

GAMBARAN TINGKAT MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT. TOS DENGAN MENGUNAKAN METODE *EXPECTANCY THEORY*

Elisabeth Lasmira Utami dan Retno Triani
Magister Psikologi Profesi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
Only_3ra@yahoo.com

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui gambaran tingkat motivasi kerja karyawan PT. TOS dengan menggunakan metode *Expectancy Theory*. Metode *Expectancy Theory* digunakan untuk mengetahui aspek pembentuk motivasi dari karyawan, yaitu dengan mengukur *expectancy* (harapan) karyawan, *instrumental* (instrumen), serta nilai dari *reward* yang diberikan (*valance*). Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan dilakukan pada karyawan PT. TOS dengan masa kerja minimal 1 tahun. Jumlah responden penelitian sebanyak 50 orang karyawan. Alat ukur yang dipakai adalah kuesioner *Expectancy Theory* berdasarkan indikator yang dikemukakan oleh Lunenburg. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 10% karyawan yang bekerja pada motivasi rendah; 70% karyawan yang bekerja pada motivasi sedang, dan 20% karyawan yang bekerja pada motivasi tinggi. Dari hasil analisis data tingkat motivasi kerja karyawan PT. TOS berada dikategori sedang namun, dilihat dari aspek pembentuk motivasi *Expectancy Theory*, aspek *Instrumentality* memiliki nilai yang terendah dibandingkan aspek *Valance* dan *Expectancy* sehingga motivasi kerja karyawan PT. TOS yang masih perlu diperbaiki pada aspek *Instrumentality*. Aspek *Instrumentality* merupakan perilaku yang dapat menghasilkan *reward* sehingga intervensi yang tepat bagi karyawan PT. TOS dengan diberikan *Achievement Motivation Training* (AMT) dimana, karyawan didorong untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik.

Kata kunci: motivasi kerja, *expectancy theory*, *expectancy*, *instrumental*, *valance*

Abstract

The purpose of this research is to describe the level of employee motivation PT. TOS by using the Expectancy Theory. Expectancy theory used to describe not only the levels of employee motivation but also factors forming their motivation, including expectancy, instrumental, as well as the value of the rewards given (valance). This research uses a quantitative approach with the respondents are 50 employees of PT. TOS with a minimum service of one year. They asked to complete the questionnaire of Expectancy Theory, which indicators proposed by Lunenburg. The findings showed that 10% of respondents work in a low motivation, 70% of respondents work on the moderate motivation, and 20% of respondents work in the high level of motivation (20 %). Furthermore, instrumentality was found as the lowest factor contributing to the motivation. The management needs to pay attention on the instrumentality factors in order to build a strong level of their employee motivation.

Keywords: motivation, expectancy theory, expectancy, instrumental, valance

Sebuah organisasi memerlukan berbagai macam daya atau modal kerja untuk menjalankan kegiatannya serta untuk mencapai tujuannya. Sumber daya itu terwujud dalam bentuk uang, mesin, metode serta manusia. Salah satu sumber daya yang penting dari beberapa sumber daya tersebut adalah sumber daya manusia dimana manusia yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap organisasi yang dapat memberikan kontribusi keuntungan bagi perusahaan. Motivasi menjadi sangat penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan, 1996). Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya presentasinya (Anoraga, 2006). Motivasi akan memberikan inspirasi, dorongan, dan semangat kerja bagi karyawan sehingga terjalin hubungan kerja yang baik antara karyawan dan pimpinan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal.

Dalam motivasi terdapat proses untuk membentuknya. Menurut Hasibuan (2006) terdapat teori motivasi yang memusatkan perhatian pada “bagaimana” terbentuknya motivasi kerja sehingga dapat diketahui bagaimana cara yang tepat untuk memotivasi karyawan. Teori motivasi yang semacam ini akan menjelaskan bagaimana proses sebab dan akibat tumbuhnya motivasi kerja, bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang diperolehnya dengan mendiskripsikan, menganalisa dan menjelaskan bagaimana perilaku karyawan dimulai, dipertahankan dan dihentikan. Salah satu teori yang memusatkan perhatian terhadap proses terbentuknya motivasi adalah Teori Harapan (*Expectancy Theory*).

Teori motivasi harapan yang dikembangkan Vroom merupakan teori mengenai proses motivasi kerja. Pada teori motivasi kerja ini ditekankan pada proses yang terjadi mulai dari timbulnya kebutuhan sampai tercapainya tujuan dan penghargaan yang diinginkan. Teori harapan ini membantu menjelaskan mengapa banyak karyawan yang tidak termotivasi pada pekerjaan mereka sehingga tidak memberikan yang terbaik dari potensi yang mereka miliki. Penelitian mengenai motivasi kerja karyawan pernah dilakukan oleh Lunenburg pada tahun 2011 di Amerika Serikat, dimana terdapat 3 aspek untuk melihat tingkat motivasi karyawan, yaitu dalam hal upaya mencapai target yang diharapkan, yang disebut juga sebagai *Effort to Performance Expectancy (Expectancy)*, pencapaian kinerja dalam bentuk perilaku yang dapat diukur untuk mendapatkan *reward*, yang disebut juga dengan *Performance to Reward Expectancy (Instrumentality)*, serta nilai dari *reward* yang diberikan yang disebut dengan *Valences of Rewards (Valence)*.

Menurut Vroom (dalam Keith Davis, 1985), motivasi adalah hasil dari tiga macam perasaan yaitu harapan, instrumental dan valensi. Harapan (*Expectancy*) adalah keyakinan individu bahwa suatu perilaku tertentu (*effort*) akan mendapatkan hasil kerja yang diharapkan (*performance*). Instrumentalitas (*Instrumentality*) adalah keyakinan individu bahwa kerjanya yang sukses (*Performance*) menjadikan ia menerima imbalan (*reward*) yang dilihat dalam bentuk perilaku valensi imbalan (*valence of reward*) adalah imbalan atau hasil yang paling dibutuhkan seseorang yang menjadi kekuatan dan pilihan seseorang terhadap suatu hasil tertentu. Teori ini menunjukkan bahwa pengharapan (*expectancy*), instrumentalitas (*instrumentality*), dan valensi (*valence*) saling terkait satu sama lain. Oleh karena itu, jika seorang karyawan percaya bahwa usaha mereka

akan menghasilkan kinerja baik, yang akan menghasilkan *reward* dan nilai dari *reward* tersebut berguna bagi dirinya, maka tingkatan motivasi kerja mereka akan tinggi. Namun, jika salah satu dari ketiga aspek tersebut rendah maka motivasinya pun akan menjadi rendah. Pengukuran dengan teori ini dipilih untuk melihat gambaran tingkat motivasi kerja karyawan yang dilihat dari proses tumbuhnya motivasi karyawan, didasarkan pada harapan, usaha/tindakan, serta hasil yang diperolehnya.

Vroom (dalam Koontz, 1990) mengemukakan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.

Teori harapan ini didasarkan atas:

1. Harapan (*Expectancy*): Upaya yang dilakukan agar seorang karyawan dapat mencapai target yang diharapkan.
2. Pertautan (*Instrumentality*): Perilaku yang dapat menghasilkan *reward*.
3. Nilai (*Valence*): Nilai dari *reward* yang diberikan bagi karyawan.

Teori harapan ini berasumsi bahwa seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus yang ingin dicapainya, dan juga pemahamannya tentang nilai suatu prestasi kerja sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian harapan adalah keyakinan bahwa upaya yang lebih baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Harapan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemilikan keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaan, ketersediaan sumber daya yang tepat, ketersediaan informasi penting dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

PT. TOS adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang spesialis *abrasive blasting & coating*, dan

telah berdiri pada tahun 1986. Perusahaan telah berusaha agar produktivitas perusahaan dapat semakin tinggi setiap tahunnya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Penurunan motivasi kerja ditunjukkan pada tahun 2013 dari turunnya produktivitas kerja hanya mencapai 73%, tingkat absensi yang tinggi menjadi 13,77%, serta tingkat pengunduran karyawan yang terus meningkat menjadi 18%. Data tersebut menjadi indikator penurunan motivasi kerja karyawan. Untuk memberikan penanganan yang tepat terhadap gejala di atas, maka perlu dilakukan pengukuran motivasi kerja karyawan.

METODE

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner dengan skala Likert dimana atribut-atribut yang digunakan dalam kuesioner merupakan atribut dari hasil penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Lunenburg pada tahun 2011.

Populasi dari penelitian adalah karyawan PT. TOS yang berjumlah 50 orang. Sampel diambil menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden dengan pertimbangan bahwa responden tersebut memiliki informasi yang kaya mengenai penelitian yang dilakukan (Kumar, 2005). Dalam penelitian ini dipilih karyawan yang sudah bekerja minimal satu tahun. Selain menggunakan kuesioner, peneliti juga mengumpulkan data dengan teknik observasi, wawancara, serta teknik kepustakaan untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Prosedur penelitian dimulai dengan studi pendahuluan dan studi kepustakaan, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan data, baik data primer maupun data sekunder yang diperlukan dalam penelitian.

Uji Psikometrik

Validitas

Validitas alat ukur dilakukan dengan menggunakan uji validitas konten dan validitas konstruk. Pengujian validitas konten dilakukan dengan *expert judgement* untuk mengetahui apakah item-item yang telah dibuat sesuai dengan domain yang ingin diteliti. Validitas konstruk diuji menggunakan korelasi antara skor masing-masing item dengan skor total yang telah dikoreksi. Perhitungan korelasi ini bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal alat ukur (Anastasi & Urbina, 1997). Perhitungan secara statistik dilakukan dengan teknik *Pearson Product Moment*. Hasil yang diperoleh berupa *corrected-item correlation*, yang kemudian akan dibandingkan dengan r kritisnya.

Perhitungan uji validitas dilakukan terhadap 3 aspek dari motivasi kerja, yaitu *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence*. Pada aspek *expectancy* terdapat 4 item yang nilai koefisien r_{hitung} lebih kecil daripada $r_{critical}$. Item-item yang gugur tersebut yaitu item nomor 1, 4, 22, 30. Dengan gugurnya 4 item pada kuesioner aspek *expectancy*, hal ini berarti ada 12 item yang memiliki koefisien r_{hitung} diatas 0,30 dan dinyatakan valid. Nilai koefisien r_{hitung} variabel *expectancy* yang dinyatakan valid bergerak dari nilai koefisien 0,343 sampai dengan 0,846. Pada aspek *instrumentality* terdapat satu item yang dinyatakan gugur karena nilai koefisien r_{hitung} lebih kecil daripada $r_{critical}$ (0,30). Item yang dinyatakan gugur pada aspek *instrumentality* yaitu item nomor 11. Dengan gugurnya satu item pada kuesioner *instrumentality*, maka terdapat tujuh item yang dinyatakan valid. Nilai koefisien r_{hitung} variabel *instrumentality* yang dinyatakan valid bergerak dari nilai koefisien 0,363 sampai dengan 0,512. Pada aspek *valence* terdapat satu item yang dinyatakan gugur karena nilai koefisien r_{hitung} lebih kecil daripada $r_{critical}$ (0,30). Item yang dinyatakan gugur pada aspek *valence* yaitu item nomor 10. Dengan

gugurnya satu item pada kuesioner *valence*, maka terdapat tujuh item yang dinyatakan valid. Nilai koefisien r_{hitung} variabel *valence* yang dinyatakan valid bergerak dari nilai koefisien 0,448 sampai dengan 0,781.

Reliabilitas

Pengujian reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan teknik statistik *Alpha Cronbach*. Alasan penggunaan teknik statistik *Alpha Cronbach* adalah alat tes ini menggunakan metode *summated rating* dan data yang digunakan bersifat kontinum (Crocker & Algina, 1986).). Semakin tinggi konsistensi atau homogeny item-item yang terdapat dalam alat ukur, akan semakin tinggi pula koefisien reliabilitasnya. Sekaran (dalam Zulganef, 2006) menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian mengindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien Alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,70.

Berdasarkan penghitungan uji reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach*, pada kuesioner Motivasi Kerja pada masing-masing aspeknya, diperoleh hasil sebagai berikut: aspek *Expectancy* mempunyai nilai koefisien 0,895, aspek *Instrumentality* mempunyai nilai koefisien 0,701 dan aspek *Valence* mempunyai nilai koefisien 0,828. Dengan mengacu pada Sekaran (dalam Zulganef, 2006) yang menyatakan bahwa koefisien Alpha Cronbach dinyatakan reliabel jika lebih besar atau sama dengan 0,70, maka nilai koefisien aspek *expectancy*, *instrumentality* dan *valence* dinyatakan reliabel.

Norma

Norma dihitung dengan menggunakan *Z-Score* untuk mengetahui pengelompokan skala dari hasil tes kedalam beberapa level norma. Oleh karena itu untuk mendapatkan gambaran tentang norma motivasi kerja,

dipergunakan perhitungan *standar deviasi* dan nilai rata-rata dari masing-masing variabel (Ihsan dalam Suis, 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Item

Analisis item menggunakan *Z-Score*. Data terlebih dahulu dari data *Raw Score* setiap aspek motivasi dari tiap responden yang kemudian dirubah menjadi *Standard Score* yang digunakan untuk membandingkan nilai seseorang dengan nilai orang lain dalam kelompoknya sedangkan motivasi kerja diperoleh dari perkalian antara *Expectancy*, *Instrumentality*, dan *Valance*.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan *Z-score* didapatkan bahwa secara umum motivasi kerja karyawan di PT TOS pada kategori sedang. Berdasarkan hal ini dapat dikatakan bahwa upaya perusahaan selama ini untuk mendorong karyawan bekerja sudah baik. Namun, dilihat dari tiga aspek pembentuk motivasi, yaitu *Expectancy*, *Instrumentality*, dan *Valance* nilai yang tertinggi diperoleh pada aspek *Expectancy* sebesar 78% yang berarti usaha karyawan untuk mencapai target yang diharapkan telah mendapatkan dukungan dari perusahaan dengan memberikan berbagai pengembangan yang dibutuhkan oleh karyawan. Sedangkan aspek pembentuk motivasi yang mendapatkan nilai terendah pada aspek *Instrumentality* sebesar 66% yang berarti perilaku berprestasi karyawan untuk memperoleh *reward* masih perlu didorong sehingga karyawan terdorong untuk selalu meningkatkan kinerjanya.

Aspek-aspek diatas menunjukkan aspek pembentuk motivasi kerja karyawan berdasarkan upaya perusahaan dalam mendorong karyawan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Motivasi kerja karyawan ini merupakan hasil perkalian dari setiap aspek yaitu *Expectancy*, *Instrumentality*, dan *Valance*. Setiap orang mempunyai keinginan untuk menghasilkan

suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus mereka dan juga pemahaman mereka tentang nilai suatu prestasi kerja sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian perusahaan dapat mengupayakan untuk memberikan fasilitas bagi karyawannya untuk mencapai target, sehingga motivasi kerja dapat diperkuat.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi kerja karyawan masih tergolong sedang, namun berdasarkan aspek pembentuk motivasi yaitu *Expectancy*, *Instrumentality*, dan *Valance* diketahui aspek *Instrumentality* merupakan aspek terendah jika dibandingkan dengan aspek yang lainnya. *Instrumentality* adalah perilaku yang menghasilkan sebuah *reward*. Aspek ini rendah karena perusahaan masih kurang dalam hal pemberian informasi mengenai *reward* dan contoh penghargaan yang akan didapat oleh karyawan sehingga saran bagi perusahaan adalah dengan mengadakan program penghargaan karyawan teladan secara periodik untuk mendorong karyawan yang nantinya terpilih untuk tetap berprestasi dan sekaligus memacu prestasi karyawan lain.

Untuk penelitian selanjutnya, karena penelitian ini baru sampai pada tahap mengetahui gambaran tingkat motivasi model teori harapan di PT. TOS, terdapat ruang untuk melakukan penelitian tentang penerapan dan pengembangan model teori ini dalam pengelolaan motivasi kerja. Peneliti merekomendasikan kiranya para peneliti lain dapat melanjutkan penelitian ini. Hal ini penting agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai salah satu pendorong motivasi kerja karyawan pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Davis, K. (1985). *Teori motivasi kerja menurut Vroom*. Diunduh dari <http://www.scribd.com/doc/57207601/MOTIVASI-KERJA2>.
- Guilford, J. P. & Fruchter, B. (1973). *Fundamental statistic in psychology and education* (5th ed.). Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Jewell, L. N. & Marc Siegall. (1998). *Psikologi industri/organisasi modern, edisi Indonesia*. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Kerlinger, F. N. (2000). *Foundation of behavioral research*. USA: Harcourt Brace College Publishers.
- Koontz, H., O'Donnell, & Weihrich, H. (1990). *Manajemen*, Jilid 1, edisi kedelapan. Judul asli: *Management. Eighth Edition*, 1984, Inggris: Mc Graw-Hill, Inc. (Editor: Alfonsus Sirat), Jakarta: Erlangga.
- Kumar, R. (1999). *Research methodology*. London: Sage Publication.
- Lunenburg, F. C. 2011. Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, Aan Administration*, Vol. 15, No. 1.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. Edisi ke-10. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.