

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia terus mengalami kemunduran dalam bidang ekonomi sejak terjadinya krisis moneter. Nilai tukar mata uang Rupiah semakin melemah, inflasi tidak terkendali, juga pertumbuhan ekonomi yang kurang berkembang merupakan contoh nyata dari krisis yang dialami bangsa Indonesia. Akan tetapi menurut IMF (*International Monetary Fund* / Dana Moneter Internasional) memasuki era globalisasi, perekonomian di Indonesia akan masuk dalam pasar yang bertumbuh dengan pesat (*emerging market*) di Asia setelah RRC (Republik Rakyat Cina) (10 %), India (8,4 %) dan Vietnam (8 %). Angka pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2007 akan melaju dibanding tahun 2006 (6 %) dan pada tahun 2008, Indonesia akan bertumbuh 6,3 % (www.semestanet.com).

Menurut J. Soedradjad Djiwandono (2004), seorang pakar ekonomi, angka pertumbuhan ekonomi Indonesia tersebut dapat tercapai bila didukung oleh bidang perbankan. Perbankan yang sehat dan efektif menunjang kegiatan konsumsi, produksi, investasi dan perdagangan yang diperlukan guna mencapai pertumbuhan ekonomi nasional (www.kolom.pacific.net.id). Industri perbankan sangat mempengaruhi perkembangan ekonomi suatu negara karena transaksi ekonomi selalu berhubungan dengan bank. Dengan demikian, tersedianya perbankan atau sektor keuangan yang sehat dan kuat merupakan syarat kebijakan

ekonomi makro yang berlanjut untuk tercapainya pertumbuhan ekonomi (www.logika.ac.id).

Industri perbankan di Indonesia terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun dan adapun Bank "X" di kota Bandung merupakan salah satu bank internasional yang sukses (www.id.wikipedia.org/wiki). Bank "X" didirikan pada tahun 1812 di salah satu daerah di negara Amerika Serikat. Pada tahun 1894 bank ini menjadi bank terbesar di Amerika Serikat (AS) dan pada tahun 1902 mulai mengadakan perluasan ke seluruh dunia dan menjadi bank pertama AS yang memiliki cabang di luar negeri. Selanjutnya menjadi bank terbesar di dunia dengan lebih dari 100 cabang di 23 negara pada tahun 1930. Bank "X" juga salah satu bank pertama yang memperkenalkan *Automatic Teller Machine* atau Anjungan Tunai Mandiri (ATM) pada tahun 1970-an (www.id.wikipedia.org).

Saat ini bank "X" aktif beroperasi di lebih 50 negara di dunia termasuk di Indonesia. Bank "X" menawarkan pelayanan *online* (terhubung langsung pada internet) dan merupakan salah satu bank yang paling sukses, dengan sekitar 15 juta pengguna (www.id.wikipedia.org/wiki). Bank ini juga menawarkan berbagai layanan seperti kartu kredit, perbankan & investasi, pinjaman, serta dana ekspres dimana setiap produk tersebut memiliki variasi layanan lain yang disediakan sesuai kebutuhan nasabah. Contoh variasi dari layanan perbankan dan investasi adalah rekening dengan jenis *gold* (saldo minimal sebesar Rp 500.000.000) dan *blue* (saldo minimal sebesar Rp 50.000.000). Selain itu melalui survei "perusahaan idaman" tahun 2002 yang dilakukan oleh tim riset Warta Ekonomi

menunjukkan bahwa bank swasta asing inilah yang menempati urutan pertama menggantikan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (www.cylics.multiply.com).

Prestasi yang telah diperoleh bank "X" tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Bank "X" juga berkontribusi menghasilkan orang-orang yang berkualitas dalam dunia usaha di tanah air misalnya Peter F. Gontha (mantan eksekutif Bimantara), Roy E. Tirtaji (CEO Grup Lippo), dan Dicky Iskandar Di Nata (presiden direktur Jaring Data Indonesia dan mantan eksekutif Bank Duta) juga berasal dari bank asing ini (<http://202.59.162.82/swamajalah/>). Cara pembinaan SDM bank "X" melalui *training* pemahaman produk yang menyeluruh dan etika dalam melayani nasabah menyebabkan para SDM-nya lebih handal bila dibandingkan dengan bank lain. Budaya kerja yang ulet pada bank "X" menyebabkan mereka terpacu untuk lebih berprestasi dibanding rekan lainnya di bank "X" (<http://202.59.162.82/swamajalah/>). Oleh karena itu SDM bank "X" banyak diminati oleh perusahaan lain baik di Indonesia maupun di seluruh dunia (www.swa.co.id). Bila SDM bank memadai dan berkualitas, maka kinerja bank tersebut dapat tumbuh dengan optimal (www.asbanda.com).

SDM pada bank "X" yang akan diteliti pada penelitian ini berada pada level *Business Development Associate* (BDA) yang bekerja pada layanan perbankan dan investasi. BDA merupakan level terbawah dalam struktur organisasi bank "X" pada bagian pemasaran. BDA bertanggung jawab langsung pada *Business Development Supervisor* (BDS). BDS bertanggung jawab pada *Business Development Head* (BDH) atau yang lebih sering disebut sebagai BDM

(*Business Development Manager*) dan Sebaliknya BDM bertanggung jawab pada *Acquisition Manager* dan atasan dari *Acquisition Manager* adalah *Segment Marketing Head*. *Job description* (gambaran pekerjaan) BDA adalah mencari nasabah baru yang belum pernah mempunyai rekening di bank "X" ataupun nasabah lama yang sudah memiliki rekening di bank "X" namun tidak memiliki dana (sebesar nol rupiah) di rekening tersebut dalam jangka waktu tiga bulan atau lebih. Dengan demikian, posisi BDA merupakan ujung tombak dalam bank "X" sebab keberadaan nasabah dalam dunia perbankan adalah suatu kebutuhan karena sumber keuntungan bank berasal dari nasabah (www.skripsi hukum.com).

Job appraisal (penilaian pekerjaan) yang berlaku di bank "X" dilihat dari observasi perilaku karyawan seperti ketekunan dan *performance* (A+, A, B, C, U) setiap bulannya. *Performance A+* bila BDA mampu memperoleh delapan orang atau lebih nasabah sedangkan *performance A* bila BDA mampu memperoleh enam atau tujuh orang nasabah. *Performance B* bila BDA mampu memperoleh empat atau lima orang nasabah dan *performance C* bila BDA mampu memperoleh dua hingga tiga orang nasabah sedangkan *performance U* bila BDA memperoleh satu atau tidak memperoleh nasabah. Penilaian *performance* ini mempengaruhi pemberian komisi dan penilaian peningkatan jabatan bagi BDA.

BDA memiliki target yang harus dicapai setiap bulan sebanyak enam orang nasabah dengan minimal jumlah dana yang ditabung sebesar Rp. 50.000.000 per nasabah. Jumlah saldo minimal pembukaan rekening (*account*) sebesar itu menyebabkan BDA sulit untuk memperoleh nasabah dan mencapai targetnya terutama pada saat ini. Hal itu berkaitan dengan naiknya harga minyak

dunia yang berdampak pada kenaikan harga barang kebutuhan pokok sehingga masyarakat lebih mengutamakan pemenuhan kebutuhan hidup mereka daripada menabung (www.suarapembaruan.com). Perkembangan pasar saham yang pesat juga mempengaruhi ketertarikan calon nasabah untuk lebih menginvestasikan uangnya di pasar saham daripada menabung di bank karena bunga yang ditawarkan di pasar saham lebih besar. Kondisi pasar (keadaan ekonomi global) yang kurang stabil juga turut berpengaruh pada keengganan calon nasabah untuk menginvestasikan uangnya di bank "X", sehingga berpengaruh pada pencapaian target para BDA tersebut.

BDA yang tidak dapat mencapai target selama tiga bulan berturut-turut akan diberikan peringatan dan hanya menerima gaji pokok bulanan. Kesempatan yang diberikan untuk memperbaiki *performance*-nya tersebut hanya satu kali (satu bulan) dan bila tetap tidak menunjukkan perbaikan *performance* maka sesuai dengan peraturan bank "X", BDA tersebut harus mengundurkan diri. Usaha bank "X" untuk meningkatkan kinerja BDA yang rendah adalah dengan *coaching* dan memberikan perhatian yang lebih misalnya mengajarkan cara melakukan *sales call* (menelepon calon nasabah atau *me-follow up* nasabah) atau *visit* (melakukan kunjungan pada calon nasabah) yang benar.

Berbeda halnya jika BDA mampu mencapai dan melebihi target maka akan menerima gaji pokok bulanan ditambah dengan komisi serta mendapat sertifikat bila mencapai *performance* A atau A+. Komisi yang diberikan adalah berupa uang dengan jumlah yang berbeda-beda tergantung dari jumlah dana yang dimasukkan oleh nasabah dan diberikan setiap dua bulan sekali. Komisi diberikan

hanya pada *grade* B, A dan A+. Jika BDA mampu memperoleh *performance* A+ selama enam bulan berturut-turut maka akan dipromosikan oleh BDM ke kantor pusat menjadi karyawan tetap atau BDE (*Business Development Executive*).

Sejak bulan November dan Desember 2007, BDM kantor cabang di kota Bandung tidak dapat mencapai target (berupa *account/nasabah*) yang ditetapkan oleh kantor pusat. Pada bulan Januari 2008, sebanyak enam dari 27 orang BDA mengundurkan diri karena *performance* yang rendah lalu BDM menambah jumlah BDA sebanyak sembilan orang. Dengan ditambahnya jumlah BDA (saat ini berjumlah 30 orang) menyebabkan semakin meningkatnya jumlah target yang harus dicapai oleh kantor cabang bank "X" di kota Bandung.

Target pada bulan Januari tersebut dapat tercapai akibat adanya penambahan jumlah BDA namun dengan penambahan jumlah BDA tersebut, tidak dapat menjamin bahwa target pada bulan-bulan berikutnya dapat tercapai. Hal ini terbukti pada bulan berikutnya yaitu pada bulan Februari, target yang harus diperoleh yaitu sebanyak 72 nasabah namun hanya 56 nasabah yang diperoleh. Keadaan tersebut berdampak pada semakin ketatnya peraturan yang berlaku, yaitu BDA yang terlambat tiba di kantor atau tiba lebih dari pukul 08:15 akan dikenai sanksi berupa denda Rp. 5.000. Peraturan yang lainnya adalah jam makan siang hanya pada pukul 12.00 – 13.00, tidak ada yang boleh melebihi waktu makan siang tersebut. Selain itu bank "X" diawasi langsung oleh kepala cabang bank "X" di Bandung dan BDA hanya boleh pulang pada pukul 19:00, sebelumnya adalah pukul 17:00. Bila setengah target yang harus diperoleh belum tercapai maka pada akhir bulan atau minggu keempat, BDA harus bekerja pada

hari Sabtu padahal sebelumnya tidak ada aturan tersebut. Mereka harus bekerja lebih giat dibandingkan waktu-waktu sebelumnya dalam memperoleh nasabah dan bersaing dengan bank asing lainnya seperti *Standard Chartered*, HSBC (*Hongkong and Shanghai Banking Corporation*), *Common Wealth* dan Bank DBS dalam menarik nasabah untuk menabung di bank "X" .

Peraturan yang semakin ketat dan suasana kerja yang kurang nyaman akibat adanya pengawasan oleh kepala cabang bank "X" tersebut membuat BDA memiliki tantangan untuk mencapai target. Apabila tantangan tersebut berubah menjadi harapan, maka akan menggiatkan BDA untuk bekerja lebih keras dan melebihi target yang ditentukan. Jika BDA tidak berusaha keras memperoleh nasabah, mencapai atau melebihi target, maka dapat dikatakan BDA tersebut belum berhasil dalam menjalankan tugasnya bekerja di bank "X".

Kuat atau lemahnya motivasi BDA akan menentukan seberapa besar usaha yang dikerahkannya untuk memperoleh nasabah sesuai dengan yang diinginkan BDA tersebut. Menurut Pintrich & Schunk (2002) dalam *expectancy-task value model of motivation*, *expectancy* dan *task value* sangatlah penting sebagai prediktor tingkah laku berprestasi seseorang (*achievement behavior*) dan berasal dari *motivational beliefs* individu. *Motivational beliefs* adalah salah satu *general construct* dalam *expectancy-task value model of motivation* yang terbentuk melalui proses sosial kognitif dimana *beliefs* (keyakinan) ini mempengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. *Expectancy* mencerminkan *beliefs* (keyakinan) individu tentang kemampuan dan peluangnya untuk berhasil dalam menyelesaikan suatu tugas. *Task Value* mengacu pada *beliefs* yang dimiliki

seseorang mengenai alasan mengerjakan suatu tugas. *Expectancy* dan *task value* ini mengarah pada keyakinan BDA mengenai kemampuan dirinya mencapai target atau bahkan melebihinya sehingga dapat meraih *performance* yang terbaik (*expectancy*) dan keyakinan tentang penting atau bermanfaat tidaknya pekerjaan di bank "X" (*task value*).

Dengan demikian *motivational beliefs* pada BDA selama bekerja yaitu dalam hal pencapaian target, dapat diukur dan diketahui melalui *expectancy* dan *task value*. Oleh karena itu bila para BDA yakin dirinya memiliki kemampuan untuk mencapai target dan yakin bahwa dengan *sales call* memiliki makna yang penting dan bermanfaat maka akan memperkuat perilaku berprestasinya sebagai BDA di bank "X". Hal ini sesuai dengan penjelasan dari *Vice President* Grup SDM bank "X" bahwa karakter SDM yang bekerja di bank "X" adalah *high achiever* (peraih prestasi yang tinggi) dan *hunger to learn* (lapar untuk belajar). Selain itu mereka juga percaya diri dalam berkomunikasi dengan nasabah, *result oriented* (berorientasi pada hasil), bangga pada pekerjaannya, *demanding* (bergantung) terhadap perkembangan karier dan *ready to compete* (siap untuk bersaing) adalah perilaku SDM bank "X" (<http://202.59.162.82/swamajalah>).

Akan tetapi pernyataan diatas tentu saja tidak berlaku terhadap setiap SDM yang bekerja di bank "X", terutama terhadap BDA bank "X" di kota Bandung. Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap sepuluh orang BDA bank "X" di kota Bandung, diperoleh fakta mengenai *expectancy-task value* yang berbeda-beda, lima diantaranya merasa dirinya mampu mencapai target yang ditentukan dengan menganggapnya sebagai tantangan untuk mencapai target

tersebut (*expectancy for success*). Mereka juga memiliki penilaian pribadi bahwa mereka mampu berkomunikasi secara persuasif pada calon nasabah (*task specific self concept*) ketika mengenalkan layanan yang disediakan bank "X". Lima BDA ini juga mengatakan bahwa dalam bekerja, mereka memanfaatkan waktunya seefektif mungkin dengan rajin melakukan *sales call*, *visit*, dan *canvassing* dengan tidak menganggapnya sebagai tugas yang berat (*perception of task difficulty*). Mereka juga bekerja dengan membuat target bagi diri sendiri untuk *visit* minimal satu orang sehari dan memperluas relasi serta rajin melakukan *canvassing* (menawarkan layanan dari rumah ke rumah). Dengan demikian lima BDA ini memiliki *expectancy* yang tinggi.

Lima orang BDA yang lainnya mengatakan bahwa mereka merasa tidak yakin mampu untuk mencapai target setiap bulan (*expectancy for success*). Target dinilai sebagai suatu tuntutan pekerjaan yang sulit dipenuhi karena mereka mengalami kesulitan dalam mengkomunikasikan layanan bank "X" pada calon nasabah (*task specific self concept*). Mereka sering kesulitan untuk mulai melakukan *sales call* karena merasa cemas terlebih dahulu sehingga menimbulkan perasaan malas untuk melakukannya (*perception of task difficulty*). Dampak dari kondisi seperti itu menyebabkan target mereka tidak tercapai (*expectancy* rendah).

Berbeda halnya dengan *task value*, kesepuluh BDA tersebut mengatakan hal yang sama bahwa pekerjaannya di bank "X" sebagai seorang BDA memiliki manfaat yang besar dan penting bagi masa depan karir mereka (*task value* tinggi). Pencapaian target dinilai sebagai tugas yang sangat penting dan mereka berusaha untuk memperolehnya (*attainment value*). Para BDA juga menyukai bekerja di

bank "X" dalam menghadapi tuntutan untuk mencapai target setiap bulan (*intrinsic value* atau *interest*).

Manfaat yang diperoleh dari pekerjaan ini adalah mampu memperoleh uang sehingga mampu memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga. Selain itu, pengetahuan mereka akan dunia perbankan dan reksa dana juga bertambah (wadah yang dipergunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal untuk diinvestasikan ([http://id.wikipedia.org/wiki/ Reksadana](http://id.wikipedia.org/wiki/Reksadana))), menambah kenalan atau relasi di dunia bisnis, serta belajar untuk bersosialisasi (*utility value*). Manfaat tersebut sangat berguna bagi para BDA bila kelak ingin membuka usaha baru. Walaupun pada pelaksanaannya para BDA harus mengorbankan waktunya untuk bekerja lebih lama dan mengorbankan uang pribadinya untuk *visit* keluar kota (*perceived cost*).

Perbedaan *expectancy* dan persamaan *task value* yang terdapat pada BDA ini akan membentuk *motivational beliefs* yang beragam pada BDA. *Motivational beliefs* tersebut akan berpengaruh pada perilaku yang ditampilkan BDA selama bekerja dalam mencapai target yang diinginkan. Bila *motivational beliefs* yang dimiliki BDA di bank "X" tinggi, maka BDA akan menunjukkan perilaku untuk berprestasi dalam bekerja. Dalam hal ini yang dimaksud adalah berupa pencapaian target tiap bulannya sehingga BDA tersebut dapat memperoleh komisi yang tinggi bahkan mampu menjadi BDE. Dalam bekerja, BDA juga akan menganggap bahwa pekerjaan yang ditekuninya adalah penting, bermanfaat dan BDA menyenangkannya sehingga akan memiliki keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya di bank "X". Berbeda halnya bila BDA memiliki *motivational*

beliefs rendah maka akan menunjukkan perilaku sebaliknya. Seperti tidak mampu menunjukkan prestasi yang tinggi (*performance* A atau A+) dan kurang memiliki keterikatan terhadap pekerjaan ini karena menganggap bahwa pekerjaan sebagai BDA di bank “X” tidak penting dan kurang menyukai pekerjaan tersebut. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti derajat *motivational beliefs* pada BDA bank “X” di kota Bandung yang ditinjau melalui *expectancy* dan *task value models of motivation*.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang masalah maka dari penelitian ini ingin diketahui mengenai derajat *motivational beliefs* pada karyawan *level Business Development Associate* (BDA) di Bank “X” Bandung yang ditinjau dari *expectancy – task value models of motivation*.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk memperoleh gambaran mengenai derajat *motivational beliefs* pada karyawan *level Business Development Associate* (BDA) di Bank “X” Bandung yang ditinjau dari *expectancy – task value models of motivation*.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui derajat *motivational beliefs* yang ditinjau dari *expectancy-task value models of motivation* dan faktor-faktor yang mempengaruhinya pada BDA bank “X” di kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan sumbangan informasi mengenai *motivational beliefs* berdasarkan *expectancy-task value models* pada ilmu psikologi khususnya dalam ilmu psikologi industri dan organisasi.
2. Memberikan informasi atau masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai *expectancy-task value models of motivation*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi para BDA di bank "X" kota Bandung dalam usahanya meningkatkan *motivational beliefs* diri mereka berdasarkan *expectancy-task value*. Informasi ini menjadi masukan bagi BDA bank "X" dan menambah wawasan mereka tentang *motivational beliefs* sehingga diharapkan mereka dapat menunjukkan *performance* yang lebih baik dan mencapai prestasi kerja yang lebih optimal.
2. Memberikan informasi atau masukan kepada BDM dan BDS bank "X" mengenai *motivational beliefs* yang terdapat pada para BDA. Informasi ini dapat digunakan dalam upaya meningkatkan kinerja para BDA dalam pencapaian target setiap bulannya misalnya melalui penambahan materi *training* mengenai motivasi yang ditinjau dari *expectancy – task value models*.

1.5 Kerangka Pemikiran

Business Development Associate (BDA) yang bekerja di bank “X” berusia 22 sampai 30 tahun. Menurut Santrock (2003), mereka yang berada pada rentang usia 20-an sampai 30-an termasuk dalam tahap perkembangan masa dewasa awal. Pada tahap perkembangan ini merupakan saat dimana individu membentuk kemandirian ekonomi dan kemandirian dalam pengambilan keputusan. Perkembangan karir menjadi lebih penting dibandingkan pada tahap remaja dan salah satu tugas perkembangan pada tahap masa dewasa awal adalah bekerja. Individu akan membangun karir mereka pada suatu lapangan pekerjaan yang khusus. Mereka akan bekerja keras untuk dapat naik jabatan dan meningkatkan kemampuan finansial mereka. Pekerjaan tersebut juga ditandai dengan dimilikinya pekerjaan penuh waktu atau permanen seperti bekerja sebagai BDA di bank “X”.

Job description (gambaran pekerjaan) seorang BDA di bank “X” adalah mendapatkan nasabah sesuai dengan jumlah target yang ditentukan oleh bank “X”. Tanggung jawab bekerja di bank “X” yang dipikul BDA menuntut mereka untuk aktif menghubungi (*sales call*) para calon nasabah untuk membuka rekening (*account*). Selain itu juga menghubungi (*follow up*) nasabah lama yang rekeningnya tidak aktif selama tiga bulan atau lebih untuk kembali menabung atau mengaktifkan rekeningnya. Dalam bekerja, tidak jarang mereka mengalami penolakan dan menerima kemarahan dari calon nasabah atau nasabah yang sudah lama tidak aktif tersebut namun mereka harus tetap bersikap ramah serta profesional. Untuk itu dibutuhkan motivasi yang kuat dari dalam diri BDA untuk mampu bekerja secara profesional dan mencapai target setiap bulannya.

Menurut Pintrich & Schunk (2002) *Motivational beliefs* adalah salah satu *general construct* dalam *expectancy-task value model of motivation* yang terbentuk melalui proses sosial kognitif dimana *beliefs* (keyakinan) ini mempengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. *Motivational beliefs* dapat dilihat dari *expectancy* dan *task value* yang dimiliki seorang BDA.

Expectancy merujuk kepada *actual beliefs* (keyakinan aktual) para BDA mengenai peluangnya untuk berhasil diwaktu mendatang yaitu apakah mereka yakin akan memperoleh nasabah dan mencapai target. Selain *expectancy*, terdapat *value* (nilai) yang diarahkan pada tugas tertentu yaitu *task value*. *Task value* merujuk pada *beliefs* yang dimiliki seseorang mengenai alasan mereka dalam mengerjakan suatu tugas mengenai seberapa penting dan bermanfaatnya tugas tersebut.

Expectancy dan *task value* ini merupakan komponen yang dapat memprediksi tingkah laku yang akan dilakukan seseorang, tanggung jawab terhadap tugas, kesungguhan dalam mengerjakan tugas dan pencapaian aktual mereka. Komponen *expectancy* terdiri dari tiga aspek yaitu *expectancy for success*, *task-specific self-concept*, dan *perception of task difficulty*.

Aspek yang pertama adalah *expectancy for success*. *Expectancy for success* merupakan keyakinan seseorang untuk dapat berhasil melakukan sebuah tugas. Jika seorang BDA memiliki keyakinan untuk berhasil dalam pencapaian target, maka dirinya akan memiliki *motivational beliefs* yang kuat dalam bekerja mencapai target. Misalnya memanfaatkan waktu kerjanya secara efektif dengan rajin melakukan *sales call*, tidak mengobrol dengan rekan sekerja, atau

menggunakan waktu makan siang dengan efisien. Bila seorang BDA memiliki keyakinan yang rendah untuk berhasil melakukan sebuah tugas, maka akan sulit bagi BDA tersebut untuk berhasil mencapai target setiap bulannya. Perilaku yang akan muncul dapat berupa malas melakukan *sales call*, sering mengobrol dengan teman sekerja, atau sering terlambat ke kantor.

Aspek yang kedua adalah *task-specific self-concept* yang mengacu pada penilaian evaluatif pribadi mengenai kemampuannya untuk mengerjakan suatu tugas. Jika BDA menilai bahwa dirinya memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja maka akan mempengaruhi *motivational belief*-nya bahwa dirinya mampu berkomunikasi secara persuasif dan mencapai target. Sebaliknya jika BDA menilai bahwa dirinya tidak memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja maka akan mempengaruhi *motivational belief*-nya bahwa dirinya tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dan tidak mampu mencapai target.

Aspek yang ketiga adalah *perception of task difficulty*. Aspek ini mengacu pada persepsi seseorang terhadap tingkat kesulitan dari suatu tugas. Persepsi tersebut akan mempengaruhi tingkah laku yang akan muncul saat seseorang melaksanakan tugasnya. Jika BDA mempersepsi melakukan *sales call*, *visit* (mengunjungi calon nasabah), dan *canvassing* (menawarkan layanan dari rumah ke rumah) hingga mencapai target setiap bulan sebagai sesuatu yang sulit maka *belief* BDA tentang kemampuannya untuk bekerja akan menurun dan tugas tersebut tidak dapat dikerjakan dengan baik. Sebaliknya jika BDA memiliki persepsi bahwa pekerjaan yang ditekuninya adalah mudah dan tidak membebani

dirinya, maka *beliefs* BDA tersebut akan kuat menghadapi kesulitan-kesulitan pekerjaannya dan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Disamping *expectancy*, *task value* juga terdiri dari beberapa aspek yaitu: *attainment value*, *intrinsic value*, *utility value*, dan *perceived cost*. *Attainment value* merujuk pada pentingnya nilai suatu tugas untuk dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya. BDA yang memiliki *attainment value* yang tinggi akan menilai bahwa pencapaian target merupakan tugas yang penting sehingga ia akan berusaha untuk memperoleh nasabah dengan sebaik-baiknya dan berhasil dalam tugas tersebut.

Intrinsic value atau *interest* merujuk pada kenyamanan seseorang dalam mengerjakan sebuah tugas atau ketertarikan subjektif seseorang terhadap tugas yang dikerjakannya (Wigfield & Eccles, 1992). Apabila *intrinsic value* tinggi maka rasa keterikatan individu terhadap tugasnya akan semakin kuat, tekun lebih lama dan secara intrinsik termotivasi mengerjakan tugas tersebut (Wigfield & Eccles, 1992). Jika BDA merasa tertarik terhadap pekerjaannya, maka dirinya memiliki keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya di bank “X”, sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya tersebut dalam jangka waktu yang lama serta terdorong untuk mengerjakannya. Ketertarikan BDA atas pekerjaannya tersebut misalnya dengan melakukan *sales call*, *visit*, dan *canvassing* dapat menyalurkan kesenangan mereka untuk memperluas relasi.

Aspek ketiga yaitu *utility value*. Aspek ini merujuk pada kegunaan atau manfaat dari tugas tersebut untuk diri secara individual dalam rangka pencapaian *goal* (tujuan) jangka panjang, yang sudah direncanakan sebelumnya termasuk

goal dalam jalur karir atau pekerjaan. Hal ini merupakan alasan ekstrinsik mengapa mereka harus atau mau mengerjakan tugas-tugas dalam pekerjaannya tersebut. Bila seorang BDA merasa bahwa pekerjaannya memiliki kegunaan atau manfaat bagi dirinya maka *beliefs* dalam dirinya akan semakin kuat dan terdorong untuk memperoleh nasabah. Kegunaan atau manfaat tersebut dapat berupa pengalaman yang mereka peroleh dalam bidang marketing, pengetahuan tentang perbankan dan saham, serta memperoleh relasi dari kalangan bisnis. Sebaliknya bila seorang BDA merasa bahwa pekerjaannya tidak memiliki kegunaan atau tidak bermanfaat maka *beliefs* dalam dirinya untuk memperoleh nasabah akan lemah maka ia akan tidak terdorong untuk memperoleh nasabah.

Aspek terakhir dari *task value* adalah *perceived cost*. Aspek ini merupakan keyakinan yang dimiliki seseorang bahwa untuk mengerjakan tugas diperlukan sejumlah usaha dan semacam “biaya” atau pengorbanan. Pada saat seseorang terikat pada suatu tugas atau pekerjaan, terdapat biaya atau pengorbanan yang dikeluarkan, seperti tidak bisa mengerjakan pekerjaan lain atau bersenang-senang. Menurut Eccles & Wigfield, *cost* (biaya atau pengorbanan) mencakup sejumlah usaha yang dirasakan perlu untuk mengerjakan tugas seperti halnya bagian-bagian emosi yang diantisipasi, seperti cemas dan takut gagal. *Perceived cost* pada BDA dapat berupa, mereka harus meluangkan waktu selepas kerjanya untuk *visit* pada calon nasabah yang hanya dapat ditemui selepas waktu kerja tersebut. Selain itu, BDA juga harus siap untuk *visit* pada calon nasabah di luar kota seperti di Jakarta, Cirebon dan Tasikmalaya dengan menggunakan uang mereka sendiri. Bila BDA tidak keberatan dan menganggap pengorbanan yang dilakukannya sebanding

dengan apa yang akan diperoleh, maka aspek *perceived cost* ini tidak akan menjadi penghalang bagi BDA dalam bekerja. Sebaliknya bila aspek ini dipersepsi sebagai aspek yang negatif atau merugikan, maka akan menjadi penghambat bagi BDA dalam bekerja. BDA akan selalu memperhitungkan untung ruginya bila bekerja melebihi waktu kerja dan untung rugi melakukan *sales call*, *visit*, dan *canvassing*.

Terbentuknya *expectancy* dan *task value* pada BDA terhadap bank “X” tidak terlepas dari faktor-faktor yang melatar belakangnya (*background factor*) yaitu *social world* yang mempengaruhi *motivational beliefs* seseorang, yaitu *cultural milieu*, *socializers behaviour* dan *past performance & event*. *Cultural milieu* adalah lingkungan alamiah tempat berlangsungnya interaksi, tempat tumbuh kembangnya seseorang (BDA). Pada penelitian ini *cultural milieu* yang dimaksud adalah budaya bekerja di bank “X”, apakah nyaman, kooperatif, atau penuh tekanan.

Selain *cultural milieu*, terdapat *socializers behavior* (interaksi sosial) dimana dilihat dari sisi sosial, yaitu interaksi antara individu dengan rekan kerja, atasan, klien, dan individu lainnya. Interaksi dengan keluarga, teman dan BDM yang baik, saling membantu dan menyenangkan akan mempengaruhi *beliefs* BDA dalam upaya-upayanya untuk bekerja dengan lebih giat mencapai peringkat yang diinginkannya.

Faktor yang ketiga adalah *past performance & event* yang pernah dialami oleh BDA. Pengalaman BDA terhadap tugas-tugas serta kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan sebelumnya akan menentukan *expectancy* dan *task*

value dalam diri BDA. Jika BDA berhasil dalam melakukan *sales call* hingga berhasil memperoleh nasabah maka akan mempengaruhi *beliefs* BDA untuk mencapai target di masa yang akan datang. BDA dapat lebih percaya diri dan semangat dalam mencapai target.

Komponen-komponen *social world* tersebut akan diproses secara kognitif (*cognitive processes*) melalui *perception of social environment* dan *interpretations and attributions for past events*. *Perception of social environment* merupakan penafsiran kognitif terhadap lingkungan tersebut yaitu persepsi BDA terhadap *social world* mereka. Komponen kedua dari *cognitive processes* adalah *interpretations and attributions for past events* yang berarti proses internal yang berhubungan dengan bagaimana BDA merasakan dan menginterpretasikan berbagai kejadian yang terjadi pada mereka. Maksud dari pengertian tersebut adalah bahwa setiap kejadian akan melalui proses kognitif dengan dipersepsi dan diinterpretasikan secara berbeda pada tiap BDA. Contohnya adalah target yang diberikan oleh bank “X” bagi setiap BDA dapat berarti menjadi suatu tantangan atau beban tersendiri bagi BDA sehingga akan mempengaruhi *expectancy* dan *task value* yang muncul.

Cognitive processes ini akan menghasilkan *motivational beliefs* yang akan membentuk *expectancy* dan *task value*, yaitu: *affective memories*, *goals*, *Judgements of competence*, and *self-schemas*, dan *perception of task difficulty*. *Affective memories* merupakan pengalaman-pengalaman afektif individu sebelumnya dalam kegiatan atau tugas tertentu. *Affective memories* dapat mempengaruhi *task value* BDA melalui proses *classical conditioning* atau asosiasi

langsung. Bila BDA memiliki pengalaman sebelumnya yang buruk misalnya dimarahi dan ditolak oleh calon nasabah ketika *sales call*, dan hal tersebut terjadi secara berulang, maka BDA akan mengaktifkan emosi negatif (misalnya kesal) dengan *value* yang kurang positif tentang pekerjaannya tersebut misalnya pekerjaannya sangat sulit untuk dijalani. Hal ini dapat mempengaruhi *beliefs* terhadap pekerjaannya sebagai seorang BDA. Misalnya dirinya tidak mampu bertahan dengan pekerjaannya sebagai BDA bank “X”.

Komponen *motivational beliefs* lainnya adalah *goals* (tujuan) yaitu mengenai apa yang ingin dicapai oleh BDA. *Goals* ini dibentuk oleh *self-schemas* yang mengacu pada *beliefs* dan *self-concept* BDA terhadap dirinya. Setiap BDA memiliki *beliefs* tentang seperti apakah dirinya, atau ingin menjadi apa dirinya, termasuk *beliefs* tentang kepribadian dan identitas dirinya sendiri. Hal tersebut mendorong BDA untuk memilih hal-hal yang sesuai dan mendukung *self-schemas* mereka. Bila menjadi seorang BDA sesuai dengan *self-schemas* mereka, maka mereka akan berusaha untuk mencapai target, memiliki *performance* yang baik dan menjadi BDE, begitu pula sebaliknya. Aspek yang terakhir dari *motivational beliefs* adalah *perception of task difficulty* yaitu penilaian tentang kesulitan pekerjaan yang dilakukannya. Contohnya adalah apakah memperoleh nasabah dan mencapai target adalah pekerjaan yang sulit atau sebaliknya bagi BDA. Penilaian seperti itu dapat menentukan apakah BDA tersebut akan bekerja giat untuk mencapai target atau tidak.

Motivational beliefs tersebut akan berpengaruh pada perilaku yang ditampilkan BDA selama bekerja dalam mencapai target yang diinginkan. Bila

motivational beliefs yang dimiliki BDA di bank “X” tinggi, maka BDA akan menunjukkan perilaku untuk berprestasi dalam bekerja. Dalam hal ini yang dimaksud adalah berupa pencapaian target tiap bulannya sehingga BDA tersebut dapat memperoleh komisi yang tinggi bahkan mampu menjadi BDE. Dalam bekerja, BDA juga akan menganggap bahwa pekerjaan yang ditekuninya adalah penting, bermanfaat dan BDA menyenangkannya sehingga akan memiliki keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya di bank “X”. Berbeda halnya bila BDA memiliki *motivational beliefs* rendah maka akan menunjukkan perilaku sebaliknya. Seperti tidak mampu menunjukkan prestasi yang tinggi (*performance* A atau A+) dan kurang memiliki keterikatan terhadap pekerjaan ini karena menganggap bahwa pekerjaan sebagai BDA di bank “X” tidak penting dan kurang menyukai pekerjaan tersebut.

BDA yang yakin bahwa dirinya mampu mencapai target dan memperoleh komisi yang besar (*expectancy* tinggi) serta yakin bahwa bekerja di bank “X” adalah penting dan bermanfaat (*task value* tinggi), akan menunjukkan usaha yang besar untuk mencapai target yang ditentukan oleh bank “X”. Hingga akhirnya memperoleh *performance* A bahkan A+ yang akan berpengaruh pada perolehan komisi yang besar serta berujung pada peningkatan jabatan di bank “X” hal ini dikarenakan BDA memiliki *motivational beliefs* yang tinggi.

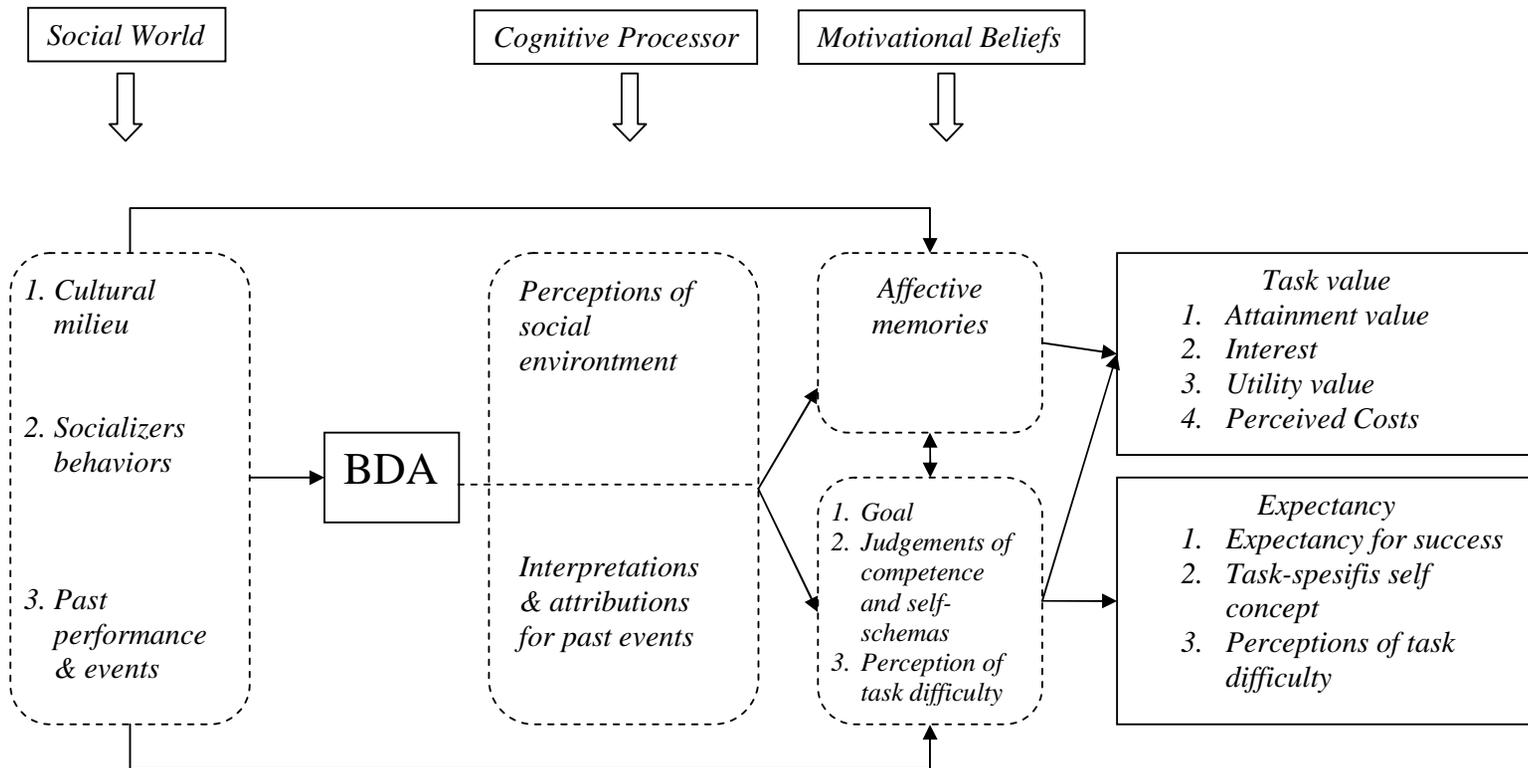
Sebaliknya BDA yang memiliki keyakinan bahwa dirinya tidak mampu dalam menjalankan pekerjaannya (*expectancy* rendah) serta yakin bahwa pekerjaan sebagai seorang BDA adalah tidak penting atau tidak bermanfaat (*task value* rendah), maka kinerja yang akan ditampilkan BDA tersebut akan rendah

karena memiliki *motivational beliefs* yang rendah. Bila BDA tidak mampu memenuhi target sampai bulan keempat, maka berdasarkan peraturan bank “X”, BDA tersebut harus mengundurkan diri.

Berbeda halnya jika BDA yang yakin bahwa dirinya mampu mencapai target (*expectancy* tinggi), namun menganggap bahwa target adalah hal yang tidak penting (*task value* rendah) maka kinerja BDA tersebut akan kurang optimal karena rendahnya *belief* mengenai alasan mereka bekerja mencapai target (*motivational beliefs* rendah). Misalnya bekerja di bank “X” hanya untuk memperoleh kenalan dan sebagai ‘batu loncatan’ untuk pekerjaan yang berikutnya. Perilaku yang akan muncul dapat berupa malas untuk melakukan *sales call, visit* ataupun *canvassing* serta menunda pekerjaan.

Berbeda halnya bila BDA memiliki keyakinan bahwa ia tidak mampu mencapai target (*expectancy* rendah) namun menganggap bahwa pekerjaannya adalah penting (*task value* tinggi), maka kinerja yang ditampilkan BDA tersebut akan kurang optimal. Perilaku yang akan dimunculkan dapat berupa BDA menganggap bahwa pekerjaan itu penting, berguna, dan dirinya menyukai atau menikmati bekerja sebagai BDA, maka *beliefs* ini akan menguatkan BDA untuk tekun bekerja dan belajar cara bekerja yang efektif dalam menarik calon nasabah hingga akhirnya mampu mencapai target-targetnya (*motivational beliefs* tinggi). Namun, dapat juga memunculkan perilaku yang sebaliknya seperti BDA merasa tidak mampu menjalani pekerjaannya dan tidak mampu mencapai target hingga bulan ketiga (*motivational beliefs* rendah). Dengan demikian, BDA ini harus mengundurkan diri pada bulan keempat.

Expectancy dan *task value* dapat memprediksi perilaku BDA untuk mencapai target. Jika *expectancy* dan *task value* yang dimiliki BDA tinggi maka *motivational belief* dalam bekerja pun tinggi dan diprediksi akan memunculkan *achievement behavior* yang kuat.



1.6 Asumsi

1. Tiap BDA pada bank “X” memiliki derajat *expectancy* dan *task value* yang berbeda-beda
2. Derajat *expectancy* dan *task value* yang bervariasi dapat menjadi prediktor *achievement behavior* (pencapaian target) yang berbeda-beda pada tiap BDA bank “X”
3. Derajat *expectancy* dan *task value* yang tinggi diprediksikan akan menghasilkan kinerja yang tinggi dan target dapat tercapai, begitu juga sebaliknya. Dengan demikian apabila derajat *expectancy* tinggi dan *task value* tinggi maka *motivational beliefs* pada BDA juga tinggi. Begitu juga sebaliknya apabila derajat *expectancy* rendah dan *task value* rendah maka *motivational beliefs* pada BDA juga rendah
4. Jika salah satu derajat *expectancy* dan *task value* tinggi seperti *expectancy* tinggi, *task value* rendah dan sebaliknya, diprediksikan akan menghasilkan *motivational beliefs* yang tinggi pada BDA
5. *Social world* atau lingkungan kerja di bank “X” mempengaruhi derajat *expectancy* dan *task value* dimana turut berpengaruh terhadap *motivational belief* yang dimiliki BDA.