

MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN MELALUI EXPECTANCY THEORY DALAM MOTIVASI

Teguh Suropto

Prodi Perbankan Syariah STIA Alma Ata Yogyakarta

Email: teguh_suropto@yahoo.com

Abstract

Competition and economic growth has led many companies strive to improve its quality. Many efforts made by the company to improve its quality, including improving the process of production, did diversifying products, and motivating employees to improve performance. All of these efforts make a lot of companies have a lot to do an evaluation of His attempt. By understanding expectancy can be arranged planning employees good motivation, which can improve employee performance. Therefore learn Expectacy employees, as stipulated in the Expectancy Theory can help companies to plan and mapping motivation will be given to employees. Furthermore, how Expectancy Theory in motivation able to provide guidelines for the planning of motivation in the company? Is Theory expectancy implementation can improve the performance of employees in the company? Writing this using literature study, using journals and book library. The study concluded among other things, that an approach that can be used to megetahui what drives human beings is Expectancy Theory. This approach assumes that people will take action to achieve the goals that he considered valuable. Expectancy Theory is basically capable of providing employee performance improvement, because, in the provision of motivation, employees and leaders working to achieve the expected goals together, and also conduct a review and evaluation of the results.

Keyword: *Expectancy Theory, Motivation, Performance*

PENDAHULUAN

Persaingan usaha dan pertumbuhan ekonomi telah menyebabkan banyak perusahaan berupaya untuk meningkatkan kualitasnya. Banyak upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitasnya, diantaranya memperbaiki proses produksi, melakukan difersifikasi produk, dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Semua upaya ini menjadikan banyak perusahaan harus banyak melakukan evaluasi terhadap usahanya.

Salah satu langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kualitasnya adalah dengan meningkatkan motivasi terhadap karyawan, agar mereka dapat bekerja dengan baik, dan meningkatkan kinerja. Perusahaan dapat melakukan berbagai cara untuk memberikan motivasi bagi karyawannya, diantaranya memberikan penghargaan, memberikan pujian kepada karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, mengapresiasi pendapat atau ide karyawan, meningkatkan jenjang pendidikan bagi karyawan, dan masih

banyak lagi upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan motivasi bagi karyawannya. Semua upaya ini merupakan langkah bagi perusahaan untuk Memperoleh, mempertahankan, dan mendapatkan karyawan yang terbaik agar perusahaan mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Tujuan tersebut adalah: Peningkatan Efisiensi, Peningkatan Efektivitas, Peningkatan Produktivitas, Rendahnya tingkat Perpindahan Karyawan, Rendahnya tingkat absensi, dan Tingginya kepuasan kerja karyawan (Rivai, 2003).

Oleh karena itu diperlukan komitmen seluruh stakeholder perusahaan untuk mewujudkan tujuan tersebut diatas.

Sementara itu untuk menyatukan persepsi dan komitmen tersebut diperlukan motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan yang baik. Selanjutnya akan muncul kepercayaan karyawan yang tinggi dari karyawan terhadap perusahaan. Kepercayaan atau *Trust* merupakan bentuk hubungan timbal balik antara individu yang saling berhubungan. Atau berinteraksi. (Paine, 2003). Motivasi yang kuat akan menimbulkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, mereka memiliki kemauan untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik, dan mampu melakukan evaluasi terhadap hasil pekerjaannya. Dengan demikian motivasi menjadi cara penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja.

Banyak perusahaan yang belum mampu melakukan motivasi terhadap karyawannya secara maksimal, sehingga peningkatan kinerja tidak berhasil diwujudkan. Ketidak mampuan perusahaan memberikan motivasi tersebut, disebabkan karena perusahaan kurang memahami dasar teorisasi pemberian motivasi kepada karyawan, Motivasi diberikan oleh perusahaan tanpa disertai dengan rancangan evaluasi kinerja, sehingga motivasi hanya memberikan efek sesaat saja dan tidak memiliki keberlanjutan, perusahaan tidak memiliki strategi perencanaan pemberian motivasi terhadap karyawan yang baik, pemberian motivasi tidak diawali dengan kajian yang jelas dan runtut. Dengan banyaknya persoalan yang dihadapi perusahaan tersebut, seringkali motivasi justru kontra produktif dengan tujuan yang ingin diharapkan.

Sebagai contoh ketika perusahaan meningkatkan gaji karyawan, peningkatan gaji tersebut tidak diawali dengan analisa yang baik, sehingga seringkali peningkatan gaji tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Analisa awal terhadap pemberian motivasi akan dapat mengarahkan perusahaan untuk memberikan motivasi dengan tepat. Dengan analisa awal, perusahaan dapat merencanakan, dan memetakan motivasi lebih baik. Pada umumnya setiap individu memiliki keinginan yang berbeda beda, satu hal yang dapat menjadi dasar setiap individu memenuhi keinginannya, yaitu *expectancy*.

Setiap orang akan memiliki harapan-harapan yang akan diperoleh dalam melakukan kegiatannya, oleh karena itu tanpa adanya nilai harapan yang dimiliki, seseorang tidak akan melakukan usaha-usaha untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam *expectancy theory* dinyatakan bahwa orang termotivasi bereaksi dalam kehidupannya, berkeinginan menghasilkan kombinasi dari hasil-hasil yang diharapkan. Sehubungan dengan hal tersebut maka nampak jelas bahwa *expectancy* dapat mendorong seseorang untuk memenuhi kebutuhannya, hal ini wajar karena manusia selalu mempunyai need yang berbeda-beda menurut status sosialnya di masyarakat, sehingga unsur pembentuk *expectancy*-nya berbeda-beda pula (Teman Kusmono, 2005).

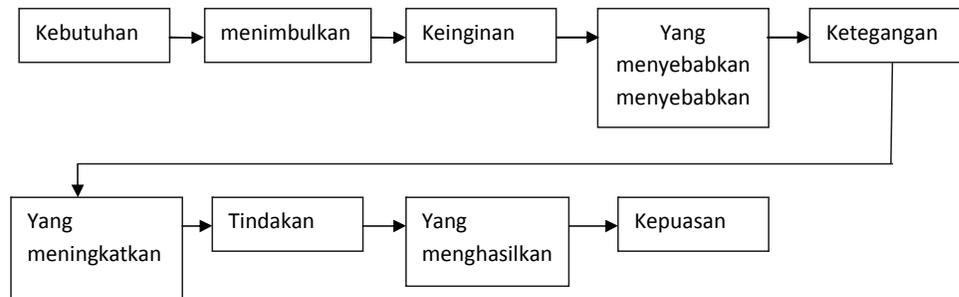
Dengan memahami *expectancy* karyawan dapat disusun perencanaan motivasi yang baik, yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu mempelajari *Expectancy* karyawan, yang tertuang di dalam *Expectancy*

Theory dapat membantu perusahaan untuk membuat perencanaan dan pemetaan motivasi yang akan diberikan kepada karyawan. Selanjutnya bagaimanakah *Expectancy Theory* dalam motivasi mampu memberikan pedoman bagi perencanaan motivasi di perusahaan?, Apakah penerapan *expectancy theory* dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan?. Jawaban dari pertanyaan tersebut akan dibahas dalam bab pembahasan.

Kajian Torisasi

Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan atau kekuatan untuk melakukan sesuatu (David & John W Newstrom, 1995). Arti kata tersebut memberikan makna bahwa motivasi merupakan keinginan kuat yang ada dalam setiap individu, baik karyawan, maupun pimpinan perusahaan. Dengan demikian setiap manajer yang memotivasi bawahannya berarti ia melakukan hal-hal yang diharapkan akan memenuhi dorongan dan hasratbawahan untuk bertindak dengan cara yang dikehendaki. Rantai kebutuhan dan kepuasan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Rantai kebutuhan, keinginan dan kepuasan (Harold Koontz, Cyril O'Donnel, Heinz Weuhrich, 1989)

Penjelasan dari rantai atau alur ini cukup rumit, karena kebutuhan itu tidak terlepas dari lingkungan seseorang, lingkungan berpengaruh terhadap persepsi kita tentang kebutuhan sekunder. Promosi seorang rekan kerja dapat menyalakan hasrat kita akan kedudukan yang lebih tinggi. Suatu masalah yang menantang dapat membangkitkan hasrat kita untuk mencapai sesuatu dengan memecahkan permasalahan tersebut.

Disamping itu beberapa pengertian motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut, Motivasi menurut Webster's new collegiate dictionary (kamus untuk mahasiswa) adalah sesuatu yang dibutuhkan atau desakan yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi dapat diartikan kinerja atau proses dari seseorang yang menunjukkan perhatian yang sebenarnya untuk memperoleh sesuatu yang diharapkan.(Shanks). Sedangkan menurut Butkus & Green (1999), motivasi adalah berasal dari kata "motiv" yang berarti bergerak, menekan atau mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu yang diinginkan. (Kalimullah et. al.,2010). Beberapa pandangan atau teori tentang motivasi dalam organisasi antara lain, Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip, pertama kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi. Kedua kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. (Hani Handoko, 1999).

Hirarki kebutuhan menurut Maslow terbagi atas kebutuhan yang paling dasar atau kebutuhan *physiological*, misalnya makan, minum, perumahan, setelah kebutuhan dasar ini terpenuhi selanjutnya akan meningkat ke kebutuhan rasa aman misalnya keamanan, kebebasan, stabilitas. Jika kebutuhan ini telah terpenuhi kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan rasa kasih sayang misalnya persahabatan, pertemanan, rasa cinta dan kasih. Kebutuhan selanjutnya adalah harga diri, manusia memerlukan pengakuan harga diri, kebutuhan itu misalnya prestasi, pengakuan, perhatian. Pada akhirnya kebutuhan tertinggi manusia adalah aktualisasi diri, misalnya kreatifitas, toleransi. Selanjutnya teori pengharapan menyampaikan argumentasinya, bahwa motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu yang berhubungan dengan hubungan usaha kinerja (*expectacy* = pengharapan), hubungan kerja - hasil (*instrumentalitas* = perantara), dan persepsi pentingnya berbagai macam hasil pekerjaan (*valence* = valensi). (Luthan, 2005).

Motivasi merupakan lambang dari proses psikologi yang merupakan dasar stimulan, rangkaian dan determinasi dari beragam kegiatan untuk mencapai target yang diinginkan. (Farhad, et.al, 2011). Motivasi juga merupakan kemajuan dari langkah dan dukungan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan. (Chowdhury, 2007).

Perhatian terhadap karyawan, memperhatikan terhadap perilaku karyawan menjadi bagian penting dari upaya perusahaan memberikan motivasi bagi karyawan. Oleh karena itu motivasi harus mampu memberikan perhatian kepada karyawan. Disamping beberapa komponen di atas, yang juga perlu diperhatikan adalah tiga kunci utama motivasi, yaitu : (Greenberg, 2003)

Motivasi tidak sama dengan kinerja

Motivasi hanya salah satu dari beberapa kemungkinan yang menentukan kinerja. Motivasi hanya menjadi penyebab seseorang memiliki kinerja yang baik, tidak berarti seseorang memiliki motivasi yang tinggi.

Motivasi melibatkan banyak faktor

Hal ini memiliki arti bahwa setiap orang memiliki perbedaan dalam merasakan motivasi. Banyak hal yang harus diperhatikan dari motivasi. Motivasi adalah hal yang sangat kompleks dan merupakan konsep yang penting dari perilaku organisasi.

Orang atau individu adalah motivasi yang lebih dari pada uang

Kenyataan menunjukkan setelah dilakukan survey terhadap penduduk di Amerika, mereka kebanyakan menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah lebih dari sekedar hanya untuk mendapatkan uang. Mereka mau melakukan suatu pekerjaan karena mereka memiliki tujuan yang lebih baik dari pekerjaan tersebut. Ketika kita berpikir bahwa motivasi lebih penting, maka uang bukan segala galanya.

Expectancy Theory

Sebuah pendekatan tentang motivasi dikemukakan oleh *Expectancy Theory*. Pendekatan teori ini menyampaikan bahwa banyak orang memandang jauh kedepan untuk menjelaskan bagaimana orang itu termotivasi. Salah satu tokoh yang mengemukakan tentang teori ini adalah ahli psikologi Victor H

Vroom. Ia menyatakan bahwa setiap orang akan termotivasi melakukan hal - hal untuk mencapai sasaran yang dianggapnya berharga dan ia melihat bahwa apa yang dilakukannya akan membantu tercapainya sasaran tersebut. (Koonz et al., 1989)

Teori Vroom ini secara detail menyatakan bahwa motivasi orang untuk melakukan sesuatu itu ditentukan oleh nilai yang diberikannya pada hasil usahanya (baik negatif maupun positif) dikalikan dengan kepercayaannya bahwa usahanya akan sangat membantu tercapainya sasaran itu. Dengan kata lain Vroom menyatakan bahwa motivasi adalah hasil dari nilai yang diantisipasi yang diberikan seseorang pada pada suatu sasarn dan kemungkinan yang dilihat untuk tercapainya sasaran ini. Teori Vroom dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$\begin{array}{l} \text{Kekuatan} = \text{Valensi} \times \text{Pengharapan} \\ \text{(Force)} = \text{Valence} \times \text{expectancy} \end{array}$$

Dimana kekuatan adalah kekuatan motivasi seseorang, Valensi adalah kekuatan preferensi seseorang untuk suatu hasil, dan pengharapan adalah kemungkinan suatu tindakan tertentu akan memberikan hasil yang dikehendaki. (Koonz et al., 1989). Perlu diingat pula bahwa rumus tersebut menyatakan bahwa dampak motivasi yang diinginkan manajemen dari karyawan sangat dipengaruhi oleh penilaian karyawan atas valensi atau nilai yang diharapkan berupa hasil yang dinikmati karena melakukan perilaku yang ditentukan dan kuatnya pengharapan (*Expectancy*) bahwa perilaku itu akan benar-benar merealisasikan hasil tersebut (Flipo, 1989).

Kinerja karyawan

Gibson et al. (1995) menyatakan kinerja adalah catatan terhadap hasil produksi dan pekerjaan atau aktivitas tertentu. Beberapa faktor yang berperan dalam kinerja antara lain adanya keseimbangan antara pekerja dan lingkungan yang berada didekatnya yang meliputi individu, sumberdaya, kejelasan kerja dan umpan balik. (Nurkhasanah, 2008)

Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Menurut Stout (dalam BPKP, 2000), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Selain itu kinerja juga dapat diartikan penggabungan antara kemampuan, motivasi dan lingkungan kerja. Atau dapat dituliskan, $P = f(A, M, E)$, dimana P adalah performance, A adalah Ability, M adalah Motivation, E adalah Environment. Beberapa hal yang masuk dalam kelompok Ability adalah: rekrutmen karyawan, seleksi karyawan, training karyawan, pengembangan karyawan. Sedangkan yang termasuk dalam motivasi adalah kedalaman pekerjaan, promosi, pembinaan, umpan balik, penghargaan. (Bohlander Snell, 2004).

Ketiga elemen tersebut memiliki keterikatan, yaitu apabila salah satu diantara elemen tersebut kurang baik, maka kinerja karyawan akan rendah,

begitupula sebaliknya. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki kekuatan terhadap ketiga elemen tersebut. Dengan berdasarkan elemen tersebut perusahaan dapat melakukan identifikasi dan evaluasi terhadap kinerja karyawannya. Melalui pengukuran kinerja akan diperoleh pengelolaan perusahaan yang efektif, untuk mencapai tujuannya. Beberapa fungsi pengukuran kinerja adalah mendorong karyawan untuk berperilaku yang baik, sesuai standar kinerja, sebagai penilaian bagi karyawan terhadap hasil pekerjaannya, dan memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk memperkuat perusahaan.

Sedangkan beberapa aspek dalam kinerja adalah sebagai berikut : (Martin & Whiddon, 1988) Merasa terikat dalam melayani klien; Berhubungan baik dengan staff lain; Mempertunjukkan ketrampilan dan pengetahuan inti bekerja aktivitas; Menunjukkan kebiasaan bekerja yang baik; Mempunyai sikap positif dalam pekerjaan.

Sedangkan kategori pengukuran kinerja dapat dikelompokkan kedalam Dessler (1997) 6 kategori yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut:

Kualitas: tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

Kuantitas: jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

Ketepatan waktu: tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

Efektivitas: tingkat penggunaan sumberdaya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

Kemandirian: tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

Komitmen kerja: tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja karyawan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

PEMBAHASAN

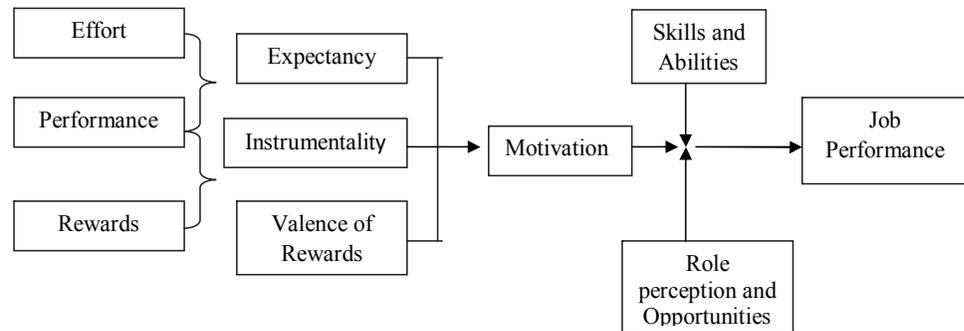
Perusahaan dalam aktivitas kesehariannya selalu membutuhkan faktor faktor produksi, diantaranya bahan baku, SDM, dan peralatan. Ke tiga faktor produksi tersebut keberadaannya saling melengkapi dan merupakan unsur penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Salah satu faktor produksi yang menjadi bagian penting bagi perusahaan adalah Sumber daya manusia. (SDM). Manajemen membutuhkan penciptaan dan pemeliharaan iklim yang dapat membuat orang-orang bekerja sama dalam kelompok ke arah tujuan bersama. Manajer tak akan dapat melaksanakan pekerjaan ini tanpa mengetahui apa yang menggerakkan (memotivasi) manusia. (Koonz et al., 1989). Suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui apa yang dapat menggerakkan manusia adalah *Expectancy Theory*. Pendekatan ini beranggapan bahwa manusia akan melakukan tindakan untuk mencapai sasaran yang dianggapnya berharga. Dan mereka melihat bahwa apa yang dilakukannya akan membantunya mencapai sasaran tersebut.

Teguh
Suripto

120

Dengan adanya harapan yang dimiliki oleh karyawan, maka setiap karyawan berupaya untuk mencapai atau memenuhi harapannya tersebut. Harapan individu ini seringkali berbeda dengan harapan yang dikehendaki oleh perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu kemampuan perusahaan untuk mewujudkan harapan karyawan akan menjadi hal penting agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Dalam teorisasi pengharapan (*Expectancy theory*) disampaikan, bahwa setiap individu memiliki elemen dasar dalam upaya mencapai kinerjanya, elemen tersebut dapat digambarkan sebagai berikut ;



Gambar 2. Elemen dasar dari Expectancy Theory (Greenberg, Robert A. Baron, 2003)

Dari gambar tersebut terdapat beberapa elemen penting yang menjadi dasar seorang individu atau karyawan melakukan suatu tindakan yaitu *Expectancy*, yaitu keyakinan seseorang terhadap upayanya yang akan mempengaruhi kinerjanya. *Instrumentality* yaitu keyakinan seseorang akan memperoleh imbalan untuk kinerjanya. *Valence* yaitu kesadaran setiap individu bahwa penghargaan memberikan nilai akan harapan yang diinginkan.

Dengan elemen dasar tersebut, setiap karyawan akan memiliki pengharapan, yang akan menjadi motivasi baginya untuk menjalankan pekerjaan di perusahaan. Kadang kadang setiap individu percaya terhadap upayanya mencapai tujuan yang diinginkan. Meskipun mereka tidak berharap akan keinginannya, mereka tetap mengerjakan dengan baik. (Greenberg, 2003).

Untuk memastikan hal-hal yang bernilai bagi karyawan, kita harus menganalisis kebutuhan dasar dan melakukan survei keinginan-keinginan karyawan pada saat ini. Ada dua jenis hasil yang dapat dinikmati oleh karyawan, yaitu: (Flipo, 1989) Hasil langsung atau primer dari pelaksanaan tugas, seperti: uang, promosi, bonus, liburan dan hasil tidak langsung (sekunder) yang dapat timbul dari hasil primer, seperti: Mobil, kedudukan, perasaan bangga, perumahan.

Hasil-hasil sekunder tersebut sangat erat kaitannya dengan kebutuhan yang diidentifikasi. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan bahwa karyawan tidak akan merasakan nilai dari kebutuhan yang mempunyai prioritas yang lebih rendah, sebelum kebutuhan yang memiliki prioritas yang lebih tinggi dipenuhi. Sebagai contoh, banyak penelitian menyampaikan bahwa karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana ataupun sarjana muda lebih membutuhkan prestasi, sedangkan para manajer lebih membutuhkan kekuasaan. Dengan demikian pemenuhan kebutuhan akan prestasi bagi para karyawan akan menjadi prioritas, sedangkan kebutuhan kekuasaan menjadi prioritas bagi para manajer.

Dalam teori pengharapan, disampaikan bahwa pentingnya melakukan survei terhadap hal-hal yang bernilai bagi karyawan. Perusahaan dapat melakukan identifikasi kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan, sehingga karyawan akan benar-benar merasakan bahwa kebutuhan yang diberikan oleh perusahaan memberikan motivasi yang kuat untuk bertindak atau bekerja.

Selain nilai yang diharapkan atau (valensi), perusahaan juga harus memperhatikan pentingnya pengharapan (*Expectacy*) karyawan. Barangkali karyawan akan menilai reward yang diterimanya hanya memberikan dampak yang kecil atas perilaku, jika karyawan tidak merasakan, Kemampuan pribadi dengan cara yang ditentukan, Hubungan yang jelas dengan antara perilaku yang diinginkan dengan hasil yang dinilai. Oleh karena itu dalam *Expectancy Theory* disampaikan, sebelum memberikan motivasi, diperlukan beberapa langkah, sebagai berikut: (Grenberg, 2003)

Mengetahui harapan karyawan yang sebenarnya, yang dapat mendorong upaya karyawan meningkatkan kinerjanya. Sebagai contoh, untuk meningkatkan kinerja bagi para karyawan dibagian keuangan, apakah pemberian *reward* dalam bentuk uang sudah tepat, ketika yang diinginkan adalah peningkatan penguasaan pekerjaan, kemungkinan pelatihan akuntansi, pelatihan perpajakan, justru akan lebih tepat untuk meningkatkan kinerjanya.

Penetapan Reward yang tepat, yang dapat memberikan nilai positif bagi karyawan. *Reward* yang akan diberikan harus dapat diidentifikasi dengan jelas, peningkatan gaji, pemberian bonus, pemberian pelatihan, adalah beberapa contoh reward yang harus dapat diidentifikasi dengan jelas.

Mengkaitkan antara nilai reward dengan kinerja karyawan. Hampir sama dengan langkah yang ketiga, pemberian *reward* harus dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja para karyawan. Sebagai contoh pemberian kenaikan gaji, pemberian bonus, pemberian fasilitas, harus dapat memberikan ukuran yang jelas terhadap peningkatan kinerja karyawan. Seringkali pemberian *reward-reward* tersebut belum berkorelasi positif terhadap kinerja karyawan.

Dengan langkah tersebut diharapkan motivasi yang diberikan oleh perusahaan akan berkorelasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Dalam gambar 2 di atas terlihat bahwa *Expectancy Theory* mengemukakan bahwa motivasi dapat diwujudkan berdasarkan tiga elemen yaitu *Expectancy*, *Instrumentality*, dan Valensi, ketiga elemen tersebut menjadi dasar dalam memberikan motivasi bagi karyawan, dan selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam system MBO *Management By Objective*, karyawan dan pimpinan berupaya untuk mencapai tujuan yang diharapkan secara bersama, dan juga melakukan *review* dan evaluasi terhadap hasil yang dicapai. (Bacal, 2004). Sistem MBO memungkinkan karyawan dan pimpinan melakukan desain motivasi secara bersama, dengan harapan bahwa motivasi akan lebih sesuai dengan harapan karyawan.

KESIMPULAN

Dari pembahasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen membutuhkan penciptaan dan pemeliharaan iklim yang dapat membuat orang - orang bekerja sama dalam kelompok ke arah tujuan bersama. Manajer tak akan dapat melaksanakan pekerjaan ini tanpa mengetahui apa yang menggerakkan (memotivasi) manusia.

Teguh
Suripto

122

Suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui apa yang dapat menggerakkan manusia adalah *Expectancy Theory*. Pendekatan ini beranggapan bahwa manusia akan melakukan tindakan untuk mencapai sasaran yang dianggapnya berharga. Dan mereka melihat bahwa apa yang dilakukannya akan membantunya mencapai sasaran tersebut.

Dibandingkan dengan pendekatan teori motivasi yang lainnya, *Expectancy Theory*, memiliki beberapa keunggulan, diantaranya, penentuan motivasi dilakukan melalui survei untuk mengetahui valensi dan harapan dari karyawan.

Terdapat tiga langkah yang harus dilakukan sebelum menentukan motivasi yang akan diberikan kepada karyawan, tiga langkah tersebut adalah mengetahui harapan karyawan yang sebenarnya, Penetapan *Reward* yang tepat, yang dapat memberikan nilai positif bagi karyawan dan mengkaitkan antara nilai reward dengan kinerja karyawan.

Expectancy Theory pada dasarnya mampu memberikan peningkatan kinerja karyawan, dikarenakan, dalam pemberian motivasi, karyawan dan pimpinan berupaya untuk mencapai tujuan yang diharapkan secara bersama, dan juga melakukan review dan evaluasi terhadap hasil yang dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- H.Teman Koesmono, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, September 2005 : 171-188, Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>
- Nur Khasanah, Analisa pengaruh Empowerment, Self efficacy, dan budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja Dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, (Studi Kasus Pada PT Mayora Tbk. Regional Jateng DIY), Universitas Diponegoro, 2008
- Edwin B Flipso, *Manajemen Personalialia*, Erlangga, Jilid 1 dan 2, 1989
- Harold Koonz, Cyril O'Donnel, Heinz Weuhrich, *Intisari Manajemen*, Mc Graw Hill, 1989
- Greenberg Jerald, (2003), *Behavior In Organization*, Prentice Hall, USA
- Veitzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Dessler, G, 1992, *Manajemen Personalialia* Edisi 3, Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Bohlander, Snell, *Managing Human Resources*, 2004, Thomson Corporation, USA