

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Setiap individu memiliki kebutuhan dan harapan dalam hidupnya, individu tersebut akan berusaha untuk dapat memenuhinya agar dapat tercapai apa yang menjadi tujuan dalam hidupnya. Salah satu cara yang dapat mereka lakukan untuk memenuhi tujuannya adalah bekerja. Harapannya, apabila mereka dapat bekerja dengan baik akan membantu untuk memenuhi kebutuhan pribadinya dan juga dapat mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan tempatnya bekerja.

Suatu organisasi atau perusahaan memiliki tujuan untuk dapat dicapai dengan baik, misalnya saja: memperoleh laba sebesar-besarnya dari hasil produksi yang akan mereka jual. Salah satu komponen penting untuk dapat menunjang perusahaan dalam pencapaian tujuannya tersebut adalah karyawan. Menurut **Vroom (Robbins, 2003: 230)**, perusahaan membutuhkan karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi dan juga *performance* kerja yang baik agar dapat meningkatkan hasil produktivitas kerjanya. Agar dapat meningkatkan motivasi kerja karyawannya, perusahaan berusaha untuk memberikan ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi.

Sebagai contoh pengaruh ganjaran organisasional terhadap motivasi kerja karyawan dapat digambarkan dalam cerita sebagai berikut: suatu perusahaan besar yang merupakan produsen perangkat lunak di Amerika Serikat, memiliki pendapatan yang juga cukup besar setiap tahunnya. Perusahaan ini mengandalkan para perancang dari divisi *developer* untuk dapat menciptakan produk-produk baru dan memproduksinya. Untuk dapat memotivasi mereka, pihak manajemen memberikan bonus untuk setiap produk yang berhasil mereka kembangkan. Pihak manajemen juga memberikan imbalan lain sebagai penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, yaitu berupa perjalanan wisata gratis. Program ini dapat berjalan baik bagi perusahaan tersebut, karena berdampak pada *turnover* karyawan yang rendah, laba perusahaan berada dalam tingkat yang paling tinggi dalam bidang industri perangkat lunak, dan perusahaan dapat memperkenalkan produk baru tanpa kesulitan (**Robbins**, 2003 : 206).

Dari cerita diatas dapat dilihat bahwa pengaruh ganjaran organisasional yaitu berupa bonus dan imbalan yang berupa perjalanan wisata gratis mampu meningkatkan motivasi kerja para karyawannya. Dapat dilihat juga bagaimana bonus dan imbalan tersebut mampu memotivasi karyawannya sehingga dapat meningkatkan *performance* kerja mereka dan membantu perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya. Disini terlihat bahwa motivasi merupakan komponen penting untuk dapat meningkatkan *performance* kerja yang baik. Menurut **Vroom** (1995 :227), semakin

tinggi *performance* yang ditampilkan seseorang, menunjukkan bahwa motivasi kerjanya juga tinggi, demikian pula sebaliknya.

Motivasi merupakan suatu proses yang menentukan pilihan antara beberapa alternatif atau kegiatan sukarela (**Victor H. Vroom**, 1995:7). Apabila seorang karyawan memiliki antusiasme dalam melakukan pekerjaannya, maka diharapkan ia secara sukarela dapat bekerja dengan baik sehingga produktivitas dan hasil kerja mereka juga akan meningkat.

Suatu perusahaan berskala besar, seperti perusahaan yang bergerak dalam bidang tekstil biasanya memiliki karyawan dengan jumlah ribuan. Merupakan suatu tantangan besar bagi pihak manajemen perusahaan untuk dapat memberikan kesejahteraan bagi seluruh karyawannya. Banyak kendala yang mungkin dihadapi oleh pihak manajemen untuk dapat membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi kerja mereka sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerjanya. Salah satu diantaranya adalah pemberian ganjaran organisasional, misalnya: pemberian bonus bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik atau kenaikan gaji sesuai dengan penilaian kerja karyawan. Meskipun kondisi perekonomian saat ini sedang tidak stabil dan memberi dampak pada dunia usaha termasuk pertekstilan di Indonesia, namun pihak manajemen perusahaan tetap berupaya untuk dapat memberikan upah yang sesuai dengan standar UMR (Upah Minimum Regional) yang ditetapkan oleh pemerintah daerah agar dapat membantu memelihara motivasi kerja karyawannya.

PT. “X” di kota Bandung merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang industri tekstil khususnya produksi kain *denim* dan *chambary* (yaitu: kain *jeans* dan kain sejenisnya) dengan orientasi ekspor. Peningkatan terhadap kualitas dari hasil produksi dengan disertai produktivitas dan efisiensi hasil kerja karyawannya merupakan tujuan utama dari perusahaan ini. Hasil produksi utama perusahaan ini telah dikenal luas baik oleh pasar dalam negeri maupun luar negeri karena kualitas kainnya yang bermutu tinggi. Perusahaan ini telah berhasil mendapatkan sertifikat ISO 9002 yang diperoleh dari PSB (merupakan salah satu perusahaan dari Singapura yang berhak mengeluarkan sertifikat standar mutu internasional). Dengan demikian, PT. “X” ini telah memiliki standar mutu internasional terutama dalam pengelolaan manajemen perusahaan yang didalamnya termasuk pengontrolan terhadap tiap tahap dalam proses produksinya (setiap tahap diawasi oleh departemen *Quality Control* dengan harapan hasil cacat produksi dan kain dengan kualitas rendah dapat ditekan), sehingga perusahaan ini dianggap telah mampu menjalankannya dan layak memperolehnya. Sertifikat tersebut juga membantu perusahaan ini untuk dapat menjual hasil produksinya ke pasar luar negeri dengan lebih mudah karena telah memiliki logo ISO 9002 pada setiap produk yang dihasilkannya.

PT. “X” memiliki dua departemen inti untuk dapat menjalankan aktivitas organisasinya, yaitu: departemen produksi yang bertugas menjalankan proses produksi dan menghasilkan produk utama dari perusahaan ini, dan juga departemen

non produksi yang bertugas menjalankan administrasi perusahaan. Departemen produksi memiliki peran penting di perusahaan ini dan untuk menunjang proses produksinya, PT. "X" membagi departemen ini menjadi sepuluh departemen. Salah satu departemen yang memiliki peran penting dalam rangkaian proses produksi adalah departemen *Weaving* atau pertenunan. Proses produksi dimulai pada saat material awal yaitu kapas, masuk ke departemen *Spinning* untuk dipintal menjadi benang, lalu kemudian benang tersebut masuk ke departemen *Preparation* untuk proses pewarnaan awal. Departemen *Weaving* bertugas untuk menenun benang sehingga menghasilkan kain *denim* dan *chambary* yang merupakan produk utama perusahaan ini, sebelum akhirnya masuk ke departemen *Finishing* untuk proses akhir sebelum kain dikemas dan siap dipasarkan.

Untuk dapat memaksimalkan proses produksinya, departemen *Weaving* memiliki 339 orang karyawan. Karyawan di departemen *Weaving* diarahkan untuk dapat bekerja dengan tim, bukan secara individual sesuai dengan keahlian dan tugasnya yang terdiri dari : *operator* yang bertugas menjalankan mesin, *montir* yang bertugas memperbaiki mesin, *sortir* yang bertugas memperbaiki benang yang putus, *beamer* yang bertugas melaksanakan proses turun naik *beam* dan potong kain, dan juga petugas kebersihan yang bertugas membersihkan ruangan. Perusahaan juga menerapkan sistem *shift* bagi karyawannya agar proses produksi dapat berjalan dengan baik dan target hasil dapat tercapai. Proses produksi perusahaan berjalan

selama 24 jam penuh, dengan membagi karyawan dalam 3 *shift* yaitu : pagi, siang, dan malam dengan lama bekerja untuk masing-masing *shift* sebanyak 8 jam.

Departemen *Weaving* memiliki peranan penting dalam proses produksi, karena disinilah kualitas kain yang dihasilkan akan ditentukan apakah layak atau tidak untuk dijual. Tugas utama dari departemen ini adalah menghasilkan kain dengan kualitas yang baik dengan menekankan pada produktivitas dan efisiensi kerja. Harapan perusahaan terhadap departemen ini adalah dapat menekan cacat produksi yang mungkin terjadi, karena hal tersebut akan dapat mengurangi pengeluaran perusahaan dalam pembelian material. Selain itu, kualitas kain yang dihasilkan di departemen ini diharapkan baik sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan karena kain cacat hanya dapat dijual dengan harga yang rendah.

Menurut hasil wawancara dengan Kepala Divisi Departemen *Weaving*, target kualitas yang merupakan sasaran utama dari hasil produksinya masih belum dapat dicapai dengan optimal. Menurutnya, hal ini disebabkan karena masih sering terjadinya cacat produksi. Berdasarkan data yang diperoleh, dari data selama 4 (empat) bulan terakhir, departemen *Weaving* memiliki rata-rata *loss* 2,5 % dari target yang telah ditetapkan perusahaan. Menurutnya, hal ini sangat sulit untuk ditekan karena banyak faktor yang dapat menyebabkannya dan salah satunya adalah *human error*. Banyak faktor yang terjadi karena *human error*, termasuk salah satunya adalah kesalahan operator dalam menjalankan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Operator yang mengabaikan tanggung jawab dan tugasnya terutama dalam mengawasi

jalannya mesin, dapat berpengaruh terhadap kualitas kain yang dihasilkan sehingga kualitasnya menjadi kurang baik atau bahkan cacat.

Operator memiliki peran penting di dalam melakukan proses produksi, karena keberhasilan para operator dalam menjalankan tugasnya akan berpengaruh terhadap hasil produksi utama yang dihasilkan oleh departemen *Weaving* ini. Selain tugas utama mereka yaitu menjalankan mesin, tugas penting lainnya yaitu melakukan pengecekan terhadap kualitas kain. Hal ini penting karena apabila operator mengabaikan tanggung jawabnya dalam melakukan pemeriksaan terhadap kualitas kain, maka hasil cacat produksi yang dihasilkan akan banyak dan tentunya hal ini dapat merugikan pihak perusahaan terutama dari segi efisiensi dan pendapatan yang akan diperoleh perusahaan.

Selain hal tersebut diatas, operator juga dituntut untuk dapat bekerja secara tim tetapi tetap menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Produktivitas dinilai berdasarkan hasil kerja tim dan disini peran operator satu sama lainnya penting karena mereka diharapkan untuk dapat saling menjadi motivator bagi rekannya sehingga hasil kerja mereka optimal. Operator juga diharapkan dapat menjalin kerjasama yang baik dengan atasan maupun bagian lain seperti *beamer*, *sortir* dan juga *montir*. Apabila relasi kerja mereka kurang baik satu sama lainnya, akan berpengaruh terhadap motivasi kerja operator sehingga hasil kerja dan produktivitas mereka kurang baik atau bahkan menurun.

Berdasarkan wawancara terhadap Kepala Divisi departemen *Weaving* mengenai perilaku kerja operator yang menunjukkan kecenderungan rendahnya motivasi kerja mereka adalah sering terjadinya tingkah laku yang negatif seperti: mangkir, tidur pada saat jam kerja, meninggalkan atau mengabaikan tanggung jawab terhadap pekerjaannya, istirahat melebihi waktu yang telah ditetapkan sehingga pengawasan terhadap mesin diabaikan dan apabila sewaktu-waktu terjadi kerusakan mesin para operator tidak mengetahuinya sehingga cacat produksi dapat terjadi karena mesin tidak segera dihentikan dan diperbaiki oleh montir.

Operator diharapkan dapat memiliki motivasi kerja yang tinggi, karena dengan demikian hasil kerja mereka akan baik dan secara tidak langsung akan mampu menekan hasil cacat produksi yang dihasilkan. Apabila operator memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, mereka akan memiliki tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi dalam pekerjaannya sehingga hasil kerja mereka akan baik dan produktivitas meningkat.

Menurut **Vroom** (1995: 246-312) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu : atasan (*supervisor*), kelompok kerja (*work team*), isi pekerjaan (*job content*), gaji (*wages*) dan kesempatan untuk maju (*promotional opportunity*). Dari uraian di atas, dapat terlihat gambaran mengenai bagaimana operator mempersepsikan sebagian dari faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Kondisi atau kenyataan yang diterima operator di departemen *Weaving* ini dipersepsikan bermacam-macam, ada yang sesuai dan juga ada yang menganggap

tidak sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka. Apabila mereka mempersepsikan faktor-faktor tersebut sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka, maka motivasi kerja mereka akan tinggi. Sebaliknya, apabila mereka mempersepsikan faktor-faktor tersebut tidak sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka, maka motivasi kerja mereka akan rendah.

Kemungkinan kurangnya motivasi kerja operator dikarenakan karena ketidaksesuaian antara apa yang menjadi harapan operator dengan kondisi kerja yang ada di lingkungan perusahaan. Pihak manajemen perusahaan telah berusaha untuk dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan operator dalam bekerja, seperti: pembayaran upah yang sesuai atau bahkan telah diatas standar UMR (Upah Minimum Regional), pemberian tunjangan-tunjangan, uang makan, melengkapi fasilitas-fasilitas seperti seragam, kantin, antar-jemput karyawan, tempat ibadah, peralatan kerja yang memadai dan poliklinik. Pihak manajemen memiliki harapan apabila mereka dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan karyawannya, diharapkan akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerjanya. Namun, kondisi tersebut mungkin saja dipersepsikan kurang sesuai dengan apa yang menjadi harapan operator seperti: tidak adanya bonus apabila hasil kerja mereka baik, kenaikan gaji semata-mata hanya ditentukan oleh sistem perusahaan bukan oleh penilaian kerja. Hal tersebut dapat membuat motivasi kerja mereka rendah, karena merasa bahwa sebesar apapun usaha mereka dalam bekerja tidak akan membuat harapan atau keinginannya tercapai.

Berdasarkan survey yang dilakukan terhadap 20 orang operator untuk mengetahui bagaimana pendapat mengenai faktor-faktor dari lingkungan perusahaan yang mampu mempengaruhi motivasi kerja mereka seperti: imbalan, atasan, penghayatan terhadap pekerjaan mereka, alat kerja, *team-work*, dan penghargaan diperoleh data sebagai berikut: pekerjaan sebagai operator di departemen *Weaving* dihayati sebagai suatu pekerjaan yang cukup menarik oleh sebelas orang (55 %), sementara tujuh orang (35%) mengatakan bahwa pekerjaan mereka menarik dan dua orang (10%) mengatakan bahwa pekerjaan mereka kurang menarik. Imbalan yang diberikan oleh perusahaan dianggap kurang sesuai dengan usaha-usaha yang telah mereka lakukan oleh delapan orang (40%), sedangkan tujuh orang (35%) mengatakan cukup sesuai dan lima orang (25%) mengatakan bahwa imbalan yang diberikan sesuai dengan usaha-usaha yang telah dilakukannya. Pekerjaan mereka sebagai operator di departemen *Weaving* dianggap sesuai oleh dua belas orang (60%) dengan kemampuan yang dimilikinya, sementara enam orang (30%) mengatakan cukup sesuai dan dua orang (10%) mengatakan kurang sesuai. Mengenai penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dianggap oleh sepuluh orang (50%) kurang sesuai dengan prestasi kerja mereka, delapan orang (40%) mengatakan cukup sesuai dan dua orang (10%) mengatakan sudah sesuai. Atasan dianggap oleh tiga belas orang (65%) dapat mendukung mereka dalam melakukan pekerjaannya, sementara enam orang (30%) mengatakan cukup mendukung dan dua orang (10%) mengatakan kurang mendukung. Bekerja secara team dianggap oleh sebelas orang (55%) mendukung

mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan sembilan orang (45%) mengatakan cukup mendukung. Peralatan kerja yang telah disediakan oleh perusahaan, terutama kondisi mesin dianggap oleh sembilan orang (45%) dapat mendukung mereka dalam melakukan pekerjaannya dengan baik, sembilan orang (45%) mengatakan cukup mendukung dan dua orang (10%) mengatakan kurang mendukung.

Dapat diketahui disini mungkin saja fasilitas-fasilitas yang telah ada di perusahaan seperti yang telah disebutkan di atas merupakan *valence* bagi operator departemen *Weaving* PT. "X" Kota Bandung. Menurut **Vroom (Richard Scholl, 2002)**, apabila seseorang memiliki tingkat *valence* yang positif terhadap sumber-sumber *rewards* tertentu maka diharapkan ia akan memiliki tingkat *instrumentality* yang tinggi, yaitu suatu keyakinan bahwa tingkat *performance* yang dicapai memiliki kemungkinan untuk diikuti oleh perolehan ganjaran (*reward*) tertentu. Kemudian akan berpengaruh terhadap tingkat *expectancy* yang tinggi dimana suatu usaha (*effort*) yang dikerahkan seseorang akan menghasilkan pencapaian terhadap tampilan (*performance*) kerja yang diinginkan.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti tingkat motivasi kerja pada operator departemen *Weaving* PT."X" Kota Bandung dengan menggunakan teknik survey.

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Bagaimana gambaran tingkat motivasi kerja pada operator departemen *Weaving* di PT. “X” Kota Bandung.

1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

1.3.1 Maksud.

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menjangkau data mengenai tingkat motivasi kerja pada operator departemen *Weaving* di PT. “X” Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat motivasi kerja beserta komponen-komponennya pada operator departemen *Weaving* di PT. “X” Kota Bandung.

1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

1.4.1. Kegunaan Ilmiah.

Dengan pencapaian maksud tersebut, diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna untuk :

- a. Diperoleh gambaran secara deskriptif mengenai tingkat motivasi kerja pada operator departemen *Weaving* PT. “X” Kota Bandung sehingga

dapat menjadi bahan masukan untuk peneliti yang ingin mengadakan penelitian lebih lanjut.

- b. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk diadakannya penelitian lebih lanjut dalam bidang Psikologi Industri terutama yang berkaitan dengan motivasi kerja.

1.4.2. Kegunaan Praktis.

- a. Dapat memberikan informasi mengenai tingkat motivasi kerja pada operator departemen *Weaving* PT. “X” kota Bandung sehingga dapat dijadikan bahan masukan bagi pihak manajemen perusahaan jika ingin meningkatkan motivasi kerja karyawan khususnya operator.
- b. Dapat memberikan informasi kepada pihak manajemen perusahaan mengenai sumber-sumber yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja pada operator departemen *Weaving* PT. “X” kota Bandung.
- c. Diharapkan dapat memberikan masukan kepada karyawan departemen *Weaving* PT. “X” khususnya operator, agar dapat meningkatkan motivasi kerjanya.

1.5 KERANGKA PEMIKIRAN

PT. “X” kota Bandung yang bergerak di bidang industri tekstil, memiliki departemen produksi yang bertugas untuk menjalankan proses produksi. Sebagai produk utamanya, yaitu kain *denim* dan *chambary*, dihasilkan oleh departemen

Weaving di perusahaan ini. Selain tugas utamanya yaitu menghasilkan kain *denim* dan *chambary* dengan kualitas yang baik, departemen ini juga memiliki tugas dan tanggung jawab dari perusahaan yaitu : melaksanakan produksi sesuai rencana yang ditetapkan oleh departemen perencanaan, menghasilkan kualitas yang baik sejalan dengan keinginan konsumen atau target pasar, melaksanakan efisiensi yang tinggi dalam setiap proses produksinya, dan efektivitas dalam proses produksi.

Agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan terhadap departemen ini, diperlukan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi agar proses produksi dapat berjalan dengan baik. Pentingnya motivasi kerja karyawan bagi setiap perusahaan, haruslah ditunjang oleh keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh individu atau karyawan yang bekerja di perusahaan atau organisasi yang bersangkutan.

Operator merupakan salah satu peran penting dalam proses produksi di departemen *Weaving* PT. "X" Kota Bandung yang memiliki tugas antara lain: mengoperasikan mesin yang membuat kain, setiap operator mengawasi 8 buah mesin, memeriksa kualitas kain setelah 1 jam, memanggil montir apabila terjadi kerusakan mesin, menjalankan mesin sesuai dengan kode kain yang akan ditenun dan melakukan pengawasan terhadap pemotongan kain. Operator yang bekerja di departemen *Weaving* PT. "X" Kota Bandung ini diharapkan dapat memiliki motivasi kerja yang tinggi agar dapat memperoleh hasil kerja yang optimal, karena besar kecilnya motivasi kerja akan ikut menentukan kualitas prestasi kerja seorang

karyawan dan prestasi kerja sendiri merupakan fungsi interaksi dari keterampilan dan kemauan (**Vroom**, 1995).

Untuk dapat membantu meningkatkan motivasi kerja karyawannya, PT. "X" Kota Bandung berusaha memberikan fasilitas-fasilitas yang cukup baik kepada karyawannya. Misalnya: upah yang diberikan diatas standar Upah Minimum Regional (UMR) yang ditetapkan oleh pemerintah daerah, fasilitas antar jemput bagi karyawan, fasilitas perawatan kesehatan bagi karyawan dengan keluarganya, pemberian bonus atau Tunjangan Hari Raya (THR), beasiswa bagi anak karyawan yang berprestasi, dan *applaus* atau kenaikan gaji bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja baik. Dengan demikian, perusahaan berharap karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga tujuan-tujuan yang ditetapkan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Motivasi kerja menurut **Vroom** (1995) adalah sebagai suatu proses yang menentukan pilihan antara beberapa alternatif atau kegiatan sukarela. Apabila seorang karyawan memiliki antusiasme dalam melakukan pekerjaannya, maka diharapkan ia secara sukarela dapat bekerja dengan baik sehingga produktivitas dan hasil kerja mereka juga akan meningkat.

Teori *Expectancy* dari **Victor H.Vroom** (**Richard W.Scholl**, 2002), dapat membantu untuk memahami bagaimana individu membuat suatu keputusan mengenai alternatif-alternatif dari pelbagai macam tingkah laku. Pada saat individu membuat suatu keputusan diantara pilihan-pilihan terhadap perilaku yang akan ditampilkannya, individu akan memilih pilihan dengan kekuatan dorongan yang terbesar atau disebut

juga *motivational forces* (MF) yang merupakan perkalian dari *expectancy*, *instrumentallity* dan *valence*.

Setiap individu memiliki nilai-nilai dan kebutuhan dalam dirinya. Nilai dan kebutuhan yang ada dalam diri individu akan mempengaruhi persepsi mereka terhadap masing-masing komponen dari motivasi kerja yaitu *expectancy*, *instrumentallity* dan *valence*.

Kekuatan dorongan untuk tingkah laku, tindakan, atau tugas merupakan fungsi dari tiga persepsi nyata yaitu *valence* merujuk pada bobot yang ditempatkan individu secara personal terhadap ganjaran-ganjaran (*rewards*). Merupakan fungsi dari kebutuhan, tujuan, nilai dan merupakan sumber dari motivasi. Variabel-variabel yang mempengaruhi *valence* individu untuk memperoleh hasil adalah nilai (*values*), kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), pilihan-pilihan (*preferences*) dan sumber dari motivasi (*sources of motivation*). Pada suatu situasi tertentu *valence* berbeda bagi satu orang dengan yang lain. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila seseorang memilih untuk memperolehnya daripada tidak memperolehnya. Suatu hasil akan memiliki valensi nol apabila seseorang acuh tak acuh untuk memperoleh atau tidak memperolehnya, dan memiliki valensi negatif ketika seseorang memilih untuk tidak memperolehnya daripada memperolehnya (Vroom,1995: 18)

Instrumentallity merupakan suatu keyakinan bahwa tingkat *performance* yang dicapai memiliki kemungkinan untuk diikuti oleh perolehan ganjaran (*reward*) tertentu. Ganjaran ini dapat diperoleh dalam bentuk kenaikan gaji, promosi,

pengakuan atau pujian. Penting untuk dicatat bahwa ketika ganjaran yang dihargai dirasakan sama untuk semua level tampilan kerja, maka *instrumentallity* akan rendah. Variabel-variabel yang mempengaruhi persepsi individu terhadap *instrumentallity* adalah kepercayaan, kontrol dan kebijakan-kebijakan. Dalam *Instrumentallity*, **Vroom** mengungkapkan bahwa *performance* kerja yang tinggi bergantung dari valensi yang diinginkan oleh individu. Jadi, apabila seorang individu memiliki *instrumentallity* terhadap *performance* kerja yang tinggi, hal ini disebabkan karena ia menginginkan perolehan ganjaran (*rewards*) tertentu (**Vroom**: 2006). Apabila seseorang memiliki keyakinan bahwa tingkat *performance* tertentu akan membuatnya memperoleh ganjaran yang sesuai, maka *instrumentallity* akan memiliki nilai positif. Sebaliknya, apabila seseorang memiliki keyakinan bahwa tingkat *performance* tertentu tidak akan membuatnya memperoleh ganjaran yang sesuai maka *instrumentallity* akan memiliki nilai nol (**Vroom**, 2006).

Expectancy merupakan suatu keyakinan bahwa suatu usaha (*effort*) yang dikerahkan seseorang akan menghasilkan pencapaian terhadap tampilan (*performance*) kerja yang diinginkan. Keyakinan ini didasarkan pada pengalaman masa lampau individu, kepercayaan diri dan kesulitan dari standar *performance* atau tujuan yang dirasakan oleh individu. Variabel-variabel yang mempengaruhi persepsi individu terhadap *expectancy* adalah: *self efficacy*, kesulitan untuk mencapai tujuan, dan kontrol yang dirasakan terhadap *performance*. *Expectancy* mempunyai nilai yang berkisar 0 sampai +1. *Expectancy* nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan

bahwa suatu perilaku akan diikuti oleh perolehan hasil (*outcome*) tertentu, untuk +1, menunjukkan secara jelas bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh perolehan hasil (*outcome*) tertentu (Vroom, 1995:21).

Teori *Expectancy* dari Vroom (Ivancevich, 2002:160), membantu menjelaskan mengapa banyak karyawan merasa tidak termotivasi pada pekerjaannya, karyawan yang tidak termotivasi merasa bahwa tingkat usaha mereka akan sia-sia, karena walau bagaimana pun besarnya usaha yang dilakukan mereka tidak akan dinilai sebagai pekerja keras atau akan tetap mendapatkan penilaian yang rendah. Hal ini sering terjadi karena dalam penilaian kerja, usaha yang menunjukkan loyalitas, inisiatif dan keberanian seringkali tidak menghasilkan atau dihargai.

Tingkat motivasi kerja karyawan diperoleh dari gambaran tingkat *motivational forces* (MF) yang dimiliki oleh mereka. Apabila tingkat MF yang mereka miliki tinggi, maka seseorang cenderung bersedia untuk memberikan tingkat usaha yang tinggi. Sebagai hasil pertimbangan bahwa tingginya usaha seseorang akan diikuti oleh tingkat *performance* yang tinggi (*expectancy*), yang selanjutnya tingkat *performance* kerja yang tinggi akan bermuara pada perolehan ganjaran (*reward*) yang diinginkan (*valence*), disebut juga sebagai *instrumentality*.

Operator departemen *Weaving* PT. "X" yang memiliki gambaran tingkat *motivational forces* (MF) tinggi, maka akan mengakibatkan mereka memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi. Apabila *valence* yang mereka miliki bernilai positif, maka kemungkinan tingkat *instrumentality* yang mereka miliki akan tinggi dan *expectancy*

yang mereka miliki juga akan tinggi. Hal ini akan berpengaruh terhadap perilaku mereka dalam bekerja, misalnya saja, apabila seorang operator memiliki keinginan untuk memperoleh promosi jabatan maka ia akan berusaha untuk menampilkan hasil kerja terbaiknya. Tampilan kerja mereka akan baik karena tidak adanya *turn over*, absensi akan rendah, tidak ada kemangkiran, memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya, produktivitas akan meningkat dan kualitas dari produktivitas akan sangat baik (misalnya: cacat produksi yang dihasilkan akan menurun).

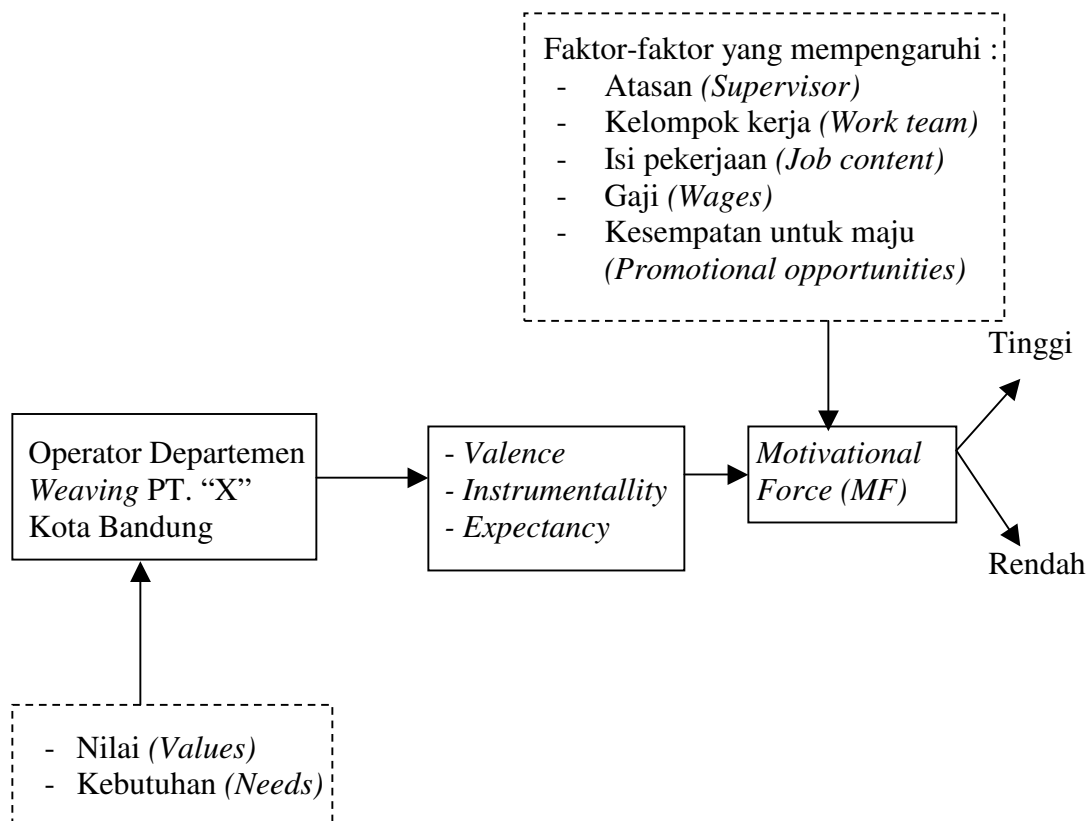
Sebaliknya, apabila operator departemen *Weaving* PT. "X" memiliki gambaran tingkat *motivational forces* (MF) rendah, maka akan mengakibatkan mereka memiliki tingkat motivasi kerja yang rendah. Apabila *valence* yang mereka miliki bernilai negatif, maka kemungkinan tingkat *instrumentallity* yang mereka miliki akan rendah dan *expectancy* yang mereka miliki juga akan rendah. Hal ini akan berpengaruh terhadap perilaku mereka dalam bekerja, misalnya saja, apabila seorang operator tidak memiliki keinginan untuk dapat memperoleh promosi jabatan maka ia tidak akan mengerahkan usaha yang lebih untuk dapat menampilkan hasil kerja terbaik. Atau mungkin saja karena sistem di perusahaan juga tidak memungkinkan mereka untuk memperoleh promosi jabatan, maka persepsi terhadap *instrumentallity*-nya akan rendah dan akan berpengaruh terhadap usahanya dalam bekerja. Tampilan kerja mereka akan tidak optimal, mereka akan cenderung mengabaikan tanggung jawab terhadap tugas-tugasnya, tingkat kemangkiran tinggi, produktivitas akan

menurun dan kualitas dari produktivitas akan rendah (misalnya: cacat produksi yang dihasilkan meningkat atau cukup banyak).

Selain itu menurut **Vroom** (1995:246-312), terdapat beberapa faktor-faktor motivasional yang dapat mempengaruhi efektifitas tampilan kerja seseorang yaitu: atasan (*supervisor*), kelompok kerja (*work team*), isi pekerjaan (*job content*), gaji (*wages*) dan kesempatan untuk maju (*promotional opportunity*). Hal-hal di atas dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja yang dimiliki oleh seseorang.

Dari uraian di atas, terlihat gambaran mengenai bagaimana seorang operator berperilaku terhadap pekerjaannya apabila ia memiliki motivasi kerja yang tinggi dan bagaimana para operator tersebut berperilaku apabila memiliki motivasi kerja yang rendah. Bagi perusahaan sendiri motivasi kerja yang tinggi dari karyawannya akan menjadi nilai plus yang harus dipertahankan, sedangkan motivasi kerja karyawan yang rendah akan menjadi nilai minus yang harus diperbaiki atau ditingkatkan secara optimal sesuai kemampuan yang dimiliki. Perusahaan memerlukan informasi motivasi kerja untuk dapat mencapai tujuan dan visi-misi perusahaan agar dapat tercapai dengan baik dan sesuai target yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan melalui bagan berikut ini :

Skema 1.1. Skema Kerangka Pikir



1.6. ASUMSI

Berdasarkan uraian di atas, maka asumsi dari penelitian ini adalah :

- Operator di departemen *Weaving* PT. "X" Kota Bandung memiliki nilai (*Values*) dan kebutuhan (*Needs*) yang berbeda-beda dan memberikan pengaruh terhadap persepsi yang akan dimiliki oleh mereka.
- Persepsi tersebut akan berpengaruh terhadap ketiga komponen motivasi kerja yang meliputi: *valence*, *instrumentallity*, dan *expectancy*.

- c. Faktor-faktor dari lingkungan perusahaan, yaitu : atasan (*supervisor*), kelompok kerja (*work team*), isi pekerjaan (*job content*), gaji (*wages*) dan kesempatan untuk maju (*promotional oppurtinity*) akan dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja operator departemen *Weaving* PT. “X” Kota Bandung.
- d. Ketiga komponen tersebut akan menggambarkan tingkat *Motivational Force* (MF) yang berbeda-beda pada operator departemen *Weaving* PT. “X” Kota Bandung.