



TEORI MOTIVASI - *EXPECTANCY* *THEORY*: KETERBATASAN DAN IMPLIKASINYA

Wiyadi
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Manager must be know that workers had difference character, think of anything, want to something, need to something, hope and purpose. They are force manager to motivate their workers suitable with their character. The essential of workers motivation development is the worker need can be sufficient. Expectancy theory can only used to company that have positive worker zone. It is used Quality of Work Life (QWL). The basic this philosophy is recognize workers as individual and support them with motivation.

Keywords: *expectancy theory, quality of work life, motivation, workers*

PENDAHULUAN

Suatu masalah mendasar yang dihadapi para manajer senior adalah bagaimana mengarahkan pekerjaanya untuk melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Pekerja, sebagaimana sumber daya yang lain merupakan asset yang dimiliki oleh perusahaan sehingga penanganan pekerja ini menjadi hal yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada kondisi persaingan dewasa ini agar dapat *survive* manajer harus memfokuskan pada sumber-sumber organisasional yaitu mengembangkan lingkungan pekerjaan yang positif, memotivasi pekerjaanya dan memiliki kepemimpinan yang memadai (Lary Wilson, 1992). Tanpa ada dukungan dari ketiga hal itu menyebabkan perusahaan gagal dalam mencapai tujuannya.

Meningkatkan *performance* pekerja terkait dengan masalah motivasi dan *reward*. Seorang pekerja melakukan pekerjaannya

tentunya dilandasi dengan keinginan untuk mencapai sesuatu. Motivasi itu sendiri adalah suatu proses psikologi yang mendasar yang menimbulkan perilaku seseorang untuk mencapai insentif atau *reward* (Luthans, 1996)

Teori motivasi muncul karena kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan *performance* dari karyawannya. Pada awalnya motivasi pekerja ditentukan oleh besarnya upah yang diterima (*wages*), ternyata upah bukanlah satu-satunya motivator sehingga muncul kebutuhan berafiliasi dengan orang lain, pada kondisi ini muncul teori kepuasan yang didasarkan pada tingkat kebutuhan yang ingin dicapai. Adanya hirarki kebutuhan-Maslow, *Two Factor Theory*- Herzberg dan *ERG Theory* -Alferder merupakan bukti bahwa kebutuhan pekerja yang bervariasi menyebabkan motivasi yang melandasinyapun berbeda-beda. Perkembangan selanjutnya adalah munculnya teori proses yang mencoba mengkaitkan antara motivasi, *performance* dan *satisfaction* yang mana teori sebelumnya tidak mengemukakan hal ini. Salah satu teori proses adalah *Expectancy theory* yang dikembangkan oleh Porter-Lawler. Teori ini bersifat melengkapi dari teori sebelumnya dengan memandang bahwa tingkat kepuasan yang dicapai oleh pekerja menimbulkan motivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Karena manajer dihadapkan pada persoalan mengenai cara memotivasi karyawannya sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya maka perlu dibahas lebih lanjut apa mengenai teori ini yang mengkaitkan antara motivasi, *performance* dan *satisfaction*, keterbatasan teori ini dan implikasinya bagi manajer.

MOTIVASI – PERFORMANCE DAN SATISFACTION

Motivasi merupakan suatu proses psikologi yang mendasar yang menimbulkan suatu perilaku untuk mencapai tujuan atau insentif. Proses motivasi tersebut digambarkan sebagai berikut ini. (Luthans, 1996)

need → **drivers** → **incentive**

Dari proses tersebut terlihat bahwa motivasi seseorang disebabkan oleh kebutuhan dan keinginan untuk memenuhi kebutuhannya itu.

Motivasi terdiri dari faktor-faktor yang merupakan aspek pekerjaan yang berhubungan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan dan pekerjaan tersebut akan dapat dicapai kepuasan kerja yang diinginkannya (Larry Wilson, 1992). Adapun faktor-

faktor tersebut adalah (1) *Achievement* (2) *Recognition* (3) *Responsibility* (4) *Advancement* (5) *The Work itself*. Faktor-faktor tersebut apabila tercakup dalam pekerjaan yang dilakukan akan berdampak pada kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Motivasi, *performance* dan *satisfaction* merupakan tiga hal yang berkaitan. Banyak studi yang dilakukan untuk menunjukkan keterkaitan tiga hal tersebut. Studi mengenai pengaruh *performance* pada *job satisfaction* dilakukan oleh Edward E Lawler III pada tahun 1967 (Organ D.W, 1987) yang mengemukakan bahwa *performance* berpengaruh pada *satisfaction* melalui *moderating variable* yaitu *reward*. Intinya *performance* menghasilkan suatu *reward*, apabila *reward* yang diterima sesuai dengan *performance* maka menimbulkan *satisfaction*.

Pekerja dalam perusahaan mempunyai kebutuhan, harapan dan tujuan yang berbeda. Maka *reward* harus disusun agar *reward* benar-benar efektif sehingga akan dapat dicapai kepuasan kerja. Untuk menyusun suatu *reward* yang efektif ada 4 elemen yang harus dipertimbangkan yaitu: (David Van Fleer, 1991):

1. *Reward* harus memuaskan kebutuhan dasar bagi seluruh pekerja
2. *Reward* harus *comparable* dengan perusahaan lain terutama dengan perusahaan pesaing
3. *Reward* harus diberikan secara *fair* dan adil sesuai prestasinya di perusahaan
4. *Reward* harus mencakup beberapa aspek yaitu jumlah, ketepatan waktu, pengakuan dan promosi.

Reward yang efektif akan mendorong pekerja untuk bekerja dengan baik dan akan tercipta suatu kondisi pekerjaan yang memuaskan. Pemilihan *reward* yang dilakukan pekerja ternyata berdampak positif pada prestasi kerja (*task performance*). Penelitian yang dilakukan oleh Steve William dan Fred Luthans (1992) menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara pemilihan *reward* dengan *task performance* yang akan meningkatkan kompetensi dan inisiatif mandiri dengan adanya peningkatan motivasi untuk melakukan tugasnya dengan baik.

Hubungan antara motivasi (*effort*), *performance* dan *satisfaction* dilakukan pula oleh Steven P. Brown dan Robert Peterson (1994) yang mengemukakan bahwa *effort* berpengaruh positif terhadap *satisfaction* namun tidak berpengaruh secara signifikan pada *performance*. *Performance* berpengaruh positif pada *satisfaction*.

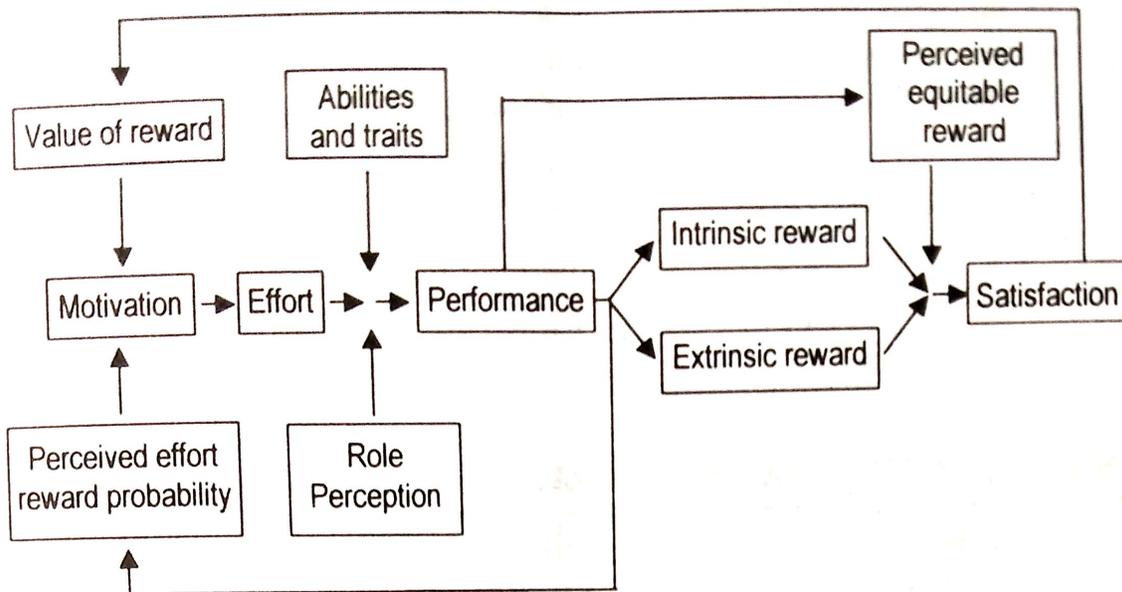
EXPECTANCY THEORY

Awal munculnya teori ini sebenarnya merupakan konsep dari Kurt Lewin dan Edward Tolman yang akhirnya dikembangkan oleh Victor Vroom tahun 1964. Model ini mempunyai konsep *Valence*, *Instrumentality* dan *Expectancy* sehingga dikenal dengan VIE teori. Dengan menggabungkan tiga konsep ini maka akan membuat suatu dasar pernyataan mengenai motivasi dan motivasi terbesar (*greatest motivation*) akan terjadi bila: (Staw, 1991)

- Individu yakin bahwa perilakunya akan menimbulkan *outcome* tertentu (*performance-outcome expectancy*)
- Individu yakin bahwa *outcome* ini memberikan nilai positif baginya (*valence*)
- Individu yakin bahwa ia dapat mencapai keinginannya pada tingkat tertentu (*effort -performance expectancy*)

Teori ini mengemukakan bahwa dengan *valence* berarti ada kekuatan yang mendorong individu untuk mencapai suatu hasil tertentu. *Valence* yang positif akan menimbulkan motivasi untuk mencapai sesuatu (*outcome*). Bila *outcome* yang ingin dicapai ada pada level pertama maka akan berhubungan dengan *expectancy* sedangkan *instrumentality* berhubungan dengan keinginan untuk mencapai level *outcome* yang lebih tinggi, sehingga *outcome level* pertama merupakan instrumen untuk memperoleh *outcome level* kedua dan seterusnya.

Teori VIE ini menggambarkan suatu proses yang merefleksikan perbedaan individu dalam motivasi bekerja, tidak menggambarkan apa kepuasan yang ingin dicapai oleh individu yang berbeda tadi sehingga VIE teori tidak secara langsung memberikan kontribusi bagaimana manajer memotivasi pekerjanya. Dari keterbatasan itu maka muncul teori *expectancy* yang dikembangkan oleh Porter-Lawler (1967) yang dikenal dengan *Porter-lawler model*. Model ini mengatasi kelemahan dari VIE teori dengan mengungkapkan keputusan motivasi yang dilakukan individu dan bagaimana membantu manajer dalam memotivasi karyawannya. Model ini menghubungkan antara motivasi, *performance* dan *satisfaction* dan dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Luthans F, Organizational Behaviour, Seventh Ed., Singapore: McGraw-Hill, International edition, 1996 page 158

Dari gambar tersebut terlihat bahwa motivasi ditimbulkan oleh *valence* yang menimbulkan suatu usaha (*effort*). Usaha ini dengan didukung oleh kemampuan dan sifat yang positif akan menyebabkan suatu prestasi (*performance*) dan prestasi itu sendiri akan menimbulkan *reward* baik intrinsik atau ekstrinsik. Bila *reward* yang diterima sebanding dengan prestasi yang dilakukan maka akan menimbulkan kepuasan (*satisfaction*) dan kepuasan merupakan *valence* yang positif yang menyebabkan timbulnya motivasi.

KETERBATASAN MODEL

Model ini didasarkan pada asumsi bahwa individual membuat keputusan secara rasional setelah melalui penggalan dari beberapa alternatif dan menetapkan suatu alternatif yang memungkinkan untuk memperoleh *outcome* pada tingkat tertentu (R.M Steers, 1987). Kenyataan yang terjadi keputusan individu tidaklah serumit itu. Mereka akan melakukan sesuatu bila dirasakan telah memperoleh tingkat kepuasan minimal. Keterbatasan yang lain bahwa model ini hanya cukup memberikan informasi kepada manajer bagaimana memotivasi pekerjanya dengan baik sehingga bagi kepentingan pekerja itu sendiri (individu) mendapatkan keterbatasan informasi mengenai hal ini, seakan-akan teori diperuntukkan bagi manajer.

Teori ini memberikan kontribusi yang lebih baik dari teori sebelumnya mengenai motivasi kerja karena mengkaitkannya

dengan *performance* dan *satisfaction* namun untuk diterapkannya pada praktek sesungguhnya menghadapi kendala (James M. McFillen and Philip M. Podsakof, 1993)

- Keraguan mengenai kemampuan, keahlian atau pengetahuan dari pekerja tersebut.
- Kemungkinan penerapannya pada pekerjaan yang dilakukan.
- Keterkaitan antar aktifitas atau pekerja lainnya yang berbeda.
- Ambiguous dalam lingkungan pekerjaan yang diperlukan.

IMPLIKASINYA BAGI MANAJER

Bagi manajer teori ini lebih *aplicable* dibanding teori sebelumnya dan memberikan arah bagi manajer bagaimana agar pekerja dapat termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Hal-hal yang seharusnya dilakukan oleh manajer berkaitan dengan masalah tersebut adalah: (Staw, 1991)

- Manajer harus menentukan *outcome* atau *reward* yang mempunyai *valence* bagi pekerja dengan dengan melakukan investigasi *outcome* apa yang sebenarnya diinginkan oleh pekerja.
- Manajer harus secara jelas menentukan prestasi yang diinginkan dengan membuat suatu standar tertentu yang diketahui dan dapat dicapai oleh pekerja baik menyangkut standar kuantitas atau kualitas.
- Manajer harus memberikan *reward* yang seimbang atas prestasi yang dicapai oleh pekerjanya.
- Manajer harus menentukan sistem *reward* yang sesuai dengan keinginan pekerjanya. Misal *ekstrinsik reward* yang diinginkan maka sistem *reward* ditekankan pada promosi, pembayaran upah dan sebagainya. Bila *intrinsik reward* yang diinginkan maka sistem *reward* ditekankan pada perlakuan secara individu pada pekerjanya.
- Manajer harus melakukan antisipasi pada situasi yang menimbulkan konflik.
- Bila dilakukan perubahan sistem *reward*, *reward* yang baru harus cukup untuk dapat memotivasi pekerjanya.
- Manajer harus memiliki keyakinan bahwa sistem *reward* yang dilakukan adalah adil.

Bagi manajer hal yang diinginkan adalah bagaimana pekerjanya bekerja sebaik mungkin. Solusi yang dilakukan adalah

memotivasi pekerja untuk melakukan yang terbaik. Persoalan *motive* pekerja adalah berbeda sehingga ada kesulitan bagaimana meningkatkan prestasi pekerjanya. Uang tidak selalu sebagai motivator bahkan hukuman atau menimbulkan perasaan takut dalam jangka pendek akan menimbulkan motivasi bagi pekerja (Bob Nelson, 1996). Untuk meningkatkan prestasi pekerja ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh manajer: (Michael Barrier, 1996)

- Ada keyakinan bagi manajer bahwa pekerjaan diberikan kepada pekerja yang sesuai.
- Pada perusahaan yang menekankan pada kontak pelanggan, manajer menempatkan pekerja yang tepat dalam berhubungan langsung dengan pelanggan.
- Memberikan kesempatan dan menawarkan kepada pekerja suatu *reward* yang informal.
- Menciptakan suatu lingkungan pekerjaan yang *high performance*.
- Pemberian *reward* secara individu dan memberikan hukuman secara individu pula.
- Memberikan *reward* yang terbaik sesuai dengan pekerjaan terbaik yang dilakukannya.

KESIMPULAN

Manajer harus menyadari bahwa pekerja mempunyai sifat yang berbeda, cara berfikir yang berbeda, kebutuhan, keinginan, harapan dan tujuan yang berbeda pula, maka manajer harus memotivasi pekerjanya sesuai dengan karakteristiknya. Esensi dari pengembangan motivasi pekerja adalah iklim bekerja yang mana kebutuhan mereka dapat dipenuhi. *Expectancy theory* hanya dapat diterapkan pada perusahaan yang mempunyai iklim bekerja yang positif yaitu dengan melakukan pendekatan *Quality of Work Life (QWL)*. Dasar dari filosofi penciptaan lingkungan yang positif ini adalah memperlakukan pekerja sebagai individu, menyediakan suatu dukungan (*support*) yang memadai dan mengakui perbedaan budaya.

Manajer harus mengembangkan hal ini sehingga teori ini tidaklah sekedar teori yang menambah kekayaan literatur tetapi dapat diterapkan dalam memotivasi karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Bob, Nelson. 1996. *Author of 1001 Ways to Reward Employees*, Nations Business, September.
- Luthans F., 1996. *Organizational Behaviour*, Seventh Ed., Singapore: McGraw-Hill, International Edition.
- McFillan, James dan Philey Podsakof, 1993. *A Coordinated Approach to Motivation Can Increase Productivity*, Personal Administration, July
- Michael, Barrier. 1996. *Improving Worker Performance*, Nations Business, September.
- Organ DW, 1987. *The Applied Psychology of Work Behaviour, A Book of Readings*, Third ed., Business Publications.
- R.M., Steers dan Porter L.W., 1987. *Motivation and Work Behaviour*, 4th ed., New York: McGraw-Hill.
- Staw BM., 1991. *Psychological Dimensions of Organizational Behaviour*, New York: McMillan Publishing Company.
- Steve, William dan Luthans, 1992. The Impact of Choice of Reward and Feedback on Task Performance, *Journal of Organizational Behaviour*, vol 13.
- Steven, Brown P. and Peterson A. Robert, 1994. The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction, *Journal of Marketing*, vol. 58, April
- Van Fleet, David D. 1991. *Contemporary Management*, Second Ed., Boston: Houghton Mifflin .
- Wilson, Lary. 1992. *Creating the Best Work Culture: How Management can Avoid the Trap of Ignoring the People Skill*, Nations Business, April.