

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dessler, G. (2020) Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam keberlangsungan dan pencapaian tujuan suatu organisasi. Karyawan sebagai bagian dari sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menjalankan berbagai aktivitas organisasi, karena pencapaian tujuan perusahaan tidak hanya bergantung pada ketersediaan sumber daya dan teknologi, tetapi juga pada kemampuan serta kemauan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kondisi dan motivasi kerja karyawan agar setiap individu dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Badan Pusat Statistik (BPS) melalui publikasi Keadaan Pekerja di Indonesia Februari 2026 menunjukkan bahwa karakteristik pekerja di Indonesia dapat dilihat dari berbagai aspek, seperti umur, pendidikan, lapangan pekerjaan, jam kerja, jenis pekerjaan, serta rata-rata upah atau pendapatan. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merupakan bagian penting dalam dinamika ketenagakerjaan yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan kerangka konseptual Teori Ekspektansi dari Vroom (1964), tingkat motivasi kerja seorang individu dideterminasi oleh tiga konstruk utama: ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi. Secara teoretis, ekspektansi dimaknai

sebagai persepsi subjektif bahwa pengerahan upaya tertentu akan berkorelasi langsung dengan pencapaian performa yang optimal. Sementara itu, instrumentalitas merepresentasikan estimasi kognitif bahwa keberhasilan mencapai standar kinerja tersebut akan berimplikasi secara nyata pada perolehan kompensasi atau penghargaan yang diidamkan. Sementara itu, valensi menggambarkan sejauh mana seseorang menghargai imbalan yang diperoleh. Dalam hal ini, karyawan akan lebih termotivasi jika mereka yakin bahwa usaha mereka berdampak langsung pada pencapaian karier dan bahwa perusahaan memberikan penghargaan yang sesuai dengan harapan mereka.

Sejumlah kajian ilmiah sebelumnya mengungkapkan bahwa kerangka teoretis Victor Vroom mengenai Ekspektasi menjadi fondasi yang kokoh untuk menganalisis dorongan kerja serta tingkah laku pekerja di lingkungan organisasi. Riset yang dilaksanakan Sari dan Pramudita (2021) berhasil mengonfirmasi adanya dampak positif serta bermakna dari dimensi ekspektasi terhadap dorongan bekerja pada karyawan, mengindikasikan bahwa kepercayaan seseorang mengenai korelasi antara upaya dengan pencapaian kinerja merupakan elemen krusial dalam membangun motivasi.

Penemuan ini mendapat dukungan kuat dari kajian Ramadhan dan Sutanto (2019) yang mendeskripsikan bahwa keseluruhan elemen inti dalam Teori Ekspektasi meliputi ekspektasi, instrumentalitas, serta valensi secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan pada motivasi pekerja. Kondisi ini menggambarkan bahwa dorongan kerja bukan bergantung pada keyakinan terhadap output dari usaha, melainkan juga dipengaruhi oleh transparansi

keterkaitan antara prestasi kerja dengan kompensasi yang diperoleh.

Studi lanjutan oleh Putra dan Fadillah (2022), mengidentifikasi bahwa dimensi instrumentalitas menunjukkan kontribusi yang lebih kuat ketimbang elemen lainnya dalam membentuk pola perilaku kerja karyawan, menunjukkan bahwa karyawan sangat memperhitungkan aspek keadilan serta kepastian penghargaan atas kontribusi yang telah mereka sumbangkan.

Hasil penelitian ini memiliki keselarasan dengan temuan Rahmadani dan Utami (2020) yang menggarisbawahi bahwa dorongan kerja karyawan menunjukkan sensitivitas tinggi terhadap mekanisme apresiasi yang berprinsip pada keadilan, keterbukaan, dan konsistensi, sehingga mengonfirmasi signifikansi indikator instrumentalitas dalam mendeskripsikan motivasi kerja tersebut. Lebih jauh lagi, karakteristik karyawan yang menuntut *feedback* instan dan sistem reward yang terukur memperkuat argumentasi bahwa instrumentalitas menjadi faktor determinan dalam membentuk *engagement* dan komitmen organisasional mereka.

Dalam ranah praktik industri, kajian yang dijalankan Amelia dan Nugraha (2023) memperlihatkan bahwa implementasi kerangka teoretis Ekspektasi Victor Vroom sanggup mendeskripsikan keberagaman tingkat motivasi pekerja pada organisasi yang beroperasi di sektor logistik, yang menandakan relevansi kontekstual dengan riset ini.

Selanjutnya, Nurbawani (2022) berhasil memvalidasi bahwa elemen ekspektasi serta valensi memberikan pengaruh terhadap dorongan individu dalam lingkup pendidikan, yang walaupun memiliki perbedaan subjek

penelitian, tetap memperkuat kredibilitas Teori Ekspektasi sebagai basis analisis motivasi kerja. Dahrani dan Sohiron (2024) pun menegaskan bahwa pemahaman mengenai keterkaitan antara upaya, pencapaian, dan *outcome* melalui aplikasi Teori Harapan Victor Vroom mampu mengakselerasi motivasi serta keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Temuan-temuan ini secara kolektif mengindikasikan bahwa teori ini memiliki aplikabilitas lintas sektor dan konteks organisasional.

Penelitian-penelitian yang dilakukan Putri Yusiyantri (2021) serta Husniyawati dan Wulandari (2016) mengonfirmasi bahwa dorongan kerja yang diukur menggunakan perspektif Teori Ekspektasi Victor Vroom memberikan dampak substansial pada produktivitas serta pencapaian kinerja, mengindikasikan bahwa motivasi memainkan peran sebagai mekanisme vital yang menghubungkan keyakinan personal dengan hasil kerja aktual.

Akan tetapi, mayoritas studi terdahulu masih mengarahkan fokus penelitian pada pekerja secara umum, sektor publik, institusi pendidikan, atau generasi dengan cakupan lebih luas, serta belum secara eksplisit mengeksplorasi Karyawan pada perusahaan logistik swasta dengan penekanan pada dua komponen sentral Teori Ekspektasi, yakni ekspektasi dan instrumentalitas, sebagai variabel *prediktor* yang mempengaruhi motivasi kerja. Gap penelitian ini menjadi semakin penting mengingat karakteristik unik Karyawan yang berbeda secara fundamental dengan generasi sebelumnya dalam hal ekspektasi karir dan sistem penghargaan.

PT Dwiharta Logistindo, sebuah perusahaan yang bergerak dibidang logistik dan distribusi, yang bertempat di Jakarta, menghadapi tantangan dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja. Dengan berkembangnya persaingan industri logistik yang semakin digital dan dinamis, perusahaan perlu memahami bagaimana motivasi kerja dapat dioptimalkan. Jika perusahaan dapat menyesuaikan strategi manajemen SDM mereka dengan prinsip-prinsip teori ekspektasi, seperti memberikan kejelasan karier, insentif yang sesuai, serta lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional, maka loyalitas dan produktivitas karyawan di perusahaan ini dapat meningkat.

Dalam hal ini, PT Dwiharta Logistindo memiliki lingkungan kerja yang sangat mendukung, tetapi dalam sisi lain ada beberapa kasus yang harus diperhatikan juga oleh perusahaan untuk menunjang kinerja karyawan seperti jenjang karir dan upah lembur. Dimana banyak karyawan yang memiliki jadwal kerja lebih tetapi perusahaan tidak memberikan upah lembur. Hal ini menjadi penyebab kualitas kinerja perusahaan menurun.

Dikarenakan apabila karyawan sedang mendapatkan tugas lebih mereka akan mengerjakan tugas tersebut dengan apa adanya dan ingin cepat selesai, mereka beranggapan usaha yang dikeluarkan tidak sebanding dengan apa yang di dapatkan. Sebagai upaya untuk memotivasi karyawan perusahaan juga harus lebih memperhatikan aspek yang menjadi penyebab turunnya kinerja karyawan ini seperti memberikan kejelasan karir.

Karyawan yang sudah lama mengabdikan kepada perusahaan berhak mendapatkan status yang layak sebagai bentuk apresiasi karena sudah lama bekerja di perusahaan. Jadi apabila perusahaan benar-benar menerapkan teori dari Victor Vroom yaitu teori ekspektasi (*Expectancy Theory*) maka perusahaan akan lebih mudah merangkul dan membimbing karyawan.

Berdasarkan analisis tersebut, teridentifikasi adanya celah riset (*research gap*) berupa ketiadaan eksplorasi empiris yang secara spesifik menganalisis dampak ekspektasi dan instrumentalitas terhadap dorongan kerja karyawan dalam konteks perusahaan logistik, khususnya di PT Dwiharta Logistikindo. Penelitian ini diharapkan mampu menjembatani kesenjangan tersebut sekaligus menyumbangkan kontribusi teoretis dan aplikatif dalam pengembangan praktik manajemen SDM. Lebih dari itu, temuan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tolak ukur bagi praktisi HR dalam merancang dan membangun strategi motivasi yang lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan generasi *digital natives*.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan tahap awal dalam penelitian yang bertujuan untuk menguraikan dan memetakan permasalahan utama yang terjadi pada objek penelitian secara sistematis. Identifikasi masalah disusun berdasarkan fenomena nyata yang relevan dengan variabel penelitian dan menjadi dasar dalam perumusan masalah serta tujuan penelitian.

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang berkaitan dengan motivasi kerja karyawan di PT Dwiharta Logistindo sebagai berikut:

1. Motivasi kerja karyawan di PT Dwiharta Logistindo belum sepenuhnya optimal, yang terlihat dari menurunnya kualitas penyelesaian pekerjaan ketika karyawan menerima beban kerja tambahan.
2. Masih terdapat persepsi dikalangan karyawan bahwa usaha kerja yang mereka keluarkan tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja yang diakui oleh perusahaan, sehingga mencerminkan rendahnya tingkat *expectancy*.
3. Hubungan antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima oleh karyawan belum dirasakan jelas dan konsisten, khususnya terkait kompensasi dan kejelasan jenjang karier, yang mengindikasikan rendahnya tingkat *instrumentality*.
4. Karyawan cenderung merasa bahwa kontribusi dan kinerja yang baik belum sepenuhnya diikuti oleh penghargaan yang sepadan, sehingga berpotensi menurunkan motivasi kerja.
5. Belum diketahui secara empiris sejauh mana *expectancy* dan *instrumentality* berpengaruh, baik secara parsial maupun simultan, terhadap motivasi kerja karyawan Karyawan di PT Dwiharta Logistindo.

C. Rumusan Masalah

Merujuk pada penjelasan latar belakang di atas, dapat dipahami bahwa terdapat permasalahan yang perlu diteliti lebih lanjut terkait dengan motivasi

kerja karyawan di lingkungan PT Dwiharta Logistindo, khususnya dalam kaitannya dengan penerapan teori ekspektasi Victor Vroom. Untuk memahami permasalahan tersebut secara lebih mendalam, maka dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Expectancy* terhadap Motivasi Kerja karyawan di PT Dwiharta Logistindo?
2. Bagaimana pengaruh *Instrumentality* terhadap Motivasi Kerja karyawan di PT Dwiharta Logistindo?
3. Bagaimana pengaruh *Expectancy* dan *Instrumentality* secara simultan terhadap Motivasi Kerja karyawan di PT Dwiharta Logistindo?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini disusun berdasarkan rumusan masalah, yaitu:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui besarnya pengaruh *Expectancy* terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT Dwiharta Logistindo.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui besarnya pengaruh *Instrumentality* terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT Dwiharta Logistindo.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui besarnya pengaruh *Expectancy* dan *Instrumentality* secara simultan terhadap Motivasi Kerja karyawan di PT Dwiharta Logistindo.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat dan menguji relevansi *Expectancy Theory* Victor Vroom, khususnya komponen *expectancy* dan *instrumentality*, dalam menjelaskan motivasi kerja karyawan pada konteks perusahaan logistik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teori motivasi kerja berbasis proses dengan menempatkan sektor industri sebagai konteks empiris.

2. Manfaat Praktis

Bagi PT Dwiharta Logistindo:

- a. Memberikan masukan bagi perusahaan tentang faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja Karyawan.
- b. Menjadi dasar untuk memperbaiki sistem kompensasi, kejelasan jenjang karier, dan mekanisme *reward* yang lebih adil dan transparan.
- c. Membantu perusahaan meningkatkan strategi dan produktivitas karyawan generasi muda.

3. Manfaat Akademis

- a. Menjadi sumber bacaan dan referensi bagi mahasiswa atau peneliti lain yang ingin mengkaji motivasi kerja Karyawan atau teori ekspektasi pada konteks perusahaan logistik.
- b. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel *expectancy*, *instrumentality*, atau motivasi kerja pada konteks industri yang berbeda

F. Ruang lingkup Penelitian

Penetapan ruang lingkup penelitian dilakukan untuk memastikan bahwa pembahasan tetap terarah dan tidak keluar dari fokus variabel serta objek yang dikaji. Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek sebagai berikut:

1. Ruang Lingkup Subjek Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada karyawan yang bekerja di PT Dwiharta Logistindo. Karyawan di luar kategori tersebut tidak termasuk dalam subjek penelitian.

2. Ruang Lingkup Objek Penelitian

Objek yang diteliti adalah pengaruh *Expectancy* (X1) dan *Instrumentality* (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y) berdasarkan *Expectancy Theory* Victor Vroom.

3. Ruang Lingkup Wilayah/Tempat

Penelitian dilakukan pada satu perusahaan, yaitu: PT Dwiharta Logistindo, yang menjadi lokasi observasi, penyebaran kuesioner, dan pengambilan data.

4. Ruang Lingkup Waktu

Penelitian dilakukan dalam rentang waktu yang ditentukan oleh peneliti, meliputi:

- a. Studi pendahuluan
- b. Penyusunan instrumen
- c. Pengumpulan data

- d. Analisis data
- e. Penyusunan laporan penelitian

5. Ruang Lingkup Materi

Materi dan teori yang digunakan mencakup:

- a. *Expectancy Theory* (Victor H. Vroom) sebagai dasar konsep X1 dan X2

- b. Teori Motivasi Kerja dari para ahli SDM (Robbins, et al untuk variabel Y

- c. Penelitian terdahulu terkait tiga variabel tersebut

Pembahasan tidak mencakup teori motivasi lainnya seperti Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori ERG Alderfer, atau Teori Dua Faktor Herzberg kecuali sebagai literatur pendukung.

6. Ruang Lingkup Metodologi

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode:

- a. Pendekatan kuantitatif
- b. Jenis penelitian asosiatif (kausalitas)
- c. Pada teknik pengumpulan data, peneliti menggunakan kuesioner Likert, kemudian untuk teknik analisis menggunakan regresi linier berganda