valence* positif (gaji, bonus, tunjangan, kenaikan jabatan) dan valence negatif (pemotongan gaji, tidak mendapatkan bonus, pemecatan) . *Instrumentality* adalah keyakinan individu bahwa apabila ia berhasil mencapai tingkat kinerja tertentu, maka ia akan memperoleh imbalan yang diharapkan. *Expectancy* adalah keyakinan seseorang bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Keyakinan ini pada umumnya berdasarkan pada pengalaman masa lalu, kepercayaan diri dan pengetahuan akan kesulitan.

Trainers divisi *training* yang memiliki *valence* tinggi akan berusaha untuk mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. *Trainers* memiliki semangat tinggi karena terdorong untuk mencapai target yang telah ditentukan untuk mendapatkan imbalan. *Trainers* divisi *training* yang memiliki *valence* tinggi juga akan terdorong untuk mengikuti lemburan karena adanya imbalan tambahan dari perusahaan. Mereka juga biasanya memiliki semangat yang tinggi karena mereka merasa imbalan yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan harapan *trainees*, serta ikut andil dalam mencari konsumen agar mendapatkan kenaikan omset yang cukup signifikan, dan mampu menjadi 3I yang diinginkan oleh konsumen. Sedangkan *trainees* dengan *valence* rendah akan tidak memiliki dorongan untuk mencapai target yang ditetapkan organisasi karena imbalan yang mereka dapat tidak sesuai dengan yang diinginkan. Mereka merasa imbalan yang diberikan tidak mencukupi kebutuhan. Dalam sistem pengajaran mereka cenderung akan bermalas-malasan, tidak memberikan *impact* untuk

konsumen, serta tidak mampu dalam mencapai target yang telah ditentukan oleh Organisasi “X”.

Trainers training dengan *instrumentality* yang tinggi memiliki kepercayaan kepada pimpinan bahwa pimpinan akan memberikan imbalan yang sesuai dengan usaha mereka. *Trainers* terus terdorong untuk mencapai target karena sudah yakin dengan imbalan yang akan diterima sesuai dengan perjanjian tertulis sejak pertama kali bekerja di Organisasi “X”. *Trainers* divisi *training* yang memiliki *instrumentality* yang tinggi akan memiliki keyakinan bahwa mereka memiliki kontrol atas bagaimana, kapan, dan mengapa imbalan diberikan kepada *trainers training* Organisasi “X”. Sebaliknya, *trainers* divisi *training* dengan *instrumentality* yang rendah tidak memiliki kepercayaan kepada pimpinan bahwa ketika *trainers* sudah mencapai target yang ditetapkan, imbalan yang diterima *trainers* tidak sesuai dengan perjanjian *trainers* dengan pimpinan ketika awal bekerja. *Trainers* divisi *training* 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, *trainers* 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 Organisasi “X”.

Trainers divisi *training* Organisasi “X” memiliki *expectancy* yang tinggi memiliki keyakinan akan kemampuannya untuk mencapai target yang ditetapkan Organisasi “X”. *Trainers* divisi *training* Organisasi “X” merasa bahwa target yang ditetapkan pimpinan cukup realistis untuk dicapai sehingga *trainers* dapat

memiliki produktivitas yang tinggi. Selain itu *trainers* yang memiliki *expectancy* yang tinggi akan memiliki keyakinan bahwa target yang dicapai hasil dari usaha dan kemampuan yang mereka miliki. Sebaliknya, *trainers* 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. *Trainers* juga merasa bahwa target yang ditetapkan terlalu sulit dan tidak realistis untuk dicapai sehingga mereka tidak terdorong ketika bekerja. Selain itu *trainers* yang memiliki *expectancy* yang rendah *trainers* divisi *training* 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 motivasi kerja. Motivasi kerja terdiri dari delapan gambaran mengenai tinggi rendahnya komponen-komponen yang membentuk motivasi pada individu. Derajat motivasi dengan *valence* tinggi, *instrumentality* tinggi, serta *expectancy* tinggi akan tercermin dalam perilaku *trainers* yang menghayati bahwa imbalan yang diberikan perusahaan bernilai bagi *trainers*. *Trainers* yang memiliki keyakinan bahwa *trainers* divisi *training* memiliki kemampuan dalam pencapaian target yang sudah ditetapkan. Semakin besar kemungkinan bahwa ia akan menampilkan kinerja yang tinggi dengan dapat mencapai target yang ditetapkan Organisasi "X", maka *trainers* akan mendapatkan imbalan yang diharapkan. *Trainers* divisi *training* Organisasi "X" percaya jika mereka mencapai target yang ditetapkan atau

bahkan lebih, mereka akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan perjanjian yang sudah ditetapkan dengan pimpinan.

Derajat motivasi kerja dengan *valence* rendah, *instrumentality* rendah, dan *expectancy* rendah pada *trainers* divisi *training* akan tercermin dalam perilaku *trainers* yang memiliki produktivitas yang rendah yang disebabkan tidak adanya dorongan dari dalam diri *trainers* untuk mengeluarkan usaha untuk mencapai target. *Trainers* 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 *trainers* karena *trainers* 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 *trainers* 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 *trainers* divisi *training*. Pada Organisasi "X", kemungkinan untuk memaksimalkan motivasi bawahan agar dapat bekerja secara efektif apabila atasan memberikan respon berupa pujian maupun kritikan atas pencapaian yang dilakukan *trainers*, memiliki gaya pengawasan yang tidak mendeskriminasi.

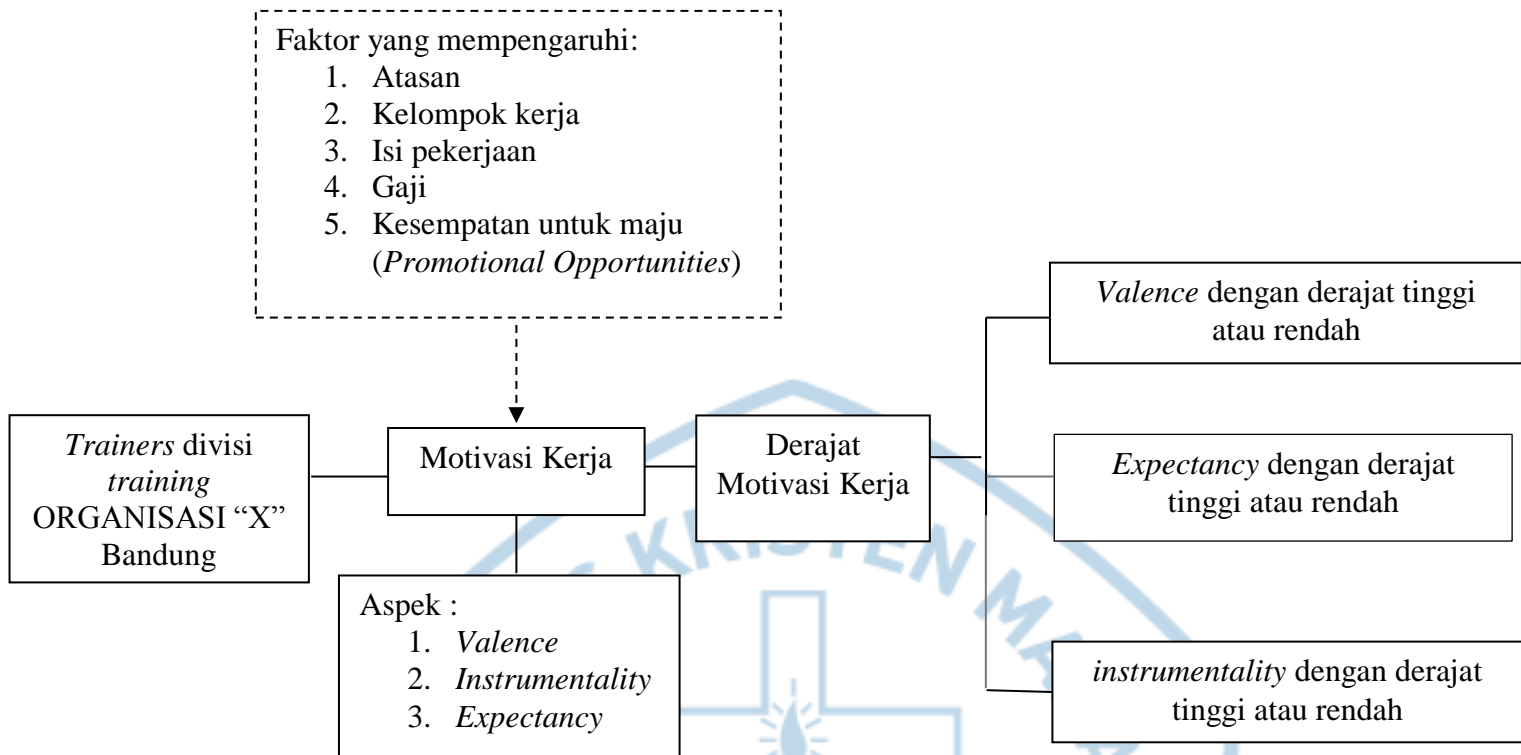
Faktor kedua yaitu kelompok kerja (*Work Team*), kelompok kerja yang sangat *kohesif*, yaitu, rekan kerja sangat tertarik satu sama lain, anggotanya akan sangat termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Sebaliknya, jika kelompok kerja *uncohesive*, yaitu, rekan kerja acuh tak acuh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

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

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





Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

- *Trainers* divisi *training* memiliki motivasi yang berbeda-beda
- Individu bekerja karena adanya motivasi, dan motivasi dapat digerakan oleh 3 aspek yaitu *valence*, *expectancy*, dan *instrumentality*.
- Faktor-faktor seperti atasan, kelompok kerja, isi pekerjaan, dan gaji memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja *trainer*.

