

TELAAH KRITIS *EXPECTANCY THEORY* VICTOR HAROLD VROOM

Oleh:

Lina Anatan

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha

Abstract: *Expectancy theory has emerge as the dominant process theory of motivation, originally developed by Vroom is a theory explaining the process individual use to make decision on a various behavioral alternatives. The motivational force for a behavior, action, or task is a function of three distinctive perceptions: expectancy, instrumentality, and valance. The theory contains of two models: for the precition of valance of an outcome, and the other for the prediction of force toward behavior. It provides a general framework for assessing, interpreting, and evaluating employee behavior in learning, decision making, attitude formation, and motivation.*

Keywords: *Expectancy Theory, Expectancy, Instrumentality, Valance*

Pendahuluan

Literatur konseptual maupun empiris yang membahas topik motivasi mendapatkan perhatian banyak baik bagi orang-orang yang mempelajari teori organisasi maupun yang mengelola organisasi. Terdapat dua alasan utama yang melatarbelakangi kondisi tersebut, yaitu: 1) untuk menjadi organisasi yang efektif, organisasi harus mampu mengelola masalah yang terkait dengan motivasi untuk meningkatkan partisipasi dan produktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, 2) pemahaman tentang motivasi diperlukan untuk memahami pengaruh faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan, redesain kerja, dan sistem penggajian yang pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan dan kinerja anggota organisasi. Kondisi ini mendorong lahirnya teori-teori motivasi dengan berbagai pendekatan dan dasar studi empiris yang berbeda-beda, salah satunya adalah *Expectancy Theory*.

Tulisan ini merupakan suatu telaah kritis tentang teori *expectancy* yang dikembangkan oleh Victor Harold Vroom dalam bukunya yang berjudul *Work and Motivation* pada tahun 1964. Bagian pertama membahas tentang lahirnya teori *expectancy* yang dikemukakan oleh Vroom dalam bukunya. Bagian kedua membahas inti teori *expectancy*, bagian ketiga mengemukakan kontribusi riil teori *expectancy*, bagian keempat membahas kritik terhadap teori *expectancy*, dan bagian kelima membahas tentang masih relevankah teori *expectancy* dalam perkembangan teori maupun praktik-praktik dalam organisasi saat ini. Bagian keenam merupakan penutup yang mengemukakan kesimpulan tentang isi tulisan ini.

Lahirnya *Expectancy Theory*: Telaah Terhadap Buku *Work and Motivation*

Vroom mengemukakan bahwa integrasi penelitian dan identifikasi kemajuan teori terkait dengan teori motivasi sangat sulit meskipun banyak sekali penelitian yang dilakukan dalam area psikologi sosial industri. Hal ini dikarenakan terdapat perbedaan yang nyata antara para peneliti terkait dengan fenomena dan metode yang digunakan dalam studi mereka. Masalah penting adalah kesalahan peneliti dalam mempertimbangkan kemungkinan implikasi teoritis dari penelitian yang mereka lakukan. Konsep yang dikemukakan cenderung sangat spesifik dan didefinisikan secara tidak tepat, standarisasi terminologi dan pertimbangan tentang sifat alami proses yang mendasari penelitian empiris mereka sangat terbatas. Atas dasar kondisi tersebut Vroom memutuskan untuk membuat suatu risalah tentang topik terkait dengan melakukan pembatasan-pembatasan yang meliputi: level analisis yang dicari adalah perilaku individu; fenomena perilaku individu dibatasi pada perilaku kerja yaitu pilihan pekerjaan, kepuasan kerja, dan kinerja; fokus pada penjelasan perilaku individu lebih daripada variabel kontrol, yaitu pada variabel dan proses yang menentukan perilaku individu yaitu motivasi; asumsi tentang macam variabel yang akan berguna dalam menjelaskan perilaku kerja individu, dan terakhir menitikberatkan pada sumber data yang dipertimbangkan, yaitu membatasi pada bukti-bukti yang berdasarkan pada observasi obyektif yang diperoleh dari pengalaman personal dan analisis klinis berdasarkan *laboratory experiment*, *correlational field study*, dan *field experiment*.

Vroom membagi bukunya menjadi lima bagian yang meliputi pengenalan, pilihan peran kerja, kepuasan dengan peran kerja, kinerja dalam peran kerja, dan kesimpulan. Bagian pengenalan membahas penekanan bahwa fokus pembahasan buku adalah pada peran pekerjaan dimana fungsi-fungsi yang diperankan individu sebagai anggota organisasi ditentukan oleh pimpinan yang memberikan upah atau gaji untuk setiap peran atau tugas pekerjaan yang dibebankan. Vroom menegaskan tiga fenomena yang dibahas dalam buku ini meliputi: pilihan yang dibuat oleh seseorang terkait dengan pekerjaan, tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaan yang mereka pilih, dan level kinerja atau keefektifan pekerjaan yang mereka pilih. Pada bagian ini menitikberatkan pada model konseptual motivasi. Vroom menggunakan Teori *Expectancy* untuk mengukur motivasi.

Menurut Teori *Expectancy*, kekuatan yang memotivasi individu untuk bekerja dengan baik dipengaruhi oleh hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan, seberapa besar keyakinan individu bahwa perusahaan akan memberikan kepuasan bagi keinginan individu sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Bila keyakinan yang diharapkan untuk memperoleh kepuasan cukup besar maka individu akan bekerja sebaik mungkin dan sebaliknya. Dalam bab ini, Vroom mengemukakan beberapa konsep sebagai dasar model kognitif yang dikembangkan yaitu:

1. *Valence* yaitu orientasi afektif terhadap *outcome* (hasil). Hasil *valence* menunjukkan *instrumentality* atau korelasi persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua, dan memiliki nilai 0, +1, dan -1. *Valence* nol jika individu acuh tak acuh untuk mendapatkan atau tidak mendapatkan *outcome*, *valence* positif apabila seseorang lebih menyukai mendapatkan *outcome*, sebaliknya *valence* negatif apabila seseorang lebih

menyukai mendapatkan outcome. Persamaan *valence* dinyatakan sebagai berikut: $V_j = f_j [(V_k I_{jk})]$, dimana V_j merupakan *valence* dari *outcome* j dan I_{jk} merupakan instrumentality ($-1 \leq I_{jk} \leq +1$)

2. *Expectancy* adalah suatu tindakan atau kesempatan yang muncul karena perilaku. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul tindakan tertentu dilakukan. Harapan +1 menunjukkan kepastian bahwa tindakan yang dilakukan disertai oleh *outcome*. Harapan -1 menunjukkan keyakinan bahwa pencapaian *outcome* kedua adalah pasti tanpa *outcome* pertama.
3. *Force*, menunjukkan bagaimana *valence* dan *expectancy* dikombinasikan dalam menentukan pilihan. Dalam asumsi bahwa pilihan dibuat oleh seseorang, kita dapat memprediksi kekuatan "*force*" dalam meningkatkan fungsi *valence* dan *expectancy*. Persamaan *Force* dinyatakan sebagai berikut: $F_i = f_i [(E_{ij} V_j)]$, dimana F merupakan *force* untuk melakukan suatu tindakan i , E_{ij} merupakan kekuatan *expectancy* dimana tindakan i akan diikuti oleh tindakan j , dan V_i merupakan *valence* dari *outcome* j .

Pada bab selanjutnya, Vroom membahas tentang dasar motivasi kerja seseorang, dan melalui bukunya dinyatakan bahwa motivasi merupakan besar dan arah kekuatan yang mempengaruhi perilaku individu. Tindakan yang didorong oleh kekuatan yang paling besar adalah tindakan yang paling mungkin dilakukan. Sedangkan *ability* (kemampuan) menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan pekerjaan dan berhubungan erat dengan daya pikir dan daya fisik yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaan.

Bagian kedua membahas tentang pilihan pekerjaan yang melibatkan pemilihan pekerjaan maupun pemilihan organisasi. Ada dua pendekatan proses pemilihan pekerjaan yaitu normatif (fokus pada bagaimana seharusnya pemilihan itu dibuat, untuk klarifikasi peran seperti metode, wawancara, tes psikologi sehingga dapat membantu individu mendapatkan pekerjaan yang lebih baik berdasarkan kriteria kepuasan dan kinerja) dan empiris (fokus pada penjelasan bagaimana pilihan pada kenyataannya dibuat untuk menentukan faktor-faktor yang menjelaskan pekerjaan pilihan pekerjaan dibuat). Pilihan pekerjaan memiliki tiga makna yaitu: *Preferred occupation* (pekerjaan dengan tingkat *valence* paling positif), *Chosen occupation* (pekerjaan dengan *positive force* yang kuat), dan *attained occupation* (pekerjaan dimana individu menjadi seorang anggota). Secara teoritis preferensi diantara pekerjaan-pekerjaan tersebut seharusnya terkait tapi tidak identik dengan pilihan diantara satu sama lain.

Telaah literatur tentang bukti-bukti penelitian yang berhubungan dengan pilihan pekerjaan, dapat disimpulkan bahwa: 1) individu cenderung mengekspresikan preferensi pekerjaan yang memberikan *outcome* yang mengindikasikan "*positive valence*," 2) tingkat hubungan motivasi dan pilihan pekerjaan bervariasi. Individu yang dapat memperoleh pekerjaan dan mereka yang mempertimbangkan waktu dan uang akan memilih pekerjaan yang lebih disukai, 3) pencapaian pekerjaan merupakan hasil dari pekerjaan seseorang dan pilihan seseorang untuk suatu pekerjaan. Setiap individu memiliki sikap dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga perlu proses seleksi, penempatan, dan pengarahan yang

menentukan proses pilihan. Beberapa studi yang dilakukan ditemukan bahwa terdapat korelasi antara preferensi diantara aktivitas-aktivitas dan kemampuan untuk melakukan aktivitas. Vroom juga menjelaskan faktor-faktor sosial yang mempengaruhi pilihan pekerjaan berdasarkan hasil studi bibliografi yaitu terkait dengan faktor demografi seperti gender dan pekerjaan orang tua, dan variabel sosial lainnya.

Bagian ketiga membahas kepuasan dan peran pekerjaan, dan dibagi menjadi dua bab yaitu faktor-faktor penentu kepuasan kerja, dan kepuasan kerja dan perilaku kerja. Terdapat empat hal yang dijadikan indikator untuk membedakan orang yang merasa puas terhadap pekerjaan dan tidak, yaitu *turnover*, absensi, kecelakaan, dan kinerja. *Turnover* dan kepuasan kerja memiliki hubungan negatif berdasarkan kesimpulan dari tujuh studi yang dilakukan beberapa peneliti dan di bahas dalam bagian ini. Absensi memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja. Dari hasil studi yang berbeda-beda disimpulkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi “kepuasan atau penghargaan,” sumber penghargaan, ukuran dan arah hubungan, gender, dan sifat alamiah pekerjaan. Kecelakaan kerja, juga memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja. Kecelakaan yang terjadi mengakibatkan ketidakpuasan karena menciptakan kekhawatiran dan mengurangi ketertarikan terhadap pekerjaan. Kinerja, berbeda dengan ketiga faktor sebelumnya, hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja tidaklah sederhana karena dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti pendekatan analisis atas dasar individu ataukah kelompok, dan kriteria pekerjaan. Vroom juga menjabarkan beberapa faktor yang dinilai memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja meliputi pengawasan, kelompok kerja, isi pekerjaan, upah, kesempatan promosi, dan jumlah jam kerja.

Bagian keempat membahas kinerja dan peran kerja, dibagi dalam dua bab yaitu peran motivasi dalam kinerja dan peran kinerja dalam tugas pekerjaan. Kemauan kerja sebagai masalah inti dalam penggunaan sumber daya manusia dalam industri, mengindikasikan pentingnya perhatian yang lebih besar untuk masalah motivasi dan frustrasi dalam dunia industri. Masalah motivasi untuk mencapai efektivitas kinerja menunjukkan tingkat keterkaitan antara hasil dua metode dalam mengklarifikasikan *outcome* yaitu *level* dan *valance*. Jika keduanya berada pada tingkat tinggi, maka individu dimotivasi untuk memiliki kinerja yang efektif. Variabel penentu lain untuk menjelaskan kinerja adalah *ability* (kemampuan) yang cenderung meningkat seiring dengan peningkatan pengalaman seseorang dalam menjalankan tugas. Pengaruh kemampuan dan motivasi bersifat interaktif. Kondisi-kondisi yang mempengaruhi kekuatan motivasi pekerja untuk berkinerja secara menyeluruh dan lebih efektif melalui riset-riset dengan metode *laboratory* dan *field research* yang membahas pengaruh pengawasan terhadap kelompok kerja, isi pekerjaan, upah, dan kesempatan promosi terhadap kinerja.

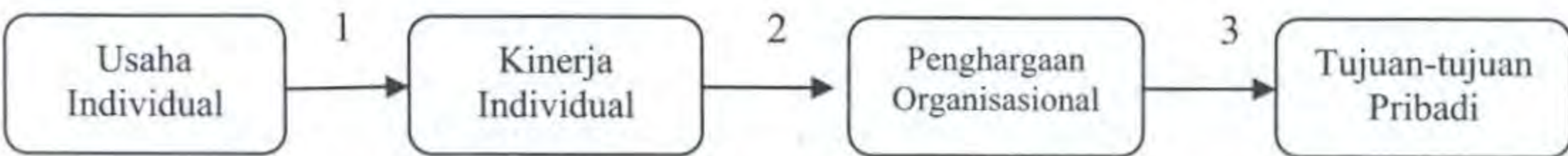
Bagian lima merupakan bagian terakhir dalam buku ini yang mendiskusikan kesimpulan observasi tentang metodologi dan teori. Vroom mengemukakan bahwa dari 500 lebih penelitian yang diinvestigasi olehnya, dapat diklasifikasikan tiga metode utama yang dipakai dalam penelitian meliputi: 1) *Correlational Studies*, yaitu observasi yang dilakukan terhadap dua atau lebih variabel yang masing-masing sampel individu atau kelompok yang kemudian tingkatan dan arah hubungan diantara variabel-variabel yang diobservasi ditentukan dengan menggunakan metode

statistik, 2) *Laboratory Experiment*, dimana peneliti menciptakan kondisi dalam laboratorium dan studi dilakukan mempengaruhi perilaku individu sebagai subyek yang dipilih untuk eksperimen dialokasikan dalam suatu kondisi tertentu untuk meminimumkan atau mengeliminasi *confounding* karakteristik subyek, 3) *Field experiment*, dilakukan dalam setting tertentu misalnya subyek mungkin bekerja di suatu pabrik, pelajar dikelas, anggota klub atau partisipan organisasi sosial, konsepsi atau pemikiran tentang peran sebagai subyek diminimalkan dalam *field experiment*.

Inti Teori *Expectancy*

Robin dan Judge (2007) mengemukakan bahwa teori expectancy menjelaskan tiga hubungan utama yaitu: 1) hubungan usaha dan kinerja, yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha untuk menghasilkan kinerja, 2) hubungan kinerja dan penghargaan, menunjukkan tingkat sampai mana individu yakin bahwa dengan bekerja pada suatu tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan, dan 3) hubungan penghargaan dan tujuan-tujuan pribadi yang menyatakan tingkat sampai mana penghargaan organisasional memuaskan tujuan pribadi atau kebutuhan seseorang individu dan daya tarik dari penghargaan potensial bagi individu. Hubungan ketiganya dapat dijelaskan melalui Gambar 1.

Gambar 1. Teori Harapan



Keterangan: 1. Hubungan usaha-kinerja
2. Hubungan kinerja-penghargaan
3. Hubungan penghargaan-tujuan pribadi

Secara singkat, Vroom menyatakan *expectancy theory* terkait dengan *choice* dan *force*. Teori *expectancy* Vroom memiliki dua asumsi dasar yaitu: 1) Individu memiliki keyakinan tentang *outcome* yang membawa dampak pada perilaku dan hubungan kausal antara *outcome-outcome* tersebut, yang kemudian keyakinan ini dikenal sebagai *expectancy* atau *instrumentality*, 2) Individu memiliki reaksi afektif (emosional) terhadap *outcome* yaitu ketertarikan dan kepuasan, yang dikenal sebagai *valance*. *Expectancy/instrumentality* dan *valance* mempengaruhi perilaku individu dalam dua cara yaitu meningkatkan *force* untuk bertindak dan mempengaruhi pilihan pada tingkat performance. Singkatnya, terdapat dua komponen penting dalam pemahaman *Expectancy Theory*:

1. Model memprediksi “*force*” yang memotivasi individu untuk berperilaku (*expectancy theory of choice model*).
2. Model memprediksi “*valance*” dari beberapa “*outcome*” (*expectancy theory choice model*).

Dalam *force model* dinyatakan bahwa makin besar *motivational force* terhadap kinerja yang tinggi akan mengakibatkan makin tinggi pula motivasi individu untuk mencapai kinerja yang tinggi, dan makin tinggi *effort* yang dikeluarkan akan makin tinggi pula *outcome* yang diperoleh. Model ini memiliki kelemahan karena hanya mempertimbangkan *motivational force* atas satu alternatif yaitu kinerja tinggi dan mengabaikan kemungkinan bahwa individu mungkin memiliki tujuan-tujuan lain, tidak hanya mencapai kinerja yang tinggi. *Balance model* mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasil dari keputusan internal dalam proses pembuatan keputusan ketika dihadapkan pada perilaku yang diantisipasi akan memberikan kepuasan yang tinggi atau menghindari hal yang mengecewakan. Model ini memiliki kelemahan dari sudut pandang teoritis karena model mengindikasikan bahwa satu-satunya penentu motivasi adalah keterkaitan relatif dengan tujuan, hal yang penting dari "*force*" berkenaan dengan tujuan tersebut tidak relevan.

Kontribusi Riil Theori *Expectancy*

Melalui buku dan teori yang dikembangkannya, Vroom telah memberikan kontribusi riil dalam literatur manajemen, khususnya dalam pengembangan teori motivasi. Hingga akhir tahun 1960an fokus teori motivasi adalah pada teori-teori kebutuhan (*needs theories*) untuk menguji bagaimana individu termotivasi dan hal-hal apa yang mempengaruhi motivasi dan sustainabilitas motivasi yang dimiliki individu. Lahirnya teori *expectancy* memberikan pandangan yang berbeda kepada para ilmuwan dibidang manajemen tentang apakah seseorang memiliki motivasi atau tidak tergantung pada persepsi *outcome* yang yang dihasilkan dari usaha (*effort*) seseorang. Jika *outcome* memenuhi kebutuhan maka seseorang akan termotivasi dan sebaliknya. Dengan perkataan lain, terdapat keterkaitan antara usaha (*effort*) dan kinerja (*expectancy*) bagi individu untuk memiliki motivasi.

Dalam kondisi kerja saat ini, seseorang akan termotivasi dalam bekerja jika terdapat kejelasan dalam hal *outcome* yang akan diterima jika seseorang memutuskan pilihan pekerjaan dan organisasi yang dipilih. Motivasi dan kepuasan individu akan sangat tergantung pada apa yang diharapkan organisasi terhadap individu, apa yang diharapkan individu terhadap organisasi, apakah nilai-nilai yang dimiliki individu, dan apakah nilai-nilai individu tersebut akan sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Melalui teori *expectancy*, ilmuwan dan praktisi memperoleh wawasan dan masukan dalam beberapa hal terkait dengan bagaimana mengelola motivasi untuk mendapatkan kinerja yang baik (Matsui dan Ikeda, 1976). Dalam penjabaran buku secara komprehensif, dapat ditarik kesimpulan beberapa pendapat Vroom untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan dapat melakukan beberapa hal yaitu: mendefinisikan apa yang diinginkan organisasi terhadap individu (karyawan), mempertimbangkan tujuan dan struktur kerja karyawan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan, menetapkan tujuan yang dapat diukur dan berarti (realitas untuk dicapai), latih individu sebagai karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan, berikan dukungan yang tepat bagi karyawan, tetapkan sistem penghargaan yang realistis dan berarti, klarifikasi hubungan keterkaitan antara

kinerja dan *reward*, dan berikan *reward* untuk prestasi yang telah dicapai. Secara garis besar teori *expectancy* Vroom memberikan dua manfaat yaitu:

1. Memberikan kerangka konseptual untuk memahami motivasi kerja individu dalam organisasi. Vroom membentuk formulasi *expectancy theory* menggunakan tiga konsep: *expectancy*, *instrumentality*, dan *valance* yang kemudian diformulasikan dalam persamaan:

$$F (\text{force motivation}) = V (\text{valance}) \times I (\text{instrumentality}) \times E (\text{expectancy})$$

Effort seseorang menghasilkan pencapaian *performance goal* yang diinginkan. Persepsi ini didasarkan pada pengalaman masa lalu, kepercayaan diri dalam hal efisiensi diri dan kesulitan pencapaian standar atau tujuan yang dirasakan. Selain itu model yang dikembangkan dalam teori ini memberikan manfaat yaitu *expectancy* untuk memprediksi *valance* dari *outcome* (kinerja dan kepuasan kerja) dan mengetahui preferensi pekerjaan dan pilihan organisasi.

2. Menjelaskan seberapa banyak *effort* yang harus dimiliki seseorang untuk dapat melakukan suatu pekerjaan dan bagaimana individu memutuskan untuk memasuki atau meninggalkan pekerjaan dalam organisasi, serta tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaan mereka. Terkait dengan hal ini, Vroom mengemukakan bahwa ketika teori ini diaplikasikan dalam pilihan organisasi atau pekerjaan perlu dibedakan masing-masing antara (Wanous et al., 1983, 67-68):
 - a. Daya tarik organisasi bagi individu yang diformulasikan sebagai berikut:
$$\text{attractiveness of organi} = \frac{\text{desirability of each}}{\text{zation to an individual}} \times \frac{\text{belief about each}}{\text{outcome to the indiv}} \times \frac{\text{outcome associated}}{\text{with membership}}$$
 - b. Jumlah usaha (*effort*) yang dikeluarkan untuk bergabung dengan organisasi yang diformulasikan sebagai berikut:
$$\text{Effort expended to try} = \frac{\text{expectancy of being}}{\text{to join an organization}} \times \frac{\text{attractiveness of the}}{\text{admitted to the organization}} \times \frac{\text{organization}}{\text{organization}}$$
 - c. Organisasi yang benar-benar dipilih diantara sekian organisasi yang menawarkan penerimaan

Kritik Terhadap Teori *Expectancy*

Terlepas dari manfaat yang diberikan, teori ini memiliki beberapa kelemahan ditinjau dari sisi manfaat praktis, asumsi implisit yang digunakan dalam membangun teori, proposisi teori, dan pengukuran yang didiskusikan lebih lanjut pada bagian ini. Model Vroom dikembangkan pada level individu sehingga pengujian formulasi untuk level kelompok atau antar subyek tidak tepat karena model tidak memperhatikan adanya perbedaan antar individu atau kelompok dalam hal kemampuan individu, tingkat kesulitan pekerjaan yang mereka lakukan, perbedaan level *reward* yang diterima dari pekerjaan mereka dan perbedaan-perbedaan lain yang secara otomatis akan mempengaruhi validitas teori. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Wolf dan Connoly (1981) dalam Messmer et al., (1983) bahwa terdapat beratus-ratus studi tentang *expectancy theory* yang telah dipublikasikan menggunakan *between subject design*, dan pada akhirnya para peneliti tersebut menyimpulkan bahwa studi-studi yang mereka lakukan tak memberikan informasi

tentang proses kognitif individu dan tidak menawarkan harapan riil jika studi tersebut dilakukan.

Teori Vroom dikembangkan atas dasar asumsi bahwa semua aspek perilaku individu adalah rasional padahal dalam kenyataannya orang memiliki kapasitas kognitif yang terbatas dan perilaku individu adalah rasional, padahal dalam kenyataannya orang memiliki kapasitas kognitif yang terbatas dan perilaku seseorang cenderung bersifat kebiasaan dan dibawah sadar atau secara refleks (Locke, 1975; Mayes, 1978; Staw, 1977; Simon, 1957 dalam Pinder, 1984: 147). Hal ini mendukung alasan kelemahan manfaat praktis teori yang menyatakan bahwa model tidak dapat diterapkan untuk menguji pada level *between subject* karena asumsi yang digunakan dalam pendekatan *between subject* adalah bahwa individu memiliki *valance*, *instrumentality*, dan *expectancy belief* yang identik dan akan memberikan respon yang identik untuk setiap instrumen yang didesain untuk menilai konstruk dan berdasarkan penjelasan atas dapat disimpulkan bahwa asumsi ini sangat meragukan.

Dalam teori *expectancy* diasumsikan bahwa *valance*, *instrumentality*, *expectancy* independen satu sama lain, dan untuk memahami motivasi kerja individu, masing-masing skor komponen dikalikan, memiliki kelemahan karena pada kenyataannya bisa jadi ketiga hal tersebut tidak independen satu sama lain misalnya orang yang memiliki *valance* maka lebih tinggi *outcome* akan lebih sulit untuk didapat. Kondisi ini mengakibatkan terjadi ambiguitas implementasi *expectancy model* yakni masih terdapat ketidakjelasan apakah komponen-komponen tersebut seharusnya dikombinasikan dengan cara ditambah, dikurangi, atau masing-masing komponen digunakan secara terpisah (Arvey dan Mussio, 1973). Alasan lain yang memperkuat ambiguitas hubungan antar ketiga komponen tersebut adalah bahwa terdapat beberapa asumsi matematis dan teoritis yang dikembangkan dalam teori ini tidak dapat diuji karena skala yang digunakan untuk mengukur komponen teori adalah skala ordinal sehingga tidak dapat digunakan sebagai dasar adanya hubungan *multiplicative* diantara ketiga komponen tersebut, sebagai akibatnya penarikan kesimpulan yang menyatakan adanya hubungan *multiplicative* menjadi tidak tepat (Mitchell et al., 1976).

Pengembangan proposisi *Expectancy Theory* mengabaikan pertimbangan-pertimbangan normatif dan sosial, berbeda dengan teori *instrumentality* lain yang telah mempertimbangkan aspek tersebut berdasarkan teori *proporsional control* yang dikemukakan oleh Dulany (1968) dalam Pfeffer (1982) bahwa *behavioral intension* individu ditentukan oleh dua komponen yaitu *instrumentality* (RHd dan RSv) dan komponen normatif atau sosial yang mempengaruhi *behavioral intension* yaitu (BH dan NC). Sebagai akibatnya, teori *expectancy* kurang sukses dibandingkan dengan teorimotivasi lain dalam menghitung variasi perilaku individu yang seharusnya dapat dijelaskan melalui pertimbangan pengaruh normatif dan sosial tersebut. Teori *proportional control* yang dikembangkan oleh Dunaly dapat dijelaskan melalui formulasi persamaan berikut:

$$BI = [(RHd) (RSv)]w_0 + [(BH) (MC)] w_1$$

Dimana:

BI merupakan intensi perilaku subyek

RHd merupakan *person's hypothesis* bahwa terjadinya respon akan mengarah-kan pada event atau sekelompok event yang pasti

RSv merupakan nilai subyektif dari suatu tindakan atau sikap obyek terhadap peristiwa-peristiwa tersebut

BH merupakan hipotesis perilaku subyek/keyakinan individu tentang apa yang individu harapkan untuk dilakukan.

MC merupakan motivasi individu untuk mematuhi atau seberapa besar ia ingin melakukan apa yang dipercayai untuk diharapkan.

wo dan w1 merupakan standar regresi tertimbang

Terkait dengan metodologi dan pengukuran variabel, rendahnya validitas dan reliabilitas pengukuran *valance*, *instrumentality*, dan *expectancy* membawa dampak pada lemahnya validitas teori menjadi salah satu kelemahan teori ekspektansi. Selain itu, penggunaan rating kinerja "*supervisory*" sebagai kriteria pembanding dimana prediksi kekuatan (*force*) karyawan diperbandingkan (Schmidt, 1973). Kinerja lebih banyak digunakan daripada usaha (*effort*) karena sulitnya penilaian yang dilakukan, tetapi karena teori bertujuan untuk memprediksi usaha dan arena usaha hanya merupakan salah satu penentu kinerja, maka hasil studi empiris teori *expectancy* cenderung bias terhadap teori. Hal-hal yang dijelaskan pada bagian ini menjelaskan beberapa kelemahan teori ekspektansi.

Masih Relevankah Teori Expectancy Dalam Kondisi saat ini?

Terkait dengan beberapa kelemahan teori yang telah dijabarkan pada bagian sebelumnya, maka penulis berpendapat bahwa dari sudut pandang analitis tentang teori *expectancy*, teori ini merupakan teori yang sangat rumit karena sangat banyak kelemahan yang ditemukan seperti dibahas pada bagian sebelumnya, sehingga masih diperlukan lebih banyak studi yang mendalam untuk menguji implikasi praktis teori dan kebenaran teori yang ada, dengan tujuan untuk mengkonfirmasi teori, menemukan kelebihan dan kelemahan teori untuk pengembangan teori selanjutnya.

Dari hasil telaah buku *work and motivation* dan beberapa studi yang mengkonfirmasi teori mengenai implementasi teori *expectancy* untuk memprediksi *valance* dari *outcome* (yaitu kepuasan kerja) dan mengetahui preferensi pekerjaan dan pilihan organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa *expectancy theory* lebih tepat untuk menjelaskan pilihan pekerjaan atau organisasi daripada menjelaskan *valance* dari motivasi dan *outcome*. Hal ini dikarenakan terdapat perbedaan kontekstual yang jelas antara pilihan pekerjaan dan organisasi yang jelas antara pilihan pekerjaan dan organisasi dibandingkan dengan motivasi kerja dan *outcome*. Perbedaan tersebut misalnya dari segi kontrol individu terhadap variabel yang diteliti. Individu memiliki kontrol yang lebih jelas dan optimal terhadap pilihan organisasi dan pekerjaan dibandingkan dengan kinerja atau motivasi karena pilihan kinerja dan motivasi dibatasi oleh faktor-faktor lain diluar kontrol individu sendiri.

Isu lain yang perlu dibahas adalah relevansi teori untuk diaplikasikan dalam kondisi perkembangan organisasi saat ini. Motivasi di tempat kerja hanya dapat dilaksanakan secara tepat dalam konteks organisasi ketika terdapat pemahaman hierarki dan formasi strategi yang jelas dan tepat karena hanya melalui pemahaman

yang benar manajer bisa mengambil kemanfaatan dari teori yang diimplementasikan (Hiang dan Jang, 2008). Permasalahan utama yang muncul kemudian adalah masih relevankah *Expectancy Theory* untuk diaplikasikan dalam kondisi organisasi saat ini? Penulis berpendapat bahwa teori *expectancy* tentu saja masih relevan diterapkan dalam kondisi saat ini, tetapi relevan atau tidaknya suatu teori dipengaruhi oleh setidaknya tiga faktor yaitu: level analisis dimana teori akan diterapkan, budaya dan nilai-nilai organisasi yang dimiliki oleh organisasi, dan nilai-nilai personal yang dimiliki oleh individu.

Teori *expectancy* masih relevan diterapkan untuk kondisi saat ini tergantung pada level analisis dimana teori tersebut diterapkan. Untuk diimplementasikan pada level tugas (*task level*) teori ini jelas sangat tidak tepat karena kerangka kerja konseptual yang disusun dalam teori *expectancy* adalah pemahaman perilaku individu atau manusia tepatnya. Tetapi jika teori ini diaplikasikan dalam level karir (*career level*), teori *expectancy* akan sangat bermanfaat sebagai alat analisis yang akan memberikan persepsi yang jelas tentang pilihan pekerjaan, pilihan organisasi, motivasi kerja, hingga kepuasan kerja individu.

Faktor kedua dan ketiga yaitu budaya dan nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi dan nilai-nilai personal yang dimiliki oleh individu dapat dijelaskan sebagai berikut. Setiap teori memiliki nilai dan aplikasinya masing-masing, terlepas dari kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh sebuah teori seperti dikemukakan pada bagian-bagian sebelumnya. Implementasi dan manfaat teori dapat dirasakan baik dalam level individu maupun organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh budaya perusahaan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi. Pada level individu, hal ini akan sangat dipengaruhi oleh persepsi individu dan nilai-nilai personal. Misalnya, jika sebuah perusahaan membuat suatu keputusan strategik untuk mengaplikasikan suatu teori penilaian kinerja maka seiring dengan berjalannya waktu, teori yang diaplikasikan akan dapat diterima dan diaplikasikan dengan baik dalam organisasi, sebaliknya bagi individu yang merasa tidak sesuai dengan teori yang diimplementasikan maka ada kecenderungan untuk berpindah ke situasi yang berbeda yang lebih sesuai dengan nilai-nilai personal mereka.

Penutup

Sebagai penutup, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan sehubungan dengan pengukuran dan hubungan antara komponen (*valance, instrumentality, expectancy*) teori, serta implikasi praktis adalah perlunya klarifikasi dan standarisasi tentang ketiga hal tersebut karena:

1. Pada pengukuran komponen teori, dalam banyak kasus studi empiris yang dilakukan, *instrumentality* diperlakukan sebagai *expectancy* dan sebaliknya *expectancy* diukur sebagai *instrumentality*. Ukuran *valance* terkadang menunjukkan "*importance*" tetapi di penelitian lain sebagai "*affect*."
2. Masih terdapat ketidakjelasan apakah komponen-komponen tersebut (*valance, instrumentality, expectancy*) seharusnya dikombinasikan dengan cara ditambah, dikurangi, atau masing-masing komponen digunakan secara terpisah.

3. Banyaknya studi empiris yang menggunakan teori *expectancy* untuk pengujian dengan menggunakan mengakibatkan bukti-bukti penelitian sejauh ini memberikan hasil yang tidak mendukung teori *expectancy*.

Daftar Pustaka

- Anatan, L. 2009. "Book Review: *Work and Motivation Victor H.Vroom*". Program Doktorat Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Arvey, R.D., & Mussio, S.J. 1973. "A test of Expectancy Theory in a Field Setting Using Female Clerical Employee". *Journal of Vocational Behavior*, 3:421-432.
- Chiang, F.G., Jang, S.C. 2008. "An Expectancy theory model for hotel employee motivation". *International Journal of Hospitality Management*, 27:313-322.
- Fusilier, M.R., Ganster, D.C. 1984. "A within person test of the form of expectancy theory model in a choice context". *Organizational Behavior and Human Performance*, 34:323-342.
- Matsui, T., Ikeda, H. 1976. "Effectiveness of Self Generated outcomes for improving prediction in Expectancy theory research". *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 289-298.
- Messmer, D.J., Robert J. Solomon, dan Liddel, W.L. 1983. "Testing the addition hypothesis in Vroom's Force Model". *Journal of Business Research*, 11:21-31.
- Mitchell, T.R., dan Beach, L.R. 1976. "A review of occupational preference and choice research using expectancy theory and decision theory". *Journal of Occupational Psychology* 49:231-248.
- Kirsch, I. 1997. "Response expectancy theory and application: a decennial review". *Applied and Preventive Psychology*, 6:69-79.
- Pfeffer, J. 1982. "*Organizations and organization theory*". Pitman Publishing Inc. Mashachusetts, United States of America.
- Pinder, C.C. 1984. "*Work motivation: theory, issues, and application*". Scott, Foresman, and Company. Illinois, United States of America.
- Schmidt, F.L. 1973. "Implication of a measurement problem for expectancy theory research". *Organizational Behavior and Human Performance*, 10:243-251.
- Vroom, V.H. 1964. "*Work and Motivation*". John Wiley and Sons, Inc. United States of America.
- Wanous, J.P., Keon, T.L., Latack, J.C. 1983. "Expectancy theory and occupational/organizational choice: a review and test". *Organizational Behavior and Human Performance*, 32:66-86.

