KONTRIBUSI TEORI HARAPAN "VROOM" DALAM PENELITIAN KEPERILAKUAN

Levi Nilawati
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unika Indonesia Atmajaya
Email: levi_n90@yahoo.com

ABSTRACT

Expectancy theory is one of the most central motivation theories, and support the view that expectancy theory can predict effort and performance, through components of VIE (valence-instrumentality-expectancy). A number of theories have been proposed to explain individual motivation to perform in organization. This paper aims to provide aupdates partial explanation the findings of previous studies.and describes the VIE model components that valence, Instrumentality, and force model (or EV) and valence model (VI), and discusses some theoretical linkages with the theory of expectations.

Keywords: **teori harapan, *goal-setting,* motivasi, dan kinerja**

PENDAHULUAN

Teori harapan yang dikemukakan Vroom (1964) telah menempati posisi utama dalam penelitian motivasi kerja. Model *Valence-Instrumentality-Expectancy* (VIE) secara khusus telah menjadi subyek sejumlah penelitian empiris. Teori harapan-valensi kemungkinan adalah teori motivasi kerja yang paling banyak diteliti.Salah satu perbedaanpaling menarik dan penting dalam penelitian terhadap teori EV adalah perbedaan pendekatan *within-person* dan *across-person* dalam mengkonseptualisasi dan menguji teori.Pendekatan *within-person* menggunakan konsep EV untuk memprediksi pilihan seseorang mengenai keinginannya berperilaku dari sejumlah alternatif.Sementara pendekatan *across-person* menggunakan konsep EV untuk memprediksi perbedaan atau perubahan perilaku sebenarnya diseluruh peserta sampel. Beberapa publikasi menunjukkan bahwa ketertarikan terhadap teori harapan yang berhubungan dengan motivasi untuk mengikuti pelatihan, keluar masuknya karyawan, produktivitas, dan *self-set goal* (Tubbs, Boehne, & Dahl, 1993). Tulisan ini penting untuk melihat kembali, apakah teori harapan saat ini masih menjadi teori yang menjanjikan? Sebagian peneliti merasa penting untuk memastikan validasi teori harapan, maka Eerde dan Thierry (1996) berupaya untuk memastikan hubungan antara teori harapan dengan variabel yang berhubungan dengan pekerjaan. Tulisan ini

bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai perbaharuan sebagian temuan penelitian sebelumnya, menjelaskan komponen model VIE yaitu *valence, instrumentality*, dan *force model* (atau EV) dan *valence model* (VI), dan membahas keterkaitan beberapa teori dengan teori harapan.

Vroom (1964) mendefinisikan konsep valensi sebagai orientasi afektif pada hasil, dan menginterpretasikannya sebagai sesuatu yang penting, menarik, danmengantisipasi kepuasan dengan hasil. Dalam penelitian *goal-setting,* valensi kadang-kadang dijumlahkan pada berbagai tingkat usaha.*Instrumentality* didefinisikan sebagai asosiasi hasil-hasil, dan diinterpretasikan tidak hanya sebagai hubungan antara hasil dan hasil tetapi juga sebagai peluang mendapatkan hasil. Vroom mendefinisikan harapan sebagai probabilitas subjektif suatu tindakan atau *effort* (e) yang mengarah pada hasil atau *performance* (p).

Pendekatan *Within-Person* dan *Across-Person* Menggunakan Konsep Teori EV

Teori EV dari Vroom (1964) melibatkan dua asumsi penting, yaitu (1) orang diasumsikan membuat penilaian dari *motivational force* (MF) yang terkait dengan berbagai alternatif perilaku.MF merupakan fungsi perkalian dari harapan dan valensi, dan mencerminkan kemanfaatan yang diharapkan berhubungan dengan setiap alternatif perilaku. (2) orang mengikuti alternatif yang memiliki MF yang paling tinggi, maka pilihan didasarkan pada maksimisasi kriteria. Bagi setiap individual, pengujian teori EV adalah apakah pilihan yang diprediksi (alternatif dengan maksimum MF) sesuai dengan pilihan individu yang sebenarnya. Meskipun Vroom (1964) telah menjelaskan secara jelas model pilihan intraindividual, beberapa peneliti telah mengkonseptualisasikan dan menguji teori EV dalam *across-person*. Menurut Tubbs, Boehne, dan Dahl (1993) salah satu kesulitan melakukan pengujian *across-person* adalah memutuskan bagaimana menggunakan sejumlah harapan, valensi, dan bagaimana penilaian MF dibuat oleh individu. Sebagian besar peneliti awal mengukur MF untuk alternatif perilaku tunggal dan mengkorelasikan skor dengan variabel hasil seperti tujuan atau kinerja personal. Sedangkan pandangan *within-person* mengenai teori EV berkaitan dengan proses intraindividual dengan membandingkan beberapa penilaian MF yang mengarah pada pilihan antara alternatif perilaku, penelitian *across-person* menguji hubungan korelasional antarindividual antara penilaian MF tunggal dan tujuan atau kinerja personal. Dua tipe pandangan tersebut melibatkan konsep dasar yang sama tetapi secara substansi memiliki

hubungan empirs berbeda pada tingkat analisis yang berbeda. Meskipun teori EV telah diperdebatkan, tetapi beberapa peneliti akhirnya menyimpulkan bahwa model pilihan yang merefleksikan teori EV adalah seperti yang digambarkan oleh Vroom (1964).Teori EV dianggap lebih memberikan dukungan empiris ketika diuji dalam formulasi *within-person* (Pinder, 2008), karena hanya temuan *within-person* yang relevan dengan teori aslinya.Sedangkan penelitian EV *across-person* banyak dilakukan dalam literatur penelitian *goal-setting* dan teori *equity.*Tubbs, Boehne, dan Dahl (1993) menyatakan bahwa model EV *within-person* dan *across-person* telah digunakan dalam pengujian empirismengenai *goal setting*. Penelitian yang dilakukan Tubbs, Boehne, dan Dahl (1993) bertujuan untuk (1) membedakan perspektif *across-person* dan *within-person* (atau pilihan) pada teori EV dalam hal bagaimana setiap perspektif digunakan dalam model proses *goal-setting.* (2) melakukan penelitian *within-person* dari dinamika pilihan tujuan yangfokus pada pola fungsi yang dibentuk oleh pendapat seseorang mengenai pengharapan, *valence*, dan MF.

Konsep motivasional berperan menjelaskan kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan kerja, berperan dalam menganalisis dan menjelaskan perilaku. Dalam proses penyesuaian diri itulah konsep motivasional memainkan peran penting untuk menganalisis dan menjelaskan perilaku individu dalam kelompok maupun organisasi. Istilah motivasi mengarah pada proses memilih yang dibuat oleh individu atau organisme yang lebih rendah diantara bentuk-bentuk alternatif kegiatan sukarela. Robbin dan Judge (2007) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Prinsip-prinsip motivasi bagi perusahaan cukup sulit untuk dipahami, maka Vroom mengasumsikan bahwa aplikasi motivasi seharusnya dilakukan dalam riset dasar mengenai motivasi dengan model nyata yang sistematis.Tiga fenomena yang menjadi titik perhatian Vroom adalah pilihan individu diantara peran kerja, kepuasan individu terhadap pilihan peran kerja, dan tingkat kinerja atau keefektifan dalam peran kerja yang dipilih.

Konsep motivasi kontemporer sebagian besar berasal dari prinsip *hedonism* yang memunculkan permasalahan klasik, yaitu perilaku diarahkan untuk memaksimumkan kesena/ngan (penghargaan, *satisfiers*, dan penguatan positif), dan meminimumkan rasatidak menyenangkan (hukuman, *dissatisfiers*, dan penguatan negatif).Selain itu, permasalahan historis terjadi ketika perilaku manusia saat ini dipengaruhi oleh situasi pengalaman masa lalu, dengan

memodifikasi situasi saat ini, yang pada akhirnya terjadi interaksi antara individu dan situasi sehingga menghasilkan motivasi. Model yang dibangun Vroom (1964) memprediksi bahwa orang mengambil peluang untuk bekerja ketika valensi hasil yang diharapkan dapat dicapai jika bekerja, daripada valensi hasil yang diharapkan untuk dicapai jika tidak bekerja. Vroom (1964) kemudian menguji beberapa sifat peran kerja, yaitu pengupahan, mengeluarkan energi, produksi barang dan jasa, interaksi sosial, dan status sosial.Pilihan pekerjaan memiliki konsekuensi penting bagi individu dan masyarakat.Terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk mempelajari pilihan, yaitu pendekatan normatif (bagaimana pilihan dibuat), dan pendekatan empiris (menjelaskan bagaimana kenyataan pilihan dibuat).Keberhasilan mencapai pekerjaan merupakan hasil dari dua rangkaian pilihan yaitu individu (lembaga sosial) dan motif.Individu yang mengambil peluang untuk memilih pekerjaan merupakan fungsi valensi dan harapan yang dapat dicapai dan diketahui biaya pencapaiannya.Valensi pekerjaan individual seharusnya dapat diprediksi dari dua hal, yaitu (1) ukuran tujuan yaitu valensi hasil, (2) ukuran konsepsi seseorang atas peluang mencapai tujuan baik dari dalam maupun luar pekerjaan, yaitu instrumentalitas pekerjaan untuk mencapai hasil (Vroom, 1964).

Dalam konsep harapan, maka hasil yang dicapai individu tergantung pada pilihan dan kejadian diluar kendalinya.Individu memilih alternatif yang melibatkan hasil yang tidak pasti, sehingga perilaku individu dipengaruhi preferensinya diantara hasil dan tingkat keyakinan terhadap hasil, keyakinan inilah yang kemudian oleh para psikologis disebut harapan.Vroom merujuk pendapat tersebut dengan mendefinisikan harapan sebagai keyakinan sesaat. Dalam konsep *force,*valensi dan harapan dikombinasikan untuk menentukan pilihan,sehingga apakah hasilvalensi positif atau negatif tidak berpengaruh pada *force,* kecuali adanya harapan bahwa hasil dapat dicapai.Valensidiukur dengan menggunakan lima pendekatan, yaitu perbedaan individual dalam motivasi, analisis fantasi, hasil untuk menciptakan pembelajaran baru, pilihan individu diantara beberapa alternatif, observasi pelaksanaan perilaku, dan keputusan waktu. Dalam teori harapan, motivasi dianggap merupakan fungsi dari tiga unsur, yaitu (1) harapan mengenai hubungan antara usaha dan kinerja, yaitu menambah usaha akan meningkatkan kinerja, kemudian dikenal dengan unsur harapan. (2) persepsi hubungan antara kinerja dan hasil,yaitu kinerja yang baik akan memunculkan hasil

atau penghargaan yang kemudian dikenal dengan unsur *instrumentality.* Dan (3) nilai daya tarik hasil atau penghargaan bagi seseorang,yang dikenal dengan unsur valensi (Gudono, 2016).

Kepuasan Kerja Dalam Teori Harapan

Dalam konteks pengujian faktor penentu kepuasan kerja, Vroom memberikan pandangan bahwa perbedaan kepuasan kerja adalah hasil perbedaan eksklusif dalam peran kerja.Individu berbeda dalam motif, nilai, dan kemampuan.Perbedaan tersebut memberikan sikap penting pada karakteristik optimal peran kerja individu.Perbedaan kepuasan kerja disebabkan oleh faktor lingkungan, situasional, dan perbedaan kepribadian.Menurut Vroom kepuasan kerja diasumsikan sebagai hasil operasi variabel situasional dan kepribadian.Kepuasan memiliki kedekatan makna dengan valensi, seseorang puas dengan tujuan, karena tujuan memiliki valensi positif bagi individu.Kepuasan kerja individu mengacu pada tujuan, individu puas dengan pekerjaan saat ini dan cenderung berkinerja bahkan ketika memiliki tujuan yang tingkat kesulitannya sedang.

Dalam literatur penetapan tujuan, dasar pemikiran Tubbs, Boehne, dan Dahl, (1993) adalah dampak penetapan tujuan pada pola yang dibentuk pada tingkat kinerja tugas oleh penilaian seseorang mengenai harapan, valensi, dan MF. Penilaian tersebut diwujudkan dalam tiga fungsi penetapan tujuan, yaitu (1) fungsi kinerja-valensi, variasi dalam tingkat tujuan membuat kinerja menjadi semakin sulit dicapai; (2) fungsi kinerja-harapan, Mayer dan Gellatly (1988) menginterpretasikan bahwa tujuan mengkomunikasikan informasi kinerja secara normatif kepada subyek, mempengaruhi harapan kesuksesan subyek; dan (3) fungsi kinerja-MF, semakin sulit tujuan maka pilihan tujuan pribadi menjadi lebih sulit.

Dalam literatur psikologi industri dinyatakan bahwa konseptualisasi kepuasan kerja sama dengan valensi peran kerja. Apakah individu yang puas dengan pekerjaan akan melaporkan secara berbeda dengan individu yang tidak puas dengan pekerjaan? Untuk menjawabnya maka Vroom menguji hubungan kepuasan kerja dengan *turnover*, ketidakhadiran, kecelakaan, dan kinerja kerja. Vroom menginterpretasikan temuan dalam kerangka model hubungan negatif kepuasan kerja, *turnover* dan ketidakhadiran diturunkan dari proposisi bahwa valensi peran kerja secara langsung berhubungan dengan *force* untuk tetap tinggal dalam peran kerjanya. Valensi asumsinya akan tercermin pada tujuan akhir, sehingga valensi kinerja yang efektif akan berkurang jika metode valensi negatif diyakini diperlukan untuk

mencapainya, dan meningkat jika sebaliknya. Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dikalikan motivasi, artinya efek motivasi terhadap kinerja tergantung pada tingkat kemampuan pekerja.Bentuk fungsional hubungan motivasi terhadap kinerja efektif dan tingkat kinerja tidak linier tetapi seperti fungsi U terbalik.

Harapan menunjukkan kekuatan untuk bertindak dalam cara tertentu, bergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan diikutihasil dan daya tarikhasil terhadap individu. Secara praktis, karyawan termotivasi mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Harapan merupakan hubungan antara upaya dan hasil. Sedangkan *instrumentality* merupakan hubungan antara kinerja dan hasil. Penilaian kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan organisasional dan akhirnya penghargaan akan memuaskan tujuan pribadi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kekuatan kebutuhan berprestasi secara positif berhubungan dengan status pekerjaan. Kebutuhan afiliasi dan kekuasaan secara sistematik tidak berhubungan dengan status pekerjaan meskipun ada perbedaan skor dalam perbedaan pekerjaan.Manajer, pemilik, dan pekerja setengah terampil mendapatkan skor yang relatif tinggi untuk kebutuhan kekuasaan, sementara profesional dan pekerja administrasi mendapatkan skor relatif rendah. Kebutuhan afiliasi yang kuat terdapat pada manajer dan pemilik, tetapi tidak pada pekerja setengah terampil dan petani.Meyer et. al(dalam Vroom, 1964) menemukan bahwa manajer memiliki kebutuhan berprestasi yang lebih tinggi daripada spesialis, dan tidak ada perbedaan yang signifikan pada kebutuhan afiliasi dan kekuasaan. Vroom mengatakan bahwa tidak mungkin untuk menentukan pilihan berdasarkan observasi karena, (1) individu dalam pekerjaan pertama memiliki karakteristik psikologikal lebih daripada individu dalam pekerjaan kedua, dan (2) perbedaan mungkin dihasilkan dari pencapaian pekerjaan. Telah lama diakui bahwa keanggotaan dalam pekerjaan mungkin menghasilkan perubahan psikologikal individu, sehingga sulit untuk memisahkan efek pilihan pekerjaan dan pilihan institusional dari perubahan psikologikal yang terjadi sebagai hasil keanggotaan pekerjaan, maka untuk membedakannya perlu penelitian longitudinal.

Individu dengan kemampuan mental tinggi cenderung menyukai pekerjaan (preferensi) yang mensyaratkan tingkat kemampuan tinggi, sementara individu dengan kemampuan mental yang rendah menyukai pekerjaan yang tuntutan kerjanya rendah.Dalam hubungan kemampuan dan

pencapaian pekerjaan, beberapa penelitian longitudinal telah dilakukan, kemampuan individu diukur pada satu waktu sebelum dia membuat pilihan kerja, dan ditindaklanjuti satu tahun kemudian untuk melihat pekerjaan yang telah dicapainya. Sikap positif terhadap pekerjaan dikonseptualisasikan setara dengan kepuasan kerja, dan afektif negatif terhadap pekerjaan setara dengan ketidakpuasan kerja.Vroom menggunakan berbagai metode untuk memastikan karakteristik berpengaruh pada kepuasan kerja, seperti peran kerja sebagai sifat supervisi yang diterima pekerja, kelompok kerja, pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi dan jam kerja. Peran kerja yang kondusif terhadap kepuasan kerja terlihat dalam memberikan pembayaran yang tinggi, peluang promosi, pengawasan yang penuh perhatian dan partisipatif, peluang untuk berinteraksi dengan rekan kerja, tugas yang bervariasi, dan tingkat pengawasan yang tinggi pada metode dan kecepatan kerja. Vroom memberikan pandangan bahwa perbedaan kepuasan kerja adalah hasil perbedaan eksklusif dalam peran kerja. Individu sangat berbeda dalam motif, nilai, dan kemampuan. Perbedaan tersebut memberikan sikap penting pada karakteristik optimal dari peran kerja individu.Perbedaan dalam kepuasan kerja disebabkan oleh faktor lingkungan, situasional, dan perbedaan kepribadian. Perbedaan kepribadian sedikit berperan dalam penelitian kepuasan kerja yang berfokus pada proses pilihan pekerjaan. Menurut Vroom kepuasan kerja diasumsikan sebagai hasil situasional dan kepribadian.Vroom mengungkapkan bahwa masih sedikit peneliti yang berusaha menyesuaikan perbedaan diantara peran kerja dan faktor individual dalam penelitian yang sama. Dalam perkembangannya banyak penelitian saat ini telah mengembangkan dasar pemikiran Vroom. Beberapa penelitian yang dirujuk oleh Boswell, Shipp, Payne, & Culbertson (2009) menyatakan bahwa faktor situasional, perbedaan individual mempengaruhi sikap kerja karyawan, termasuk sikap kerja untuk merubah pekerjaan. Perubahan pekerjaan merupakan stimulasi awal terhadap kepuasan kerja, tetapi seiring waktu, kepuasan akan menurun karena individu telah mapan dan situasi menjadi normal.

Implikasi kepuasan kerja terhadap perilaku kerja, adalah apakah individu yang puas dengan pekerjaan akan melaporkan secara berbeda dengan individu yang tidak puas? Untuk menjawab hal tersebut maka Vroom menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover*, ketidakhadiran, kecelakaan, dan kinerja kerja. Pekerja yang lebih puas, memiliki *force* yang lebih kuat untuk tinggal dalam pekerjaannya, dan tidak ingin meninggalkan pekerjaannnya secara

sengaja. Dalam reviewnya, Vroom menemukan hubungan paralel antara variabel peran dengan kepuasan kerja dan *turnover*, dan hasilpenelitian menunjukkan hubungan tidak langsung dan mendukung hipotesis bahwa kepuasan kerja dan *turnover* secara negatif berhubungan satu dengan lainnya.Jika individu melaporkan kepuasan kerja tinggi maka individu kurang ingin meninggalkan pekerjaannya, daripada individu yang melaporkan kepuasan kerja rendah, atau jika organisasi dengan rata-rata tingkat kepuasan tinggi memiliki tingkat *turnover*yang lebih rendah daripada organisasi dengan rata-rata tingkat kepuasan yang lebih rendah. Hubungan negatif kepuasan kerja dengan *turnover* dan ketidakhadiran didasarkan pada argumen, bahwa valensi peran kerja secara langsung berhubungan dengan kekuatan *force* untuk tetap tinggal dalam peran kerjanya. Dengan kata lain, pekerja yang sangat tertarik pada pekerjaannya seharusnya menjadi subyek terhadap *force* yang lebih kuat untuk tetap di dalam pekerjaan, daripada pekerja yang kurang tertarik dengan pekerjaannya.

Dasar hubungan kepuasan kerja dan kinerja menjadi lebih kompleks. Terdapat beberapa pendapat penulis bahwa kepuasan kerjatinggi menghasilkan kinerja tinggi, dan sebaliknya kinerja tinggi menghasilkan kepuasan tinggi. Dengan menghormati pendapat penulis yang telah mengembangkan pemahaman tersebut, Vroom mengatakan bahwa tidak ada dasar teori yang jelas untuk mengasumsikan bahwa peningkatan valensi peran kerja seharusnya menghasilkan kinerja yang lebih besar.Seseorang seharusnya mengasumsikan bahwa peningkatan valensi peran kerja disamakan dengan tujuan dan kejadian, seperti pengakuan dari manajemen, pencapaian yang bertumpu pada kinerja. Disisi lain, efek kinerja pada kepuasan lebih masuk akal dan diharapkan terjadi ketika kinerja menghasilkan harapan yang lebih besar, dengan biaya tidak besar. Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dikalikan motivasi, artinya efek motivasi terhadap kinerja tergantung pada tingkat kemampuan pekerja. Pengaruh kemampuan dan motivasi pada kinerja bukan merupakan penjumlahan tetapi interaksi. Ketika kemampuan memiliki nilai rendah, kenaikan dalam motivasi akan menghasilkan peningkatan yang lebih kecil dalam kinerja, daripada ketika kemampuan memiliki nilai yang tinggi. Jika motivasi memiliki nilai yang rendah, kenaikan bertahap dalam kemampuan akan menghasilkan peningkatan yang lebih kecil dalam kinerja ketika motivasi nilainya tinggi. Pada tugas dimana kinerja efektif memerlukan pengetahuan mendalam atau proses mental yang tinggi, maka secara ekstrim tingkat motivasi yang tinggi menghasilkan kinerja yang lebih rendah

daripada tingkat menengah. Terdapat dua interpretasi atas penurunan kinerja, yaitu (1) motivasi tinggi melibatkan bidang kognitif yang terbatas, (2) individu yang motivasinya tinggi cenderung cemas jika mengalami kegagalan. Sehingga untuk penelitian mendatang perlu memasukkan faktor situasi yang mempengaruhi kinerja yang mengalami pelemahan atau penurunan nilai justru ketika motivasinya *intens*.

Variabel motivasional yang berpengaruh pada tingkat kinerja adalah pengawasan, kelompok kerja, isi pekerjaan, gaji, dan peluang promosi. Vroom memiliki dua pertimbangan atas lima variabel motivasional tersebut. Pertama, hubungan yang logis antara motivasi pekerja dan kinerja pekerja. Kedua, melihat permasalahan motivasi pekerja dari perspektif yang luas, dan berusaha mengintegrasikan apa yang diketahui mengenai kondisi yang mempengaruhi kinerja, serta mengidentifikasikan area yang bermanfaat bagi penelitian lanjutan. Individu kemungkinan mendapatkan kepuasan dari kinerja yang efektif dan ketidakpuasan dari kinerja yang tidak efektif, tanpa memperhatikan konsekuensi dari kinerja yang dimediasi secara eksternal.Temuan Vroom menunjukkan bahwa tingkat kinerja berubah-ubah secara langsung dengan kekuatan kebutuhan individu untuk berprestasi, khususnya ketika tugas sulit dan menantang; pekerja dibayar berdasarkan jam kerja yang lebih tinggi; individu berkinerja tinggi jika percaya bahwa tugas mereka memerlukan kemampuan yang bernilai atau mereka percaya diri untuk melakukannya, pekerja selalu mempelajari kinerja tugas yang tinggi ketika mereka diberikan umpan balik atas kinerjanya, seseorang diberikan peluang untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi kinerja mereka dimasa depan. Menurut Vroom tidak ada teori yang dapat mencakup semua pengamatan, membutuhkan lebih banyak data untuk mengklaim pemahaman yang cukup mengenai faktor penentu kinerja. Sejumlah teori telah diajukan untuk menjelaskan motivasi individu untuk berkinerja. Teori *equity* dan teori harapan merupakan pendekatan yang telah dipertimbangkan banyak peneliti, tetapi dalam beberapa kondisi kedua teori menghasilkan prediksi yang berseberangan (Harder, 1991).

Perbedaan Motivasi Dalam Kinerja

Menurut teori *equity,* hasil akan dipersepsikan adil ketika rasio hasil terhadap input antara seseorang dibandingkan orang lain tidak sama. Ketidakadilan menciptakan ketegangan, yang memotivasi individu untuk memulihkan atau memperbaiki keadilan. Pemulihan keadilan dapat dicapai dalam

beberapa cara, yaitu hasil dan input dapat diubah baik secara objektif maupun psikologis, seseorang yang dijadikan pembanding dapat diganti, dan individu dapat meninggalkan atau keluar dari situasi tersebut. Para ahli teori sebelumnya telah berusaha menghubungkan teori *equity* dan teori harapan. Lawler dalam Harder (1991) menggolongkan teori *equity* pada teori harapan. Kedua teori tersebut dianggap tidak benar-benar bermasalah karena secara substansial memiliki kelonggaran terkait bagaimana kedua teori didefinisikan dan bahwa teori harapan dapat menjelaskan temuan teori *equity.* Dalam pandangan mereka, persepsi *equity* mempengaruhi valensi hasil dan kemudian mempengaruhi motivasi. Tetapi kemudian beberapa peneliti tidak sependapat dengan pemahaman tersebut, karena ambiguitas dalam teori *equity* dan teori harapan, dan adanya keterbatasan hasil penelitian yang menyatakan bahwa persepsi *equity* mempengaruhi valensi hasil, sehingga terlalu dini atau prematur untuk menyimpulkan bahwa teori *equity* dapat dimasukkan kedalam teori harapan. Perbedaan antara kedua teori tersebut muncul karena proses pembandingan yang dilakukan pada penelitian sebelumnya menekankan bahwa teori *equity* memprediksi kinerja yang berdasarkan pada sistem pembayaran, sedangkan teori harapan memprediksi motivasi bukan dari pembayaran. Ketika individu merasa kurang dihargai, berdasarkan teori *equity* maka individutermotivasi untuk mengurangi ketidakadilan dengan menurunkan kinerja. Sedangkan pada teori harapan, individu akan meningkatkan kinerja jika individu merasakan harapan yang kuat akan hasil dari kinerja. Pada kondisi demikian, beberapa teori menyarankan adanya perbedaan individual dalam motivasi terhadap kinerja (Harder, 1991).

Seperti dikatakan diawal bahwa kinerja merupakan fungsi kemampuan dan kinerja, penelitian pada *affect* positif menunjukkan bahwa perasaan positif mempengaruhi komponen kemampuan kinerja tugas pada berbagai cara, seperti fleksibel, memecahkan masalah secara efektif, mengambil keputusan, berpikir, dan mengevaluasi kejadian. Erez dan Isen (2012) berusaha mengintegrasikan *affect* positif kedalam teori motivasi, yaitu pada komponen teori motivasi yang dikonseptualisasikan Vroom (1964). Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa *affect* positif dibangun pada kerangka kognitif, dan beberapa pengaruh *affect* positif pada kinerja melibatkan pengaruh *affect* pada kognisi. Hasil penelitian Erez dan Isen (2012) mengindikasikan bahwa *affect* positif memfasilitasi pengaruh motivasi dan kinerja. Partisipan dalam suasana hati positif akan berkinerja lebih baik, lebih gigih atau tekun,

berusaha lebih keras, dan melaporkan tingkat motivasi yang lebih tinggi daripada partisipan yang suasana hatinya netral. Namun tidak seluruh hipotesis dalam penelitian Erez dan Isen (2012) didukung, sehingga mereka menyatakan bahwa efek motivasi tidak dapat diatributkan dengan dengan tingkat aktivasi yang lebih tinggi pada individu dengan suasana hati yang positif. Dalam kesimpulannya, Erez dan Isen (2012) menyatakan bahwa secara umum, *affect* tidak cukup tepat dimasukkankan dalam teori motivasi, tetapi hasil penelitian ini merupakan langkah awal dalam mengintegrasikan *affect* kedalam teori motivasi modern.

SIMPULAN

Teori harapan telah menjadi salah satu teori motivasi kontemporer yang penjelasannya paling banyak diterima dan menginspirasi banyak peneliti, meskipun mendapat kritik tetapi sebagian besar bukti yang ada mendukung teori ini.Keunggulan teori harapan salah satunya adalah teori ini memberi kerangka dalam memahami bagaimana motivasi bekerja. Teori harapanmenjelaskan mengapa banyak pekerja tidak termotivasi dalam pekerjaan mereka dan hanya melakukan usaha yang minimum untuk mencapai tujuan meskipun mereka diberi penghargaan yang besar.

Tiga hubungan yang tertuang dalam *valence, instrumentality,* dan *expectancy* telah menjelaskan teori ini.Dalam pandangan Vroom, kelengkapan matematis tidaklah terlalu penting dalam model, perilaku sebagai subyek rasional dan diarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan, namun permasalahan yang kemudian muncul dalam teori harapan adalah bahwa orang seringkali berperilaku tidak rasional. Hal penting dalam teori harapan adalah pemahaman akan tujuan-tujuan individu dan hubungan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan penghargaan, dan akhirnya antara penghargaan dan pemenuhan tujuan individual. sebagai sebuah model kemungkinan, Vroom mengakui bahwa dalam teorinya tidak ada prinsip universal yang dapat menjelaskan motivasi setiap individu. Hanya dengan memahami kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh individu tidak menjamin bahwa individu merasa kinerja yang tinggi selalu membawa dirinya pada pemenuhan kebutuhan.

Apakah teori harapanmasih menjadi teori yang baik? Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk memvalidasi keabsahan teori harapan, namun menemui berbagai kesulitan dalam permasalahan konseptual, metodologi, dan pengukuran.Sebagian besar peneliti telah mencoba menghubungkan teori harapan dengan beberapa isu terkait peran kerja, teori equity, *goal-setting theory.*Namun mereka

tetap mengakui bahwa teori harapan Vroom masih menjadi teori motivasi kontemporer. Vroom telah melakukan penelitian yang mempertimbangkan aspek-aspek dalam penelitian yang komprehensif baik konseptual, metodologi, dan pengukuran. Penelitian motivasi berdasarkan teori harapan membuka peluang bagi penelitian lanjutan untuk menghubungkannya dengan beberapa teori lain.

DAFTAR RUJUKAN

Boswell, W.R., Shipp, A.J., Payne, S.C., & Culbertson, S.S. 2009. Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology,* 94: 4: 844-858.

Dineen, B.R., Noe, R.A., Shaw, J.D., & Wiethoff, C. 2007. Level and dispersion of satisfaction in teams: Using foci and social context to explain the satisfaction-absenteeism relationship. *Academy of Management Journal,* 50: 3: 623-643.

Eerde, W.V., & Thierry, H. 1996. Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology,* 81 (5): 575-586.

Erez, A., & Isen, A.M. 2012. The influence of positive affect on components of expectancy motivation.*Journal of Applied Psychology,* 87 (6): 1055-1067.

Gudono. 2016. *Teori Organisasi.* Yogyakarta: BPFE.

Harder, J.W. 1991. Equity theory versus expectancy theory: The case of major league baseball free agents. *Journal of Applied Psychology,* 76 (3): 458-464.

Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H., & Florey, A.T. 2002. Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal,* 45: 1029-1045.

Louis, M.R. 1980. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly,* 25: 226-251.

Meyer, J.P., & Gellatly, I.R. 1988. Perceived performance norm as a mediator in the effect of assigned goal on personal goal and task performance.*Journal of Applied Psychology,* 73: 410-420.

Pinder, C.C. 1984. *Work Motivation*: Theory, issues, and applications. London: Pearson Scott Foresman.

Pinder, C.C. 2008.*Work Motivation In Organizational Behavior.* New York: Psychology Press

Robbins & Judge. 2013. *Organizational Behavior.* Pearson Education.15th Global Edition.

Steele, F.I. 1964. Work and motivation by Victor H. Vroom.*Industrial Management Review,* 1: 106-108.

Vroom, V.H. 1967.*Work and Motivation.*New York :John Wiley & Sons, Inc.