

PENGARUH MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PDAM TIRTAMARTA YOGYAKARTA (PENDEKATAN TEORI EKSPEKTANSI VICTOR VROOM)

*Suhartini¹
Putri Yusiyanti²*

ABSTRACT

The research about motivation effect to labour productivity in PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta using three variables which in The Expectation Theory of Victor Vroom, expectation, instrumentality, and valention. The result prepare that (1) the rate of labour motivation in PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta are 4,1% high motivation, 64,9% middle motivation, 17,6% low motivation, and 13,5% no motivation; (2) the simultaneous, the labour motivation had effect to labour productivity with R^2 0,408; and (3) the individual, the motivation variable which have the most effect to labour productivity in PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta is expectation variable with coefficient 3,097.

Keywords: motivation, expectation, instrumentality, valention, and productivity.

PENDAHULUAN

Pada era perkembangan jaman seperti sekarang ini pertumbuhan bisnis nasional telah maju dengan pesatnya. Setelah sempat mengalami krisis ekonomi pada tahun 1998 yang mengacaukan sistem

perekonomian, bisnis nasional mulai menunjukkan geliatnya. Perlahan namun pasti, bisnis nasional kembali melakukan perbaikan hampir di setiap bidang, guna meningkatkan kualitas produk maupun jasa. Tidak hanya perusahaan kelas nasional yang melakukan perbaikan di segala bidang. Seakan tidak ingin tertinggal, perusahaan yang bersifat lokalpun, dalam hal ini perusahaan milik pemerintah daerah, mulai menunjukkan eksistensinya dalam peta perekonomian. Walaupun sebagai perusahaan daerah dan hanya melayani lingkup regional saja, akan tetapi perusahaan daerah tetap memberikan sumbangan dalam perputaran perekonomian. Sehingga pengelolaannyapun memerlukan totalitas yang sama dengan perusahaan yang berskala nasional.

Sejalan dengan uraian di atas, salah satu elemen penting di dalam sebuah perusahaan adalah elemen sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena manusia adalah faktor yang paling berperan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Faktor manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif adalah hal yang tidak dapat dipisahkan dengan elemen kunci sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam perspektif sumber daya manusia ada sebuah ungkapan yang sangat populer yaitu: *"make people before make products"*

¹ Suhartini, SE., M.Si., adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

² Putri Yusiyanti, adalah mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

(Alwi, 2001: 26). Hal ini menunjukkan bahwa aspek sumber daya manusia tidak dapat dipandang sebelah mata saja. Sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan tidak dapat diserahkan kepada satu bagian saja, misalnya bagian personalia. Akan tetapi departemen sumber daya manusia diletakkan langsung satu tingkat di bawah level manajemen puncak (*Chief Executive Officer* atau *CEO*).

Salah satu elemen penting dalam perspektif sumber daya manusia adalah elemen “motivasi” kerja karyawan, dimana dalam motivasi kerja karyawan inilah tercermin sikap dan kinerja karyawan dalam memberikan kontribusinya kepada perusahaan. Istilah motivasi (*motivation*) sendiri berasal dari bahasa latin, yaitu *Movere*, berarti “menggerakkan” (*To Move*) (Winardi, 2001: 1). Pemimpin perusahaan atau manajer harus mampu bertindak sebagai motivator. Pemimpin perusahaan harus selalu menimbulkan dorongan atau motivasi kerja yang tinggi terhadap karyawannya, sehingga karyawan memberikan kontribusi optimalnya pada perusahaan, serta komitmen untuk mengembangkan perusahaan secara bersama-sama.

Dalam perkembangannya, disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia telah banyak menghasilkan berbagai pendekatan teori motivasi. Salah satu pendekatan teori tersebut adalah Teori Ekspektansi yang dikemukakan oleh Victor Vroom sebagai orang pertama yang mengaplikasikan Teori Ekspektansi untuk memotivasi karyawan di dalam lingkungan pekerjaan. Teori Ekspektansi tersebut sangat menarik, karena di dalam Teori Ekspektansi tersebut terkandung prinsip hedonisme yang cenderung berupaya untuk memaksimalkan kesenangan dan meminimalisasi perasaan sakit. Pada umumnya, teori ekspektansi dapat dimanfaatkan untuk memprediksi perilaku pada setiap situasi, dimana terdapat suatu pilihan antara dua buah alternatif.

Salah satu contoh perusahaan daerah di kota Yogyakarta yang telah berkembang, adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) TIRTAMARTA. Sebagai perusahaan yang mempunyai bidang usaha memenuhi kebutuhan air bersih sebagai salah satu kebutuhan vital manusia, PDAM TIRTAMARTA dituntut untuk senantiasa profesional dalam setiap layanan. Sebagai perusahaan daerah yang memenuhi kebutuhan hidup orang banyak, PDAM TIRTAMARTA tidak bisa hanya berpedoman pada *profit oriented* semata. PDAM

TIRTAMARTA hendaknya memberikan layanan yang memuaskan dan sesuai dengan keinginan masyarakat. Akan tetapi dibalik persoalan kompleks tersebut, terselip masalah yang sederhana sebagai elemen utama dalam setiap organisasi atau perusahaan, yaitu masalah sumber daya manusia sebagai elemen utama dalam menggerakkan perputaran roda usaha. Untuk mencapai iklim usaha yang sehat, PDAM TIRTAMARTA tidak dapat hanya mengandalkan sumber daya manusia yang motivasi kinerjanya masih dipertanyakan.

Harus disadari bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, karena adanya teknik-teknik untuk menjaga produktivitas karyawan. Dalam hal ini bagaimana menjaga motivasi kerja karyawan untuk mencapai produktivitas atau mempertahankan produktivitas kerja yang telah dicapai sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini akan dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel-variabel Teori Ekspektansi Victor Vroom dengan produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA.

RUMUSAN MASALAH

1. Adakah pengaruh dari variabel ekspektansi, instrumental, dan valensi secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA?
2. Variabel manakah dari variabel ekspektansi, instrumental, dan valensi yang paling berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA ?

KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU

1. Penelitian oleh Romy Gustiansyah pada tahun 2003, dengan judul “Analisis Motivasi Kehadiran Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (Pendekatan Teori Pengharapan)” di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan sampel mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia semua jurusan yang belum mengambil KKN dan tugas akhir. Dengan menggunakan metode analisis Model Lawler, regresi linear berganda, dan metode *chi-square*, penelitian tersebut berhasil membuktikan hipotesis sebagai berikut (1) variabel teori

pengharapan yang berupa “*valence* dari *outcomes*” adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap motivasi mahasiswa yang menghadiri kuliah; (2) berdasarkan jurusan, terdapat perbedaan tingkat motivasi mahasiswa dalam menghadiri kuliah; dan (3) motivasi kehadiran mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia sebenarnya berada pada tingkat yang relatif wajar dan tidak ada satupun mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang berada pada kelompok tidak termotivasi untuk hadir dan kelompok yang kurang termotivasi untuk hadir.

2. Penelitian oleh Steven V. Campbell, Tatyana Baronina, dan Barbara P. Reider pada tahun 2001 dengan Judul “*Using Expectancy Theory to Assess Group-Level Differences in Student Motivation: A Replication in The Russian Far East*” . Dengan mengambil sampel mahasiswa akuntansi yang berada di Rusia serta menggunakan metode analisis korelasi dan analisis ANOVA, penelitian tersebut berhasil membuktikan hipotesis sebagai berikut (1) ada pengaruh signifikan antara variabel valensi terhadap masing-masing individu untuk meningkatkan nilai dan indeks prestasi, tidak ada satu mahasiswapun yang beranggapan bahwa jenis kelamin merupakan faktor penghalang motivasi, tidak ada perbedaan yang signifikan antara pria dan wanita untuk mencapai IPK yang tinggi, dan faktor motivasi yang mempengaruhipun sama; (2) ada perbedaan yang signifikan antara tinggi rendahnya kedudukan dalam kelompok dengan usaha untuk meningkatkan indeks prestasi; (3) berdasarkan sampel sebanyak 133 mahasiswa, 53 orang beranggapan bahwa variabel motivasi Teori Ekspektansi Victor Vroom yang paling berpengaruh adalah variabel valensi dan 80 orang beranggapan bahwa variabel ekspektansi adalah variabel yang paling berpengaruh; dan (4) variabel valensi dan ekspektansi tidak mempunyai pengaruh dalam praktik organisasi yang diikuti.
3. Penelitian oleh Robert G. Isaac, Wilfred J. Zerbe, dan Douglas C. Pitt pada tahun 2001 dengan judul “*Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory*”. Dengan menggunakan rumus penghitungan motivasi Victor Vrom yaitu $M = E \times I \times V$ dengan subyek karyawan sebuah perusahaan di Pittsburg Amerika Serikat,

penelitian tersebut berhasil membuktikan hipotesis sebagai berikut (1) variabel ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi merupakan faktor dominan motivasi dalam praktik kepemimpinan dan pemecahan suatu masalah dan (2) motivasi yang tinggi dan kondisi lingkungan yang mendukung, akan mempengaruhi bawahan yang mempunyai persepsi yang lebih baik terhadap pekerjaan dan menumbuhkan kepercayaan terhadap kemampuan diri sendiri.

LANDASANTEORI

Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang memberikan dorongan dalam diri seseorang yang digambarkan sebagai keinginan, kemauan, dan dorongan (Gibson, Donelly, Ivancevich, 1997: 340). Teori-teori motivasi dapat dikelompokkan atau diklasifikasikan menjadi 2 jenis yaitu: (Hasibuan, 2005: 152)

a. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini memusatkan pada apa adanya motivasi. Mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang mengakibatkan bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu.

b. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Teori ini memusatkan pada bagaimana-nya motivasi. Teori ini pada dasarnya menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Teori Ekpektansi yang dikemukakan oleh Victor Vroom termasuk dalam teori ini

Teori Ekspektansi Victor Vroom

Asumsi yang terbentuk dari Teori Ekpektansi adalah pilihan yang dibuat oleh seseorang di antara berbagai alternatif pilihan yang berhubungan dengan aspek psikologis, dimana pilihan tersebut disesuaikan dengan kemampuan yang dimilikinya. Pilihan yang dibuat didasarkan pada persepsi dan kepercayaan individu tersebut. Teori ini tidak menggambarkan keotomatisan individu dalam bekerja, tidak juga apakah mereka merasa termotivasi atau tidak. Semua itu terbentuk dari

kepercayaan tentang kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, yang selanjutnya akan mendatangkan imbalan dari hasil kerja mereka tersebut dan persepsi/ketertarikan individu terhadap imbalan tersebut.

Teori Ekspektansi Victor Vroom mengandung tiga unsur, yaitu: (Kanungo & Mendoca, 1992: 64)

1. Effort → Performance Expectancy (E → P)

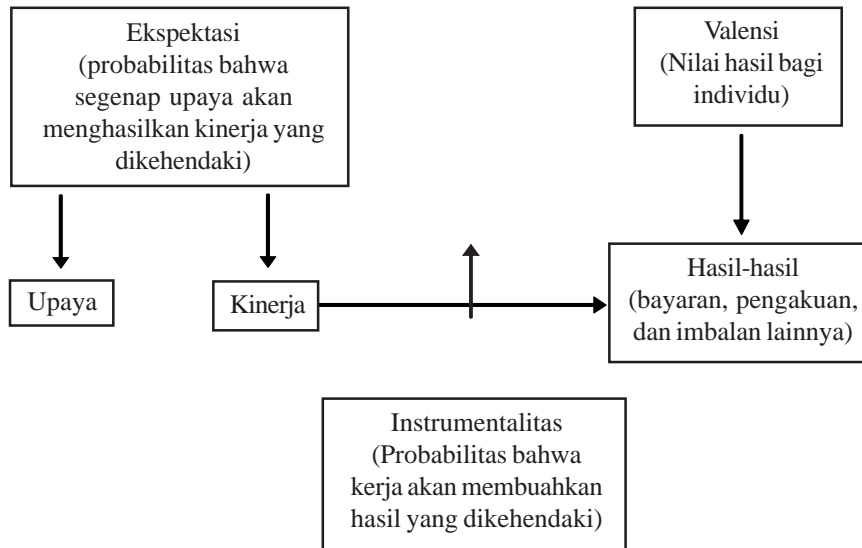
Ekspektansi seseorang terhadap kemampuannya untuk mencapai kinerja yang ditetapkan. “Mampukah saya?”. Hal ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan, *self-esteem*, realistik tidaknya standar prestasi yang harus dicapai, pengalaman sejenis di masa lalu, dan informasi hasil interaksi dengan orang lain.

2. Performance → Outcome Expectancy (P → O)

Ekpektansi seseorang terhadap keyakinannya bahwa apabila kinerja telah dilaksanakan maka imbalan akan diberikan. “Betulkah kalau saya berprestasi saya akan mendapatkan imbalan? Siapa yang menjamin? Hal ini sangat dipengaruhi oleh pengalaman sejenis di masa lalu, daya tarik dari imbalan, dan informasi hasil interaksi dengan orang lain.

3. Valence (V)

Tinggi rendahnya valensi sangat dipengaruhi oleh daya tarik imbalan berdasarkan keadilan dan kemampuan imbalan tersebut untuk memuaskan kebutuhan.



Sumber: Simmamora (2004:511)

Gambar 1
Komponen-komponen Teori Ekspektansi Victor Vroom

Produktivitas

Menurut Walter Argmer, produktivitas adalah keinginan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang. (Akhwan, 1997: 4). Penilaian produktivitas kerja dilakukan dengan melihat baik

tidaknya pekerjaan yang dilakukan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan dan terlaksananya pekerjaan tersebut, yaitu (1) kualitas kerja adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan ketelitian dalam bekerja; (2) kuantitas kerja adalah hasil yang dapat dicapai dan berapa cepat; (3) kemampuan kerja adalah

lamanya hasil kerja yang dicapai karyawan dengan pengawasan maksimum; (4) pengetahuan kerja adalah pengetahuan teknis kerja yang berhubungan dengan pekerjaan pemahaman dan penggunaan alat; (5) hubungan kerja adalah sikap atau perilaku yang baik terhadap atasan maupun teman; dan (6) keselamatan kerja adalah aktivitas karyawan dalam operasional perusahaan seperti mengurangi kecelakaan baik pada dirinya sendiri maupun pada lingkungan kerja.

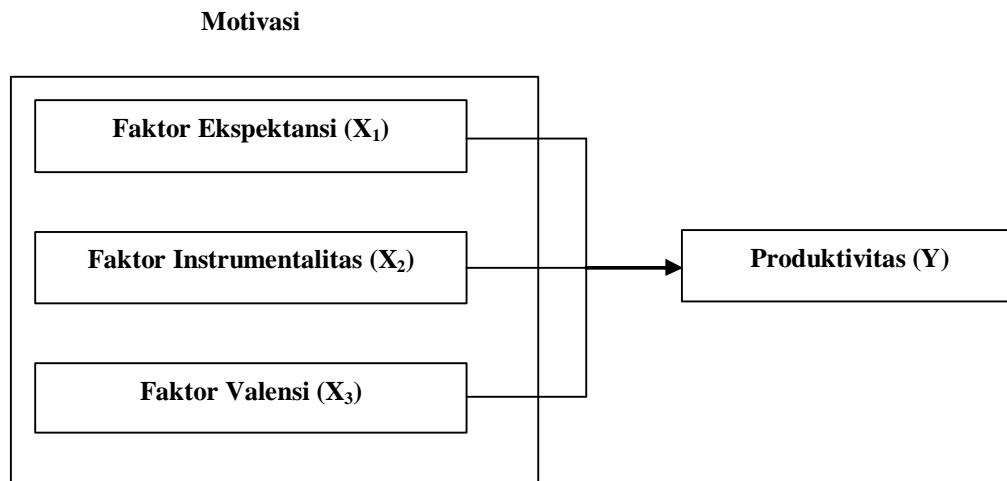
Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas

Salah satu aspek paling penting dalam kehidupan sebuah organisasi adalah motivasi. Hal tersebut disebabkan motivasi adalah hal yang mengakibatkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja

dengan giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2005:141).

Hal tersebut sejalan dengan konsep pemikiran sebuah produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan konsep tersebut, motivasi seorang karyawan merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karena melalui tingkat pendidikan dan "morale-building" mempengaruhi produktivitas kerja seorang karyawan. Motivasi menjadi semakin penting peranannya karena diharapkan semua pekerjaan yang diserahkan kepada karyawan dapat dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

KERANGKA PEMIKIRAN



HIPOTESIS PENELITIAN

1. Diduga terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama antara variabel ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta.
2. Diduga variabel ekspektansi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel Ekspektansi (X₁), Instrumentalitas (X₂), dan Valensi (X₃). Sedangkan variabel terikatnya adalah variabel produktivitas (Y).

Definisi Operasional Variabel

1. Ekspektansi (X_1)

Ekspektansi adalah keyakinan bahwa segenap upaya yang dilakukan seorang karyawan akan menghasilkan kinerja yang dikehendaki. Parameter dan indikator variabel ekspektansi adalah (1) sikap karyawan terhadap pekerjaan dengan indikator pelaksanaan fungsi dalam suatu pekerjaan, pengembangan diri, kesesuaian antara pekerjaan dengan metode kerja, kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan, dan inisiatif untuk mengatasi kesulitan dalam pekerjaan dan (2) persepsi karyawan terhadap pekerjaan dengan indikator tantangan pekerjaan, minat mengikuti pelatihan, persepsi positif pelatihan, keyakinan terhadap pekerjaan, dan kesesuaian antara pekerjaan dan harapan

2. Instrumentalitas (X_2)

Instrumentalitas adalah keyakinan bahwa segenap kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang dikehendaki. Parameter dan indikator dari variabel instrumentalitas adalah (1) imbalan menarik dengan indikator pertimbangan imbalan dan pekerjaan, ketertarikan terhadap imbalan, insentif tambahan, dan dorongan yang ditimbulkan karena imbalan dan (2) kesesuaian imbalan dengan indikator kesesuaian antara imbalan dan kontribusi, gaji tepat waktu, tunjangan keluarga, dan Tunjangan Hari Raya (THR).

3. Valensi (X_3)

Valensi adalah keyakinan bahwa imbalan yang akan diterima merupakan sesuatu yang sangat didambakan. Parameter dari variabel valensi adalah (1) valensi positif dengan indikator level pekerjaan yang lebih tinggi, gaji yang adil, gaji yang memenuhi kebutuhan, kenaikan gaji berkala, kenaikan gaji karena hasil kerja, kenaikan jabatan, promosi jabatan dan (2) valensi negatif dengan indikator mutasi jabatan dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

4. Produktivitas (Y)

Produktivitas adalah hasil kerja karyawan yang sesuai dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Parameter dan indikator dari variabel produktivitas adalah (1) kuantitas pekerjaan dengan indikator jumlah pekerjaan, jumlah waktu yang diberikan, pemanfaatan waktu, dan ketepatan waktu

dan (2) kualitas kerja dengan indikator ketelitian kerja, kemampuan kerja, pemanfaatan sarana dan prasarana, kesesuaian metode kerja, inisiatif dalam pekerjaan, pencapaian target kerja, faktor keselamatan, dan hubungan sosial kerja yang seimbang.

Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) data primer yang diperoleh dari jawaban karyawan PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta terhadap kuesioner yang dibagikan dan wawancara yang dilakukan dan (2) data sekunder yang meliputi berbagai keterangan yang diperlukan untuk mendukung penelitian antara lain sejarah berdirinya PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta, struktur organisasi, dan data lain yang berkaitan dengan karyawan PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta.

Uji Instrumen Penelitian

Pelaksanaan uji instrumen penelitian menggunakan program *SPSS.12.0 for Windows* yang dilakukan secara uji terapan artinya dilakukan terhadap responden sebanyak 74 orang dengan jumlah pertanyaan sebanyak 40 butir dengan rincian untuk variabel ekspektansi (X_1) sebanyak 10 butir pertanyaan, variabel instrumentalitas (X_2) sebanyak 8 butir pertanyaan, variabel valensi (X_3) sebanyak 10 butir pertanyaan, dan variabel produktivitas (Y) sebanyak 12 butir pertanyaan. Pada penelitian ini, butir pertanyaan dikatakan valid jika memenuhi kriteria r positif dan $p < 0,05$ (5%). Hasil uji validitas adalah (1) variabel ekspektansi (X_1), dari 10 butir pertanyaan, diperoleh r (korelasi) positif, berkisar 0,471 sampai 0,668. Probabilitas (p -value) untuk tiap-tiap butir 0,000 (signifikan), artinya semua butir pertanyaan valid/sahih; (2) variabel instrumentalitas (X_2), dari 8 butir pertanyaan, diperoleh r (korelasi) positif, berkisar 0,386 sampai 0,687. Probabilitas (p -value) untuk tiap-tiap butir 0,000 (signifikan), artinya semua butir pertanyaan valid/sahih; (3) variabel valensi (X_3), dari 10 butir pertanyaan, diperoleh r (korelasi) positif, berkisar 0,373 sampai 0,681. Probabilitas (p -value) untuk tiap-tiap butir 0,000 (signifikan), artinya semua butir pertanyaan valid/sahih; dan (4) variabel produktivitas (Y), dari 12 butir pertanyaan, diperoleh r (korelasi) positif,

berkisar 0,416 sampai 0,686. Probabilitas (*p-value*) untuk tiap-tiap butir 0,000 (signifikan), artinya semua butir pertanyaan valid/sahih.

Reliabilitas adalah proporsi varian “yang sebenarnya” terhadap varian total yang diperoleh untuk data yang didapatkan dengan suatu instrumen pengukur. Pengujian ini juga dilakukan melalui program *SPSS 12.0 for Windows* dengan metode *Alpha*. Pada penelitian ini, butir pertanyaan dikatakan andal (reliabel) jika memenuhi kriteria rtt (*Alpha*) positif dan rtt (*Alpha*) hitung > r tabel (0,1927). Hasil uji reliabilitas adalah (1) variabel ekspektansi (X_1) reliabilitas instrumen penelitian sebesar 0,758 dengan status andal/reliabel;

(2) variabel instrumentalitas (X_2) reliabilitas instrumen penelitian sebesar 0,643 dengan status andal/reliabel; (3) variabel valensi (X_3) reliabilitas instrumen penelitian sebesar 0,674 dengan status andal/reliabel; dan (4) variabel roduktivitas (*Y*) reliabilitas instrumen penelitian sebesar 0,806 dengan status andal/reliabel.

Populasi dan Sampel

Populasi karyawan pada PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta sebanyak 280 orang dengan sebaran sebagaimana dalam Tabel 1.

Tabel 1
Jumlah Karyawan PDAM TIRTAMARTA Yogyakarta

No	Bagian	Pria	Wanita	Jumlah
1	Bagian Perencanaan Teknik	19	1	20
2	Bagian Produksi	77	4	81
3	Bagian Transmisi dan Distribusi	45	2	47
4	Bagian Umum	46	12	58
5	Bagian Keuangan	10	15	25
6	Bagian Langganan	27	13	40
7	Bagian Uembang Tirta	6	3	9
JUMLAH		230	50	280

Sumber: Data jumlah karyawan PDAM Tirta Marta Yogyakarta per November 2005.

Jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan rumus berikut (Sevilla, 1993: 161):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

keterangan:

- n = jumlah sampel yang diinginkan
- N = jumlah populasi
- e = nilai kritis (batas penelitian yang diinginkan atau persentase ketidakpastian karena kesalahan pengambilan sampel populasi. e = 10%).

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel yang diambil dari populasi karyawan PDAM TIRTAMARTA dalam penelitian ini sebanyak 74 orang. Sedangkan metode pengambilan sampelnya dalam penelitian ini adalah *Quota Convinience Sampling* dengan sebaran sebagaimana dalam Tabel 2.

Tabel 2
Distribusi Sampel Menurut Bagian

No	Bagian	Jumlah Sampel	
		Dalam Angka	Prosentase
1	Perencanaan Teknik	= 20/280 x 74 = 5	6,70%
2	Produksi	= 81/280 x 74 = 22	22,7 %
3	Transmisi dan Distribusi	= 47/280 x 74 = 12	16,20%
4	Umum	= 58/280 x 74 = 15	20,3 %
5	Keuangan	= 25/280 x 74 = 7	9,50%
6	Langganan	= 40/280 x 74 = 11	14,9 %
7	Umbang Tirta	= 9/280 x 74 = 2	2,70%
JUMLAH		280	100%

Sumber: Data primer (Diolah, 2006).

TEKNIK ANALISIS

Analisis Deskriptif

Model Teori Ekspektansi Victor Vroom adalah sebagai berikut:

$$\{ (E \rightarrow I) \times \Sigma [(I \rightarrow O) \times (V)] \} = \textit{Motivation Force}$$

keterangan:

(E → I) = *Effort Instrumentality Expectancy* (X₁)

(I → O) = *Instrumentality Outcomes Expectancy* (X₂)

(V) = *The Valence* (X₃)

Data yang diperoleh dari jawaban kuesioner responden diubah dari data kualitatif ke bentuk kuantitatif dengan tahapan:

1. Mencari besarnya nilai skor ideal
Jumlah responden x nilai skala maksimal masing-masing variabel.
2. Mencari besarnya nilai skor rata-rata responden untuk masing-masing variabel
3. Mencari besarnya nilai prosentase rata-rata masing-masing variabel
4. Pengkategorian nilai

Analisis Inferensial

Analisis Regresi Linier Berganda

Tujuan digunakan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui variabel dalam Teori Ekspektansi Victor Vroom yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Umar, 1998: 188):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

keterangan:

Y = Produktifitas Kerja

X₁ = Variabel Ekspektansi

X₂ = Variabel Instrumentalitas

X₃ = Variabel Valensi

a = Konstanta b₁, b₂, dan b₃ merupakan koefisien regresi

Analisis Korelasi Linier Berganda

Analisis korelasi linier berganda digunakan untuk mengetahui tingginya derajat hubungan antara pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Tinggi rendahnya hubungan itu diukur dengan koefisien korelasi. R² mempunyai harga yang besarnya antara 0 (nol) hingga 1 (satu). Jika nilai R² mendekati 0 (nol), maka kedua variabel itu tidak mempunyai korelasi dan jika nilai R² mendekati 1 (satu), maka kedua variabel tersebut mempunyai korelasi yang sangat kuat. Dengan batasan sebagai berikut:

- 0–0,3 : hubungan korelasi kurang kuat
- 0,4–0,6 : hubungan korelasi kuat
- 0,7–1 : hubungan korelasi sangat kuat

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis I

Untuk meguji kebenaran hipotesis I yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan secara bersama-sama antara variabel ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA dilakukan uji F. Pada taraf signifikansi $\alpha=5\%$, maka ketentuan pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka Ho diterima, artinya hubungan variabel bebas dan variabel terikat adalah signifikan.

- 2. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka Ho ditolak, artinya hubungan antarvariabel tidak signifikan.

Pengujian Hipotesis II

Untuk menguji kebenaran hipotesis II yang menyatakan bahwa diduga variabel ekspektansi adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA dilakukan Uji t. Pada taraf signifikansi $\alpha=5\%$, maka ketentuan pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1. Jika $t_{hitung} > +t_{tabel}$, atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$, dan $p < 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima
- 2. Jika $t_{hitung} < +t_{tabel}$, atau $t_{hitung} > -t_{tabel}$, dan $p > 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak

Proses penghitungan data baik uji hipotesis I maupun uji hipotesis II dilakukan dengan program *SPSS 12.0 for Windows*.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Data pada penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PDAM TIRTAMARTA sesuai dengan jumlah sampel yang telah ditentukan yaitu 74 responden. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dari 74 kuesioner yang disebarakan, 74 kuesioner tersebut telah kembali dan terisi lengkap.

Tabel 3
Deskripsi Data Variabel-Variabel Penelitian

VARIABEL PENELITIAN	JML PERNYATAAN	NILAI SKALA MAKSIMAL	NILAI IDEAL	SKOR TOTAL IDEAL	SKOR RATA-RATA RESPONDEN	PERSENTASE RATA-RATA	KATEGORI
Ekspektansi (X1)	10	1	10	74	58.73	79.36	TINGGI
Instrumentalitas (X2)	8	1	8	74	55.78	75.58	TINGGI
Valensi (X3)	10	1	10	74	20.40	27.56	SANGAT RENDAH
Produktivitas (Y)	12	1	12	74	59	79.73	TINGGI

Sumber: Data Primer (Diolah, 2006).

Keterangan pengkategorian sebagai berikut:

81 % - 100 % = Kategori Sangat Tinggi

66 % - 80 % = Kategori Tinggi

51 % - 65 % = Kategori sedang

35 % - 50 % = Kategori Rendah

Kurang dari 35 % = Kategori Sangat Rendah

Berdasarkan data tabel 3, dapat dilihat bahwa:

1. Variabel Ekspektansi (X1) persentase rata-rata 79,36 (kategori tinggi). Hal itu menunjukkan bahwa karyawan PDAM TIRTAMARTA memiliki keyakinan bahwa mereka mampu melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan. Kesesuaian antara kemampuan dengan pekerjaan, diberikannya berbagai pelatihan positif yang diberikan perusahaan, membuat karyawan yakin bahwa mereka mampu untuk menempatkan diri dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Terpenuhinya harapan dan keinginan karyawan akan pekerjaan, mendorong mereka untuk menjadikan suatu pekerjaan sebagai tantangan, sehingga muncul keinginan untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Variabel Instrumentalis (X2) persentase rata-rata 75,58 (kategori tinggi). Hal itu menunjukkan bahwa karyawan PDAM TIRTAMARTA memiliki keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang dikehendaki yaitu imbalan yang menarik dan sesuai dengan tingkat pekerjaannya. Selain gaji pokok dan tunjangan keluarga yang diberikan tepat waktu setiap bulannya, perusahaan juga berusaha mendorong semangat kerja karyawan dengan memberikan insentif tambahan apabila berhasil menyelesaikan pekerjaan tertentu. Variabel instrumentalis ini juga sangat dipengaruhi oleh kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen. Nilai variabel instrumentalis yang tinggi juga menggambarkan keyakinan bahwa terdapat kepastian apabila karyawan menyelesaikan tugas pekerjaan, imbalan pasti akan diberikan.
3. Variabel Valensi (X3) persentase rata-rata 27,56 (kategori sangat rendah). Hal itu menunjukkan bahwa karyawan PDAM TIRTAMARTA belum memiliki keyakinan bahwa imbalan yang diterima merupakan sesuatu yang sangat didambakan, baik

dalam bentuk imbalan finansial maupun non finansial. Dengan hampir tidak pernah diberlakukannya demosi jabatan dan pemutusan hubungan kerja (PHK) bukan berarti karyawan merasa bahwa nilai-nilai imbalan yang sangat didambakan telah terpenuhi. Perusahaan hanya memberikan level pekerjaan yang lebih tinggi kepada karyawan apabila berhasil memperoleh jabatan yang lebih tinggi pula. Sehingga karyawan merasa berada pada level pekerjaan yang statis. Sedangkan kenaikan jabatan hanya diberikan pada waktu-waktu tertentu saja. Misalnya kenaikan jabatan berdasarkan lama kerja dan bukan karena hasil kerja yang dinilai baik oleh perusahaan. Padahal kenaikan jabatan karena keberhasilan dalam bekerja akan lebih berharga dan bernilai dimata karyawan, karena terdapat unsur usaha dan kerja keras didalamnya. Ketidakmampuan gaji, tunjangan, maupun insentif yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang semakin meningkat, merupakan hal yang sangat wajar apabila kemudian karyawan menginginkan imbalan yang lebih baik daripada sebelumnya berikut nilai-nilai positif yang ditimbulkan dari imbalan tersebut.

4. Variabel Produktivitas (X3) persentase rata-rata 79,73 (kategori tinggi). Hal itu menunjukkan bahwa karyawan PDAM TIRTAMARTA mempunyai keinginan dan upaya untuk senantiasa membangun produktivitas kerja dengan memanfaatkan waktu dengan kuantitas pekerjaan yang diberikan dengan baik, serta selalu meningkatkan kualitas kerja dan kualitas kehidupan kerja di lingkungan perusahaan. Karyawan berusaha memanfaatkan waktu yang ditentukan oleh perusahaan seefektif dan seefisien mungkin. Hal tersebut dapat dilihat dari kesadaran karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya secara tepat waktu. Faktor ketelitian karyawan dalam bekerja, pengetahuan yang cukup dan metode kerja yang tepat, serta pemanfaatan sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan dengan baik, memudahkan karyawan untuk mencapai hasil kerja sesuai target perusahaan. Tentunya hal tersebut dilakukan perusahaan tanpa mengabaikan faktor keselamatan dalam bekerja dan senantiasa membina hubungan kerja yang harmonis, baik dengan atasan, maupun dengan sesama rekan kerja.

Analisis Deskriptif Model Motivasi Victor Vroom

$$\{(E \rightarrow I) \times \Sigma [(I \rightarrow O) \times (V)]\} = \text{Motivation Force}$$

Berdasar rumus tersebut maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Motivation Force} &= \{(10) \times \Sigma [(8) \times (10)]\} \\ &= \{(10) \times (80)\} \\ &= 800 \end{aligned}$$

keterangan:

- a. Nilai ideal dari variabel ekspektansi (X_1) = 10
- b. Nilai ideal dari variabel instrumentalitas (X_2) = 8
- c. Nilai ideal dari variabel valensi (X_3) = 10

Untuk mempermudah pengambilan keputusan, maka dilakukan pengelompokan atau pembagian kelas tingkat motivasi berdasarkan model Victor Vroom sebagaimana dalam Tabel 4 (Campbell, 2001: 1-3):

Tabel 4
Pembagian Kelas Tingkat Motivasi Model Victor Vroom

No	Kelas	Keterangan
1	(-) < 0	Tidak Termotivasi
2	0 - 10 %	Motivasi rendah
3	10 % - 50 %	Motivasi Sedang
4	50 % - 100 %	Motivasi Tinggi

Tingkat motivasi masing-masing responden diketahui melalui rumus :

$$\{(E \rightarrow I) \times \Sigma [(I \rightarrow O) \times (V)]\} = \text{Motivation Force}$$

keterangan:

- a. Total skor variabel ekspektansi (X_1)
- b. Total skor variabel instrumentalitas (X_2)
- c. Total skor dari variabel valensi (X_3)

Tabel 5
Distribusi Tingkat Motivasi Berdasarkan Pembagian Kelas Tingkat Motivasi Model Victor Vroom

Kelas	Keterangan	Frekuensi	Persentase
(-) < 0	Tidak Termotivasi	10	13.5 %
0 - 79	Motivasi Rendah	13	17.6 %
81 - 399	Motivasi sedang	48	64.9 %
400 - 800	Motivasi Tinggi	3	4.1 %
	Jumlah	74	100%

Sumber: Data primer (Diolah,2006).

Berdasarkan Tabel 5 dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan di PDAM TIRTAMARTA mempunyai tingkat motivasi yang berbeda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya. Berdasarkan data, kondisi khusus karyawan PDAM TIRTAMARTA yang tidak termotivasi dalam bekerja (13.5%) dan karyawan yang mempunyai tingkat motivasi rendah (17.6%) disebabkan karena nilai valensinya negatif. Artinya menurut kesepuluh karyawan tersebut, kompensasi yang diberikan perusahaan sangatlah tidak menarik, meskipun faktor-faktor lain dari teori ekspektansi yaitu ekspektansi dan instrumentalitas sudah dapat dirasakan oleh karyawan.

Survei kepuasan atas sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan secara berkala menjadi salah satu hal yang harus dilakukan untuk meminimalisasi keadaan tersebut. Dengan melakukan pendekatan secara personal dapat diketahui apa yang sebenarnya diinginkan oleh karyawan atau hal-hal apa saja yang dapat membangkitkan motivasi mereka untuk bekerja lebih giat daripada sebelumnya. Selanjutnya perusahaan dapat mendesain program kompensasi (baik langsung maupun tidak langsung) yang terintegrasi untuk mendorong pencapaian tujuan perusahaan oleh karyawan. Meskipun hambatan senantiasa muncul dalam upaya memastikan bahwa

semua karyawan betul-betul memahami tujuan organisasi, namun dengan menghubungkan antara imbalan dengan kinerja yang ditetapkan secara organisasional, sehingga penyesuaian antara tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan dapat dimaksimalkan.

Peningkatan nilai valensi dari kompensasi yang diberikan juga dapat dilakukan dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan penyusunan program kompensasi dan mengkomunikasikan program kompensasi tersebut secara jelas kepada karyawan (Kanungo & Mendoca, 1992: 108). Sedangkan, peningkatan nilai valensi khususnya untuk kompensasi non-finansial dapat dilakukan dengan mendisain ulang pekerjaan dengan lebih banyak menawarkan antara lain otonomi, variasi kerja, dan pemberian umpan balik (Kanungo & Mendoca, 1992: 112-113).

Selain itu, untuk menghadapi karyawan yang tidak memiliki kemauan (motivasi) maupun kemampuan berkaitan dengan tugas-tugasnya (tidak termotivasi), sebaiknya perusahaan menerapkan perilaku tugas yang tinggi dan perilaku hubungan yang rendah. Dalam hal ini manajer secara tegas menjelaskan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan, kapan tugas tersebut harus dilakukan, dan bagaimana melakukannya. Pengawasan ketat terhadap cara kerja dan hasil kerja karyawan harus selalu dilakukan. Manajer tidak memberikan dukungan emosi maupun iktidat untuk membantu. Perilaku manejer yang diterapkan tersebut adalah gaya kepemimpinan perintah. Akan tetapi untuk karyawan yang mempunyai motivasi namun tidak mempunyai kemampuan dalam bekerja (motivasi rendah), menejer hendaknya menerapkan perilaku tugas yang tinggi dan hubungan yang tinggi pula. Manajer secara tegas menjelaskan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh bawahan, akan tetapi juga memberikan dukunya emosi kepada karyawan. Hal tersebut disebut juga dengan gaya kepemimpinan menjual (Rahmani, 2006).

Motivasi karyawan sedang (64,9%) masih memungkinkan karyawan untuk termotivasi melalui paling tidak dua dari tiga unsur motivasi teori ekspektansi, yaitu ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi. Pada umumnya, karyawan telah memiliki keyakinan bahwa segenap upaya menghasilkan kinerja dan imbalan yang dikehendaki, akan tetapi mereka tidak memiliki keyakinan akan nilai-nilai imbalan yang

diperoleh. Begitu sebaliknya, dimana karyawan selalu berusaha untuk bekerja lebih baik karena imbalan yang diberikan dirasa telah sesuai. Hal ini terlihat dari tingginya nilai jawaban responden atas pertanyaan kuesioner variabel instrumentalitas walaupun kinerja yang dihasilkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan belum sepenuhnya maksimal, begitu juga sebaliknya.

Keadaan seperti itu juga menunjukkan bahwa selain memerlukan survei ulang kepuasan imbalan (sistem kompensasi) secara berkala, karyawan juga perlu dibina (ditraining), dan pekerjaan direstrukturisasi atau didesain kembali agar lebih sesuai dengan kemampuan dan juga kemauan karyawan itu sendiri. Kebutuhan akan pelatihan itu sendiri hendaknya disesuaikan dengan waktu, *fleksibilitas*, dan juga kedalaman akan pelatihan tersebut (Wungu, 2004: 141). Selain itu, mengaitkan kompensasi dengan kinerja juga sangat memungkinkan dapat membantu memperbaiki komposisi kerja karyawan. Sistem imbalan yang tidak terkait dengan kinerja cenderung mempunyai dampak yang merugikan bagi kedua belah pihak, baik karyawan maupun perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya, pertimbangan, kecukupan, keadilan, dan keseimbangan haruslah mengarahkan pada pengambilan keputusan dalam konteks strategi penyusunan sistem imbalan (kompensasi) secara keseluruhan.

Sementara itu pendesainan kembali pekerjaan berkaitan erat untuk menjaga efektivitas dan motivasi kerja individu yang lebih tinggi serta untuk mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Penurunan motivasi kerja dan kinerja atau produktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan juga merupakan salah satu indikasi bahwa *job redesign* itu sendiri juga perlu untuk dipertimbangkan (Alwi, 2001: 121). Perusahaan harus selalu mengidentifikasi reaksi-reaksi karyawan yang muncul mengenai ketidakpuasan. Mendesain kembali suatu pekerjaan berarti melihat kembali isi, fungsi-fungsi, dan hubungan dari suatu pekerjaan.

Pada keadaan seperti ini manajer juga dapat menerapkan perilaku-perilaku tugas yang rendah namun perilaku hubungan tinggi. Karyawan tidak memerlukan pengarahan secara langsung, karena mereka sebenarnya telah mengerti apa yang harus dilakukan. Karyawan lebih dilibatkan dalam pengambilan

keputusan, diajak untuk mendiskusikan tugas baik secara formal maupun informal untuk menyikapi penyebab terkikisnya motivasi. Perilaku manajer yang menerapkan hal semacam itu disebut juga dengan gaya kepemimpinan partisipatif (Rahmani, 2006).

Karyawan yang mempunyai tingkat motivasi tinggi (4,1%), dapat dipastikan bahwa mereka memiliki tiga unsur dari motivasi teori ekspektansi Victor Vroom. Karyawan meyakini bahwa segenap upaya akan menghasilkan kinerja dan imbalan yang sesuai, dan mereka juga dapat merasakan dengan baik nilai-nilai yang diharapkan dari setiap imbalan yang diberikan. Hal tersebut dapat tercermin dalam tingginya nilai jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mengenai variabel ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi. Perusahaan dituntut untuk lebih menghargai karyawan melalui sektor non finansial. Misalnya saja dengan memberikan jaminan karir atau peluang untuk berkembang dalam perusahaan, serta lebih menghargai hasil kerja mereka. Ucapan selamat apabila karyawan berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan juga tidak boleh dilupakan.

Keadaan karyawan yang semacam itu tentu saja menjadi sesuatu yang diharapkan oleh perusahaan, memiliki kemampuan yang dapat diandalkan dan mempunyai motivasi yang tinggi pula untuk bekerja. Kepada karyawan semacam ini, manajer harus menunjukkan kepercayaan terhadap karyawan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja sendiri dengan campur tangan dan pengawasan yang minimal. Manajer menyerahkan tanggung jawab pengambilan keputusan dan implementasi pada bawahan dan selanjutnya cukup melakukan observasi dan memonitor kinerja karyawan. Perilaku yang diterapkan semacam ini oleh manajer disebut juga dengan gaya kepemimpinan delegasi (Rahmani, 2006).

Analisis Inferensial

Pengujian Hipotesis I

Pengujian kebenaran hipotesis I bahwa variabel ekspektansi (X_1), instrumentalitas (X_2), dan valensi (X_3) memiliki pengaruh secara bersama-sama dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan, digunakan uji F.

Tabel 6
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Koefisien Regresi	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	4.247	1.085	3.913	.000
X ₁	.352	.114	3.079	.003
X ₂	.381	.130	2.921	.005
X ₃	.105	.047	2.212	.030
R Square = 0.408 F ratio = 16,073 Sig. .000 ^a				

Sumber: Data primer (Diolah, 2006).
 $Y = 4,247 + 0,352 X_1 + 0,381 X_2 + 0,105 X_3$

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa F-hitung = 16,073 > F-tabel = 2,74, dan p-value = 0,000 < 0,05 (5%), maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel X₁, X₂, dan X₃ terhadap Y. Dengan demikian, hipotesis I terbukti kebenarannya, artinya terdapat pengaruh signifikan antara motivasi pendekatan Teori Ekspektansi

Victor Vroom dan produktivitas kerja pada karyawan PDAM TIRTAMARTA.

Koefisien korelasi (R) sebesar 0,639 dapat dikatakan berkorelasi tinggi. Sedangkan Koefisien Determinasi (R-Square) sebesar 0,408 menunjukkan bahwa 40,8% variabel Y dipengaruhi oleh X₁, X₂, dan X₃, sedangkan sisanya sebesar 59,6% adalah dipengaruhi oleh faktor lain.

Pengujian Hipotesis II

Pengujian hipotesis II bahwa variabel ekspektansi merupakan variabel yang paling mempengaruhi produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA, digunakan uji t. Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa hanya variabel ekspektansi dan valensi saja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, sedangkan variabel instrumentalis pengaruhnya tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Di antara tiga variabel independen, variabel yang paling mempengaruhi produktivitas kerja pada karyawan PDAM TIRTAMARTA adalah variabel ekspektansi. Dengan demikian, hipotesis II terbukti kebenarannya. Dengan terbuktinya kebenaran hipotesis II menjelaskan bahwa keyakinan atas segenap upaya yang dilakukan oleh seseorang akan menghasilkan kinerja yang dikehendaki sangat penting dirasakan oleh karyawan PDAM TIRTAMARTA daripada unsur-unsur lain dalam motivasi Teori Ekspektansi Victor Vroom yaitu instrumentalis dan valensi. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa karyawan sadar bahwa PDAM TIRTAMARTA tidak berorientasi pada *profit oriented* secara keseluruhan. Laba yang diterima oleh perusahaan tidak diterima 100 %. Seandainya laba yang diterima perusahaan meningkat akan tetapi gaji yang diterima tetap.

Kebutuhan dan biaya hidup yang meningkat mengakibatkan sebagian karyawan memilih untuk mempunyai usaha sampingan untuk mendapatkan penghasilan selain gaji yang diterima setiap bulannya. Hal ini mengakibatkan karyawan lebih termotivasi dari sektor non finansial, yaitu dengan menjadikan suatu pekerjaan sebagai tantangan tersendiri, sehingga karyawan berusaha untuk meningkatkan kemampuan agar pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan sisi organisasi hal tersebut dapat diwujudkan dengan lebih menekankan pada penempatan karyawan berdasarkan kompetensinya (*the right man on the right place*).

Variabel instrumentalis pengaruhnya tidak signifikan. Hal ini dapat dipahami karena karakteristik perusahaan yang merupakan perusahaan daerah, tentunya menerapkan aturan-aturan yang sudah sangat formal. Kondisi ini dimungkinkan membuat karyawan

mengasumsikan bahwa semua aturan khususnya terkait dengan pemberian imbalan sudah formal dan pasti akan dilaksanakan. Akan tetapi, untuk lebih mempertinggi motivasi karyawan dalam berkinerja, sangatlah penting apabila perusahaan (dalam hal ini pengambil keputusan) mampu menggalang kepercayaan yang lebih tinggi dari karyawan terhadap diri pribadi pemimpin maupun terhadap konsistensi pelaksanaan aturan.

SIMPULAN

1. Hipotesis I terbukti bahwa variabel ekspektansi, instrumentalis, dan valensi berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA.
2. Hipotesis II terbukti bahwa variabel ekspektansi adalah variabel yang paling berpengaruh dari motivasi pendekatan Teori Motivasi Victor Vroom terhadap produktivitas kerja karyawan PDAM TIRTAMARTA

SARAN

1. Variabel ekspektansi merupakan variabel yang paling mempengaruhi produktivitas karyawan. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan lebih selektif dalam memberikan tugas kepada karyawan dengan berprinsip pada *the right man in the right place*.
2. Variabel valensi merupakan variabel yang paling mempengaruhi munculnya karyawan yang tidak termotivasi dan motivasi rendah. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan (a) mengadakan survei kepuasan terhadap kompensasi yang diberikan secara periodik; (b) melibatkan karyawan dalam menyusun program kompensasi; dan (c) mendesain ulang pekerjaan untuk lebih meningkatkan daya tarik pekerjaan secara non finansial.
3. Variabel instrumentalis pengaruhnya tidak signifikan. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan berusaha membangun kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, pemimpin senantiasa konsisten dalam menjalankan peraturan yang ada, dan memberikan surituladan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhwan, F. (1997). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Cipta Manunggal Tekstil di Batang*. Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Campbell, R., Baronina, T., dan Reider, B. (2001). "Using Expectancy Theory to Assess Group-Level Differences in Student Motivation: A Replication in The Russian Far East", *Journal Issues in Accounting*, Vol. 8, pp.1-8.
- Gibson, Invacevich, Donnelly. (1997). *Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Gustiansyah, R. (2003). *Analisis Motivasi Kehadiran Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*. Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Issac, R., Zerbe, W., dan Pitt, D. (2001). "Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, pp. 212-222.
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kanungo, R.N dan Mendoca, M. (1992). *Compensation: Effective Reward Management*. Toronto: Butterworth.
- Mustafa, Z. (1998). *Pengantar Statistik Deskriptif*. Edisi Revisi. Yogyakarta: BPFE UII.
- Rahmani, (2005). "Kematangan Bawahan dan Cara Memimpin Mereka". *Kedaulatan Rakyat*. 11 Desember 2005.
- Sagir, S. (1985). *Produktivitas Kerja dan Mutu Kehidupan*. Cetakan I. Jakarta: Kumpulan Kertas Kerja, PT Alfabeta Indah Indonesia.
- Sevilla, C. (1993). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: UI Press.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sangarimbun, M. dan Effendi, S. (1993). *Metodologi Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sudarmanto, Gunawan.R. (2005). *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Cetakan I. Yogyakarta: Penerbit GRAHA ILMU.
- Sulaiman, Wahid. (2003). *Statistik Non-Parametrik: Contoh Kasus dan Pemecahannya dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Umar, Hussein. (1998). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Winardi, J (2001). *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wungu, J dan Brotoharsojo, H (2003). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit System*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.