

# Pengembangan Model Teori Ekspektasi Vrom Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai LPMP Sumatera Utara

Eddi  
Mahasiswa Program Doktor PPs Unimed

**Abstrak:** Tujuan utama dalam penelitian ini, yaitu: 1) ditemukannya pengembangan model teori ekspektasi Vrom yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai LPMP Sumatera Utara, 2) untuk mengetahui sejauhmana pengembangan model teori ekspektasi Vrom dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai LPMP Sumatera Utara. Penelitian ini dilakukan pada LPMP Sumatera Utara. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan adalah sebagai berikut: 1) ada hubungan yang positif antara usaha yang dilakukan pegawai dengan kinerja, 2) pegawai mengharapkan adanya evaluasi terhadap kinerja yang dilakukan dari pimpinan, 3) imbalan berpengaruh terhadap variabel motivasi, 4) imbalan dan kompensasi yang diterima saat ini menentukan tingkat kinerja pada masa yang akan datang, 5) gaya kepemimpinan kepala LPMP Sumatera Utara termasuk kategori Permisif, dan 6) gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja, tujuan dan pengharapan baru dari pegawai pada organisasi.

**Kata kunci:** Teori Ekspektasi, Motivasi Kerja, LPMP

**Abstract:** The main purposes of the study are: 1) to develop Vrom theory expectation model to improve staff work motivation; 2) to find out how Vrom theory expectation model improve staff work motivation. The study was conducted at LPMP of North Sumatera. Based on the study, it is concluded that: 1) There is a positive correlation between efforts and performance; 2) the staff expect that the chairpersons evaluate their performance; 3) there is a correlation between payment and motivation variable; 4) payment and compensation which are accepted at the present determine the quality of performance in the future; 5) the leadership style of the LPMP chairperson is of permissive category; and 6) the leadership style influences staff work motivation, goal, and expectation.

**Keywords:** expectation theory, work motivation, LPMP

## A. Pendahuluan

Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sumatera Utara, sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 7 Tahun 2007, yaitu melaksanakan penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah termasuk taman kanak-kanak (TK), raudatul athfal (RA),

atau bentuk lain yang sederajat di provinsi Sumatera Utara. Dengan demikian, kinerja LPMP Sumatera Utara dalam menjalankan tugasnya, antara lain, sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi ini dalam memberikan pemikiran-pemikiran baik yang bersifat strategis maupun operasional, termasuk dukungan yang bersifat administratif. Efektivitas tugas LPMP Sumatera Utara ini

pada ujungnya, antara lain, perlu didukung oleh sistem organisasi dan sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional, yang memungkinkan organisasi dapat bergerak secara lincah dan inovatif karena komitmen dan profesionalitas pegawainya yang menunjang.

Disadari bahwa untuk mewujudkan keinginan ini tidaklah mudah. Oleh karena itu dukungan perangkat sistem organisasi, yang dapat menjadi daya tarik pegawai terbaik untuk bekerja secara optimal di dalam organisasi ini, termasuk dengan sistem tersebut memungkinkan tumbuhnya komitmen pegawai secara optimal menjadi sangat penting. Terdapat berbagai perangkat pengelolaan pegawai yang secara integratif perlu dibangun, mulai sistem perencanaan, pengadaan, kompensasi, penilaian kinerja, karier, dan lain-lain. Sebagai organisasi yang mengalami perubahan fungsi dari fungsi penyelenggara pendidikan dan pelatihan menjadi lembaga penjaminan mutu pendidikan membutuhkan dukungan SDM yang berkualitas.

Sebagai organisasi dengan peran yang berbeda dari sebelumnya LPMP Sumatera Utara memerlukan pegawai-pegawai yang dapat mendukung terselenggaranya fungsi dan tugasnya. Oleh karena itu, LPMP Sumatera Utara haruslah diisi oleh pegawai yang tepat, baik berdasarkan pendidikan, keahlian, keterampilan, pengalamannya, serta kinerja yang baik sehingga dapat melaksanakan tugas-tugas LPMP Sumatera Utara secara efektif dan efisien. Dan yang tidak kalah pentingnya pemimpin LPMP Sumatera Utara juga diharapkan memiliki perilaku dan gaya kepemimpinan yang mampu

membangkitkan motivasi pegawai yang memiliki beban kerja yang berat yakni sebagai pemimpin yang mampu memastikan penjaminan mutu pendidikan di Sumatera Utara dapat berlangsung.

Bagi lembaga dengan tenaga sumberdaya manusia yang dominan seperti LPMP Sumatera Utara, kepuasan kerja yang dirasakan para pegawainya adalah hal yang paling utama. Pegawai yang merasa tidak adanya kenyamanan dalam bekerja, kurang dihargai, tidak bisa mengembangkan segala potensi yang dimilikinya akan secara otomatis tidak dapat berkonsentrasi penuh dalam pekerjaannya dan akan berakibat buruk dalam hasil dari pekerjaan dan prestasi kerja mereka. Sebenarnya semua jenis lembaga atau pun organisasi membutuhkan suatu sistem kerja yang secara serius memperhatikan hal kepuasan kerja para pegawainya. Karena menurut Handoko (1995:196) “karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi”.

Dalam studi awal (pra survei) di lapangan ditemukan beberapa masalah pokok, yakni seringkali dalam penempatan dan pemanfaatan pegawai dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dilingkungan LPMP Sumatera Utara belum sesuai dengan harapan pegawai, yakni kinerja pegawai belum berkorelasi dengan imbalan-imbalan yang diperoleh dari lembaga. Selanjutnya pada pra survei ini ditemukan pula bahwa perilaku dan gaya kepemimpinan Kepala LPMP Sumatera Utara belum menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan dan minat pegawai

dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Penelitian ini akan membahas lebih dalam lagi mengenai peningkatan kinerja individu dalam organisasi berdasarkan pengembangan model teori ekspektasi menurut Victor Vroom yakni dengan pemberian imbalan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui suasana organisasi yang mendorong para pegawai untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi dalam bentuk sistem imbalan, standar, peraturan dan kebijakan, serta pemeliharaan komunikasi dan gaya kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya.

## B. KAJIAN TEORETIS

### 1. Teori Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Menurut Fred C. Lunenburg dan Allan C. Orstein (1999, p:88) definisi motivasi dapat dilihat dari dua sudut pandang yakni secara luas "*Motivation is a critical determinant of performance in organization*". Sedangkan dalam arti

sempit "*Motivation as those process within an individual that stimulate behavior and channel it in ways that should benefit the organization as a whole*".

Sementara itu Robbert N. Lussier (1997, p:360) menyatakan bahwa "*motivation is the willingness to achieve organizational objectives*". Sedangkan Stephen P. Robbins (2007, p:) menulis bahwa "*Motivation is the result of an interaction between the person and a situation; it is not a personal trait*". "*Motivation is the process by which a person's efforts are energized, directed, and sustained towards attaining a goal.*" *Motivation works best when individual needs are compatible with organizational goals.* Lunenburg dan Ornstein (2000), menyatakan bahwa motivasi juga berarti kerja keras (*person work hard*), mempertahankan pekerjaan (*person keeps at work's*) atau perilaku orang-orang dalam mencapai tujuan (*The person directs his or her behavior toward appropriate goals*). Dari definisi motivasi tersebut di atas, secara umum ada tiga aspek motivasi yaitu (1) *Effort*, (2) *Persistence* dan (3) *Direction*. Pendapat Coulter (2007), Lussier (1997) dan Lunenburg dan Ornstein (2000) memiliki pemahaman yang relatif sama, dimana dijelaskan bahwa teori motivasi dapat digolongkan kedalam beberapa kategori bergantung pada sudut pandang masing-masing penulisnya.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow dari ketiga buku itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu: 1) Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti: nutrisi;

makanan dan minuman, istirahat, eliminasi dan sex, 2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; 3) Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); 4) Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan 5) Aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata. Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasi antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang

bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik.

Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG". Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: *E=Existence* (kebutuhan akan eksistensi), *R=Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan *G=Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan).

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena "*Existence*" dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; "*Relatedness*" senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan "*Growth*" mengandung makna sama dengan "*self actualization*" menurut Maslow.

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni: 1) Tujuan-tujuan mengarahkan perhatian; 2) Tujuan-tujuan mengatur upaya; 3) Tujuan-tujuan meningkatkan persis-tensi; dan 4) Tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

## 2. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Menurut Douglas McGregor, manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan teori Y (teori demokratis). Assumsi Teori X, yaitu: 1) Rata-rata karyawan itu malas dan tidak suka bekerja, 2) Pada umumnya karyawan tidak terlalu berambisi

mencapai prestasi yg optimal dan selalu menghindari tanggungjawabnya dengan cara mengkambing hitamkan orang lain, 3) Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya, 4) Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi. Jenis motivasi yg cocok : a) Harus dilakukan dengan cara yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja secara sungguh-sungguh, dan b) Jenis motivasi negatif dengan menerapkan hukuman yg tegas.

Assumsi Teori Y, yaitu: 1) Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan istirahat, 2) Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi yang optimal (kreatif dan inovatif), 3) Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Jenis motivasi yg cocok: a) Peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama dan keterikatan pada keputusan dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran, b) Menggantikan pengawasan dan pengarahan dalam integrasi dan kerjasama dalam pengambilan keputusan dan c) Jenis motivasi positif

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu : 1) Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; 2) Menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti

kemujuran misalnya; dan 3) Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Teori harapan (*expectancy theory*) Victor Vrom dalam buku Stephen Robbins (2007:148) menyatakan bahwa individu cenderung bertindak dengan cara tertentu berdasarkan pengharapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan oleh daya tarik hasil tersebut bagi orang itu. Vrom dalam *expectancy theory*, menyatakan pula bahwa perilaku yang diharapkan dalam pekerjaan akan meningkat jika seseorang merasakan adanya hubungan yang positif antara usaha-usaha yang dilakukannya dengan kinerja. Perilaku-perilaku tersebut selanjutnya meningkat jika ada hubungan positif antara kinerja yang baik dengan imbalan yang mereka terima, terutama imbalan yang bernilai bagi dirinya (Nelson, 1996).

Sistem imbalan yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan individu dapat juga mendukung pada peningkatan efektivitas organisasi. Dengan pendekatan peningkatan kepuasan dapat membantu membangun motivasi kinerja sistem lebih efektif dengan menjamin bahwa sebuah imbalan yang mempunyai nilai penting diberikan pada kinerja tugas secara efektif. Dalam penerapannya, sistem imbalan dapat efektif apabila sebuah imbalan itu diberikan dalam kondisi-kondisi (Lawler,1977): (1) mempunyai arti penting (2) fleksibel (3) diberikan dalam jumlah yang relatif sering (4) kejelasan, serta (5) biaya terjangkau. Dengan demikian memilih jenis imbalan bagi organisasi dilakukan dengan

mengidentifikasi karakteristik imbalan yang dipilih.

Agar dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, imbalan harus diberikan pada waktu dan situasi yang tepat. Untuk itu dibutuhkan adanya alat ukur kinerja yang tepat, kemampuan untuk menilai imbalan yang tepat dan berarti secara individu bagi pegawai serta kontrol terhadap sejumlah imbalan yang pernah diterimanya. Pada tingkat organisasi, sistem imbalan dapat digunakan untuk mengukuhkan struktur tugas yang sudah ada atau yang diinginkan dan dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya, manajer harus mengetahui apakah orang-orang yang ada dalam organisasinya adalah orang mengerjakan pekerjaan yang berlainan atau pekerjaan yang relatif sama.

### **3. Gaya Kepemimpinan Situasional**

Belajar dari konsep Hersey and Blanchard, perilaku dan gaya kepemimpinan bersifat situasional. Pemimpin atau manajer harus menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan dan minat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dalam hal ini, respon seorang manajer dalam perilaku kepemimpinannya memberikan sejumlah pengarahan dan dukungan yang bersifat sosio-emosional. Sementara itu, manajer harus menyesuaikan tingkat kematangan karyawan. Tingkat kematangan karyawan (*maturity*), diartikan sebagai tingkat kemampuan karyawan untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilakunya dalam bentuk kemauan. Berdasarkan tingkat kematangannya, menurut

Hersey and Blanchard ada empat jenis karyawan, yaitu: (1) karyawan yang tidak mampu dan tidak mau, (2) karyawan yang tidak mampu, tetapi mau, (3) karyawan yang mampu, tetapi tidak mau, (4) karyawan yang mampu dan mau.

Ada empat respon kepemimpinan dalam mengelola kinerja berdasarkan tingkat kematangan karyawan, yaitu mengarahkan, menjual, menggalang partisipasi dan mendelegasikan. Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh manajer pada kondisi karyawan lemah dalam kemampuan, minat dan komitmennya. Sementara itu, organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi seperti ini Hersey and Blanchard menyarankan agar manajer memainkan peran *directive* yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu, tanpa mengurangi intensitas hubungan sosial dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan.

Pada kondisi karyawan menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, manajer juga harus memproporsikan struktur tugas dengan tanggungjawab karyawan. Selain itu, manajer harus menemukan hal-hal yang menyebabkan karyawan tidak termotivasi, serta masalah-masalah yang dihadapi karyawan. Pada kondisi karyawan sudah mulai mampu mengerjakan tugas-tugas dengan lebih baik, akan memicu perasaan timbulnya *over confident*. Kondisi ini, memungkinkan karyawan menghadapi permasalahan baru yang muncul. Masalah-masalah baru yang muncul tersebut, seringkali menjadikannya putus asa. Oleh karena itu, setelah

memberikan pengarahan, manajer harus memerankan gaya menjual. Dengan mengajukan beberapa alternatif pemecahan masalah.

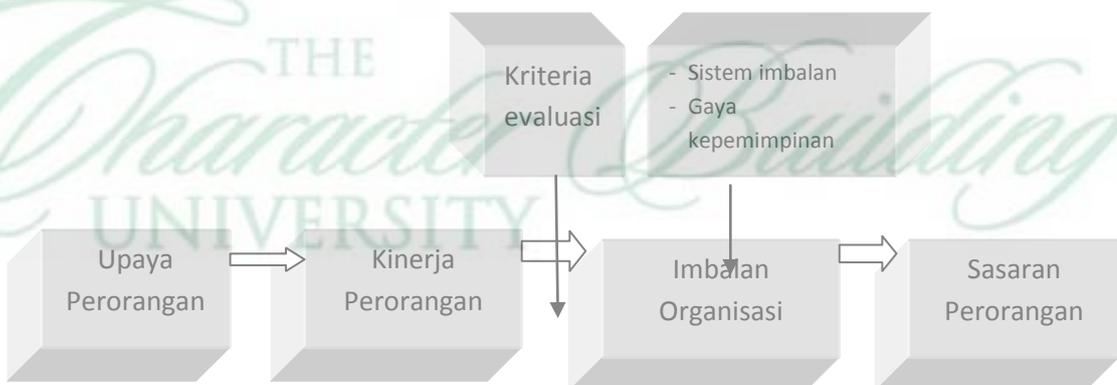
Gaya kepemimpinan partisipasi, adalah respon manajer yang harus diperankan ketika tingkat kemampuan karyawan akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab, karena ketidakmauan atau ketidakpercayaan mereka untuk melakukan tugas/tanggung jawab seringkali disebabkan karena kurang keyakinan. Dalam kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendukung usaha-usaha yang dilakukan para bawahan/pengikutnya.

Selanjutnya, untuk tingkat karyawan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya “delegasi” Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksana-

kan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah.

#### 4. Kerangka Pemikiran

Stephen P. Robbins/Mary Coulter (2007:148) menyatakan bahwa kunci teori pengharapan Victor Vrom adalah memahami sasaran seseorang dan kaitan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan imbalan, dan akhirnya antara imbalan dan kepuasan kerja orang tersebut. Teori pengharapan Vrom menyatakan bahwa tidak ada prinsip universal yang mampu menjelaskan apa yang memotivasi individu dan karena itu menekankan bahwa para manajer harus memahami mengapa pegawai melihat hasil tertentu menarik atau tidak. Oleh karena itu pada penelitian ini penulis membuat suatu rangkaian kerangka pikir yang berfungsi sebagai penuntun dan panduan alur pikir agar tidak keluar dari tema penelitian ini dengan pengembangan model teori ekspektasi Vrom untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai LPMP Sumatera Utara. Kerangka pikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Pengembangan model teori pengharapan Vrom

Gambar di atas menyatakan bahwa upaya kerja keras perorangan dan kinerja para pegawai di evaluasi dengan kriteria tertentu, selanjutnya kinerja berkorelasi dengan imbalan-imbalan yang diperoleh dari organisasi. Para pegawai menentukan pengharapan mengenai imbalan dan kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja tertentu dicapai. Sistem imbalan diarahkan pada pemenuhan kebutuhan individu, dan gaya kepemimpinan kepala (manajer) mendukung pada peningkatan kepuasan individu. Dengan pendekatan peningkatan kepuasan dapat membantu membangun motivasi pegawai. Pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa yang akan datang. Pada akhirnya pegawai menentukan tujuan dan pengharapan baru berdasarkan pengalaman sebelumnya dalam organisasi.

### C. Metodologi Penelitian

Metode pengumpulan data digunakan survey dengan analisis deskriptif. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai LPMP Sumatera Utara. Pengambilan sampel penelitian dilakukan secara purposive atas dasar jabatan struktural, jabatan fungsional, dan staf. Kriteria jabatan (struktural, fungsional, dan staf) yang diambil sebagai sampel yaitu: a) a. Jabatan Struktural, pengambilan sampel dalam jabatan ini diambil dari mereka yang memiliki pekerjaan yang bersifat konseptual, dan teknis sebanyak 4 orang pejabat eselon IV, b) Jabatan Fungsional yang dalam hal ini adalah widyaiswara yang bekerja sebagai kepala departemen dan kepala divisi sebanyak 5 orang dan 5 orang widyaiswara sebagai anggota departemen maupun anggota divisi,

dan c) Untuk sampel Staf diambil dari mereka yang mewakili pekerjaan yang lebih berhubungan dengan bidang teknis dan Tata Usaha/Administrasi. Demikian halnya dari sampel tersebut mewakili golongan II dan III sebanyak 20 orang.

Data yang terkumpul diolah dan dianalisis dengan model statistik sederhana, yaitu prosentasi. Sedangkan analisis data menggunakan deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Deskripsi kuantitatif dimaksudkan untuk memperoleh prosentasi upaya perorangan, kinerja perorangan, sistem imbalan yang diharapkan pegawai antara lain pengakuan, tugas dan pekerjaan yang menarik, tanggung jawab/otonomi, finansial, peningkatan status, imbalan sosial (kesempatan bertemu dengan orang-orang lain/pejabat), dan menghindarkan kebijakan dan prosedur yang tidak menyenangkan, serta pola pemberian imbalan dan gaya kepemimpinan yang diharapkan pegawai LPMP Sumatera Utara. Sedangkan deskripsi kualitatif untuk memberikan gambaran tentang model teori ekspektasi untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai LPMP Sumatera Utara.

### D. Hasil dan Pembahasan

Dari 34 kuisioner yang diberikan kepada pegawai LPMP Sumatera Utara diterima hanya sebanyak 30 kuisioner. Hasil penelitian dianalisa secara kualitatif. Hasil penelitian mengemukakan bahwa perilaku yang diharapkan dalam pekerjaan akan meningkat, jika dirasakan adanya hubungan yang positif antara usaha-usaha yang dilakukan pegawai dengan kinerja, hal ini disetujui oleh 77% responden. Akan tetapi 23% responden merasa

usaha-usaha yang dilakukan tidak berkorelasi langsung dalam peningkatan kinerja.

Seorang pegawai melakukan pekerjaan pada tingkat kinerja tertentu mengharapkan adanya evaluasi dari pimpinan lembaga. Pernyataan tersebut sebanyak 83 % responden setuju dan 17 % merasa bahwa penilaian kinerja tersebut hanya merupakan beban, sebab apabila dinilai pekerjaan mereka dinilai kurang baik maka mereka akan merasa takut akan pekerjaannya.

Pegawai berharap bahwa kinerja yang dicapai berkorelasi dengan imbalan yang diterima, artinya jika kinerja baik maka imbalan yang diterima juga baik, meskipun mereka telah mendapatkan penghasilan atau gaji sebagai pegawai negeri, demikian pula sebaliknya jika kinerja kurang baik maka imbalan yang mereka terima juga kurang baik. Responden yang setuju terhadap pernyataan ini sebesar 73 % dan selebihnya kurang setuju. Terdapat fenomena yang menarik dari hasil penelitian ini dimana dari tiga kelompok yang diteliti terhadap imbalan yang mereka harapkan diberikan lembaga kepada mereka, ternyata kelompok Staf Administrasi (95 %) menempati peringkat terbanyak megarapkan imbalan dalam bentuk finansial, disusul kelompok Widyaiswara (55%), dan selanjutnya kelompok pejabat Eselon IV (25 %). nDari 3 (tiga) kelompok pegawai yang diteliti terhadap sistem imbalan dalam bentuk pengakuan dari pemimpin ternyata kelompok Widyaiswara menempati peringkat terbanyak (77 %), disusul kelompok Pejabat Eselon IV (75 %), dan diikuti kelompok Staf AdministrASI (10 %).

Sistem pemberian imbalan dalam bentuk promosi jabatan ternyata paling banyak diharapkan oleh Pejabat Eselon IV (100 %), disusul oleh kelompok Staf Administrasi (58 %), dan diikuti oleh kelompok Widyaiswara (57 %). Widyaiswara paling sedikit menginginkan untuk dapat dipromosikan ke dalam jabatan lain hal ini disebabkan mereka sudah merasa relatif puas dengan jabatannya dengan tunjangan fungsional yang relatif lebih baik. Kelompok pegawai yang paling menginginkan sistem imbalan yang diberikan lembaga dalam bentuk mengikutsertakan pada pelatihan yang dilaksanakan Ditjen PMPTK Jakarta adalah kelompok Widyaiswara (88 %), diikuti oleh kelompok Pejabat Eselon IV (75 %), dan terakhir kelompok Staf Administrasi (24 %).

Tanggapan yang paling diharapkan responden terhadap sistem imbalan dalam bentuk pemberian tanggung jawab pada pekerjaan yang yang lebih besar, jika kinerja mereka baik adalah kelompok Pejabat Eselon IV (100 %), disusul oleh kelompok Widyaiswara (66 %), dan terakhir kelompok Staf Administrasi (18 %). Sistem imbalan yang sebaiknya diberikan lembaga secara konsisten paling diharapkan oleh kelompok Pejabat Eselon IV (100 %0, kelompok Widyaiswara (100 %), dan selanjutnya oleh kelompok Staf Administrasi ( 77 %). Secara keseluruhan seluruh responden kelompok mengharapkan pemberian imbalan dilaksanakan secara konsisten dalam kategori Sangat Baik.

Pengharapan pegawai bahwa kerja keras dan kinerja yang baik diberikan imbalan yang baik dapat meningkatkan motivasi disetujui oleh

87 % responden. Pegawai melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang baik diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi merupakan faktor yang dapat meningkatkan motivasi. Imbalan dan kompensasi yang diterima saat ini menentukan tingkat kinerja pada masa yang akan datang. Pegawai juga mengharapkan hubungan antara kerja keras dan kinerja yang tinggi diakui dan diberikan imbalan oleh lembaga berlangsung terus menerus. Hal ini disetujui oleh 90 % responden.

Tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan Kepala LPMP Sumatera Utara cenderung pada Gaya Kepemimpinan *Permisif* (tanggapan responden=90%). Sedangkan responden yang menyatakan gaya kepemimpinan partisipatif 3%, dan gaya kepemimpinan situasional 6 %. Responden yang setuju bahwa gaya kepemimpinan kepala lembaga mempengaruhi motivasi kerja, tujuan dan pengharapan baru dari pegawai adalah 90 %. Harapan gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh pegawai untuk dapat meningkatkan motivasi kerja adalah gaya kepemimpinan situasional. Hal ini disetujui oleh 87 % responden.

#### **E. Penutup**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan adalah sebagai berikut: 1) Perilaku yang diharapkan dalam pekerjaan akan meningkat, jika dirasakan adanya hubungan yang positif antara usaha-usaha yang dilakukan pegawai dengan kinerja, 2) Pegawai melakukan pekerjaan pada tingkat kinerja tertentu mengharapkan adanya evaluasi terhadap kinerja yang dilakukannya dari pimpinannya, 3) Harapan pegawai bahwa

kinerja yang dicapai berkorelasi dengan imbalan yang diterima, artinya jika kinerja baik maka imbalan yang diterima juga baik, meskipun mereka telah mendapatkan penghasilan atau gaji sebagai pegawai negeri, demikian pula sebaliknya jika kinerja kurang baik maka imbalan yang mereka terima juga kurang baik, 4) Imbalan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja perorangan, 5) Sistem pemberian imbalan dapat efektif apabila sebuah imbalan itu diberikan dalam kondisi-kondisi yang mempunyai arti. Pemimpin harus mampu memilih jenis imbalan bagi organisasi dilakukan dengan mengidentifikasi karakteristik imbalan yang dibutuhkan bawahan, 6) Para pegawai berharap bahwa kerja keras dan kinerja yang baik, jika diberikan imbalan yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, 7) Imbalan dan kompensasi yang diterima saat ini menentukan tingkat kinerja pada masa yang akan datang, 8) Gaya Kepemimpinan Kepala LPMP Sumatera Utara adalah *Permisif*, 9) Gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja, tujuan dan pengharapan baru dari pegawai pada organisasi dan 10) Harapan gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh pegawai untuk dapat meningkatkan motivasi kerja adalah gaya kepemimpinan situasional.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka saran-saran yang dapat diberikan oleh penulis untuk membantu pengembangan ilmu manajemen dan pihak LPMP Sumatera Utara adalah sebagai berikut: 1) Kepada LPMP Sumatera Utara dan organisasi pemerintah lainnya untuk dapat menciptakan

iklim organisasi yang kondusif dan meningkatkan motivasi kerja serta memenuhi harapan pegawai, maka peneliti merekomendasikan penerapan pengembangan model teori ekspektasi ini ke dalam organisasi masing-masing. 2) Kepada peneliti dan pemerhati pendidikan khususnya bidang manajemen pendidikan. Karena penelitian ini baru sampai pada pengembangan model teori ekspektasi (harapan) Victor Vrom di LPMP Sumatera Utara, dimana belum dilakukan penelitian secara cermat terhadap penerapan pengembangan model ini. Peneliti merekomendasikan kiranya para peneliti lain dapat melanjutkan penelitian ini. Hal ini penting agar hasil penelitian ini bermanfaat sebagai penyeimbang teori maupun sebagai reformasi terhadap teori manajemen.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Batu Bara, Cosmas. 1989. Kebijakan Peningkatan Produktivitas Nasional. Makalah. Yogyakarta.
- Fatah, Nanang. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. 2000. *Educational Administration; Concepts and Practices*. US: Wadsworth
- Handoko, T. Hani. 1985. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Liberty
- Ho, Samuel K., Wearn, Katrina. "A higher education TQM excellence model: HETQMEX dalam *Quality Assurance in Education*. Bradford: 1996. Vol. 4, Iss. 2; pg. 35. <http://gateway.proquest.com>
- Idrus, Nirwan. "Toward total quality management in academia" dalam *Quality Assurance in Education*. Bradford: 1996, Vol. 4, Iss.3; pg. 34.. <http://gateway.proquest.com>.
- International Labour Office. 1982. Penelitian kerja dan produktivitas. Jakarta. Erlangga.
- Ravianto, J. 1995. Motivation and Awareness. Makalah. Jakarta. Simanjuntak, Payaman. 1985. Produktivitas kerja, Pengertian dan ruang lingkungannya. Prisma. Jakarta. LP3ES.
- Robbert N. Lussier. 1997. *Management; Concepts, Applications, Skill Development*. Massachusetts: South-Western Colledge Publishing
- Sallis, Edward. (1993). *Total quality management in education*. London: Kogan Page.
- Stephen P. Robbins and Mary Coulter. 2007. *Management*. NJ: Pearson Education Inc
- Suganda, Dann. 1981. Kepemimpinan di dalam Organisasi dan manajemen. Bandung. CV Sinar Baru.
- Terry, George. 1983. Principle of management. Terjemahan. Jakarta. Penerbit Alumni.