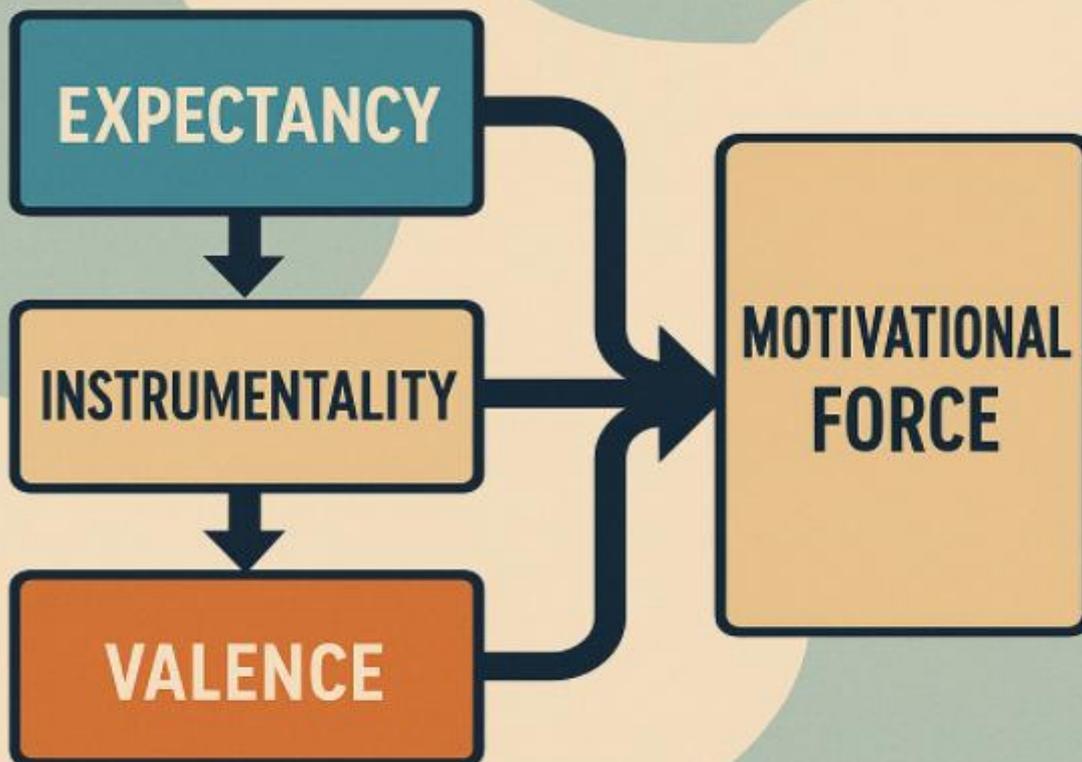


TEORI EXPECTANCY (VROOM)



Oleh:

[Prof ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rudy C Tarumingkeng: Teori Expectancy (Vroom)

© RUDYCT e-PRESS
rudyct75@gmail.com
Bogor, Indonesia
4 Mei 2025

Teori Expectancy (Vroom)

Teori Expectancy (Harapan) yang dikembangkan oleh Victor H. Vroom pada 1964 adalah salah satu kerangka konseptual terpenting dalam psikologi organisasi dan perilaku kerja. Secara ringkas, Vroom berusaha menjawab pertanyaan “Mengapa seseorang termotivasi untuk melakukan suatu tindakan?” melalui tiga komponen utama—Expectancy (Harapan), Instrumentality (Instrumen), dan Valence (Valensi)—yang bersama-sama menentukan kekuatan motivasi individu.

1. Komponen Expectancy (Harapan)

Expectancy merefleksikan keyakinan seorang karyawan bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja tertentu. Dalam narasi akademik, hal ini dapat diilustrasikan sebagai berikut. Bayangkan Andi, seorang supervisor produksi di pabrik sepatu di Bandung. Andi merasa yakin bahwa jika ia bekerja lembur dan mengawasi setiap proses pengepakan dengan teliti, maka jumlah produk cacat yang dikirim ke pelanggan akan berkurang signifikan. Tinggi–rendahnya tingkat expectancy Andi dipengaruhi oleh:

- Keahlian dan pengalaman Andi dalam proses pengepakan.
- Dukungan sumber daya (mesin, bahan, operator) yang memadai.
- Kejelasan standar kinerja yang diharapkan manajemen.

Semakin Andi percaya bahwa usahanya (lembur, pengawasan ekstra) memang dapat memperbaiki output, semakin tinggi nilai expectancy dalam motivasinya.

2. Komponen Instrumentality (Instrumen)

Instrumentality menunjuk pada keyakinan bahwa kinerja yang dicapai akan diikuti oleh hasil atau imbalan tertentu. Mengambil contoh yang sama, setelah Andi berhasil menurunkan tingkat cacat, ia berharap manajemen pabrik akan:

1. Memberikan bonus kinerja,
2. Mengakui upaya dalam rapat bulanan, atau
3. Menawarkan pelatihan lanjutan sebagai bentuk apresiasi.

Jika Andi meragukan apakah pencapaian tersebut benar-benar dihargai (misal manajemen sering janji tapi tak pernah menepati), maka nilai instrumentality-nya rendah—meski ia yakin bisa berprestasi, ia tidak termotivasi karena tidak melihat hubungan yang kuat antara kinerja dan hasil.

3. Komponen Valence (Valensi)

Valence adalah nilai subjektif yang diberikan individu terhadap imbalan yang dijanjikan. Suatu bonus uang mungkin sangat berharga bagi Andi yang memiliki tanggungan keluarga, tetapi kurang bermakna bagi Budi yang lebih memprioritaskan kesempatan beasiswa atau kursus kepemimpinan. Oleh karena itu, walau kedua karyawan sama-sama mencapai target, motivasi mereka berbeda tergantung valensi imbalan yang ditawarkan.

4. Rumus Motivasi Vroom

Vroom merumuskan bahwa Motivational Force (MF) dihitung sebagai:

$$MF = \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence}$$

Artinya, jika salah satu komponen bernilai nol (misalnya karyawan yakin tidak akan diberi penghargaan—*instrumentality* = 0), maka kekuatan motivasinya juga nol, tak peduli seberapa tinggi *expectancy* atau *valency*-nya.

5. Aplikasi dan Studi Kasus

Di sebuah perusahaan rintisan teknologi (startup) di Jakarta, manajer proyek mencoba menerapkan teori ini untuk meningkatkan produktivitas tim pengembang. Mereka melakukan tiga langkah:

1. **Meningkatkan Expectancy:** memberikan pelatihan coding intensif dan tools yang memadai, serta menetapkan milestone yang realistis.
2. **Memperkuat Instrumentality:** menjanjikan opsi saham (stock options) dan presentasi hasil kerja kepada investor jika target sprint tercapai.
3. **Menyesuaikan Valensi:** melakukan survei preferensi imbalan, lalu menawarkan kombinasi bonus finansial, cuti tambahan, atau kesempatan konferensi internasional sesuai yang paling dihargai oleh anggota tim.

Hasilnya, dalam dua kuartal, kecepatan penyelesaian sprint meningkat 25%, disertai kepuasan kerja yang lebih tinggi dan tingkat turnover yang menurun.

6. Diskusi dan Kritikan

Meskipun sangat berpengaruh, teori Vroom tidak luput dari kritik:

- **Asumsi Rasionalitas Penuh:** Vroom mengandaikan karyawan secara konsisten melakukan kalkulasi rasional

terhadap ketiga komponen, padahal emosi, tekanan sosial, dan faktor tak sadar sering kali memengaruhi keputusan.

- **Kesulitan Pengukuran:** Expectancy, instrumentality, dan valensi bersifat sangat subjektif, sehingga sulit diukur secara objektif dalam organisasi besar.
- **Tidak Memperhitungkan Proses Sosial:** Teori ini cenderung terfokus pada individu dan kurang menyoroti dinamika kelompok, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan.

7. Pendapat dan Implikasi Manajerial

Sebagai dosen manajemen, saya berpendapat bahwa teori Expectancy tetap relevan dalam era digital—apabila organisasi mampu merancang sistem reward yang personalisasi (memanfaatkan data analytics untuk memahami preferensi karyawan) dan mendukung karyawan melalui learning management systems (LMS) sehingga expectancy mereka tinggi. Namun, manajer perlu melengkapi kerangka ini dengan pendekatan behavioral (misalnya teori self-determination) dan budaya kolaboratif untuk memaksimalkan motivasi tim.

8. Kesimpulan

Teori Expectancy Vroom memberikan peta konseptual yang kuat untuk memahami motivasi kerja secara kuantitatif: motivasi muncul bila karyawan yakin bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja (expectancy), kinerja akan dihargai (instrumentality), dan imbalan yang dijanjikan sesuai dengan kebutuhan mereka (valence). Penerapan praktisnya menuntut organisasi untuk mendesain program pengembangan karyawan, sistem penghargaan, dan komunikasi ekspektasi secara jelas—serta menyesuaikannya dengan karakter individu—agar faktor motivasi ini berfungsi optimal.

Memahami teori Expectancy Vroom secara lebih mendalam akan membantu kita melihat dinamika motivasi kerja tidak hanya sebagai hubungan linier antara usaha dan penghargaan, tetapi sebagai suatu proses kognitif kompleks yang dipengaruhi konteks organisasi, karakter individu, dan interaksi sosial di tempat kerja.

Berikut beberapa aspek tambahan yang perlu diperhatikan:

1. Proses Kognitif dan Pengambilan Keputusan

Dalam perspektif Vroom, sebelum seorang karyawan (misalnya Sari, analis data di sebuah fintech Jakarta) memutuskan seberapa keras ia akan bekerja, ia menjalani tiga langkah kognitif secara berurutan:

- *Evaluasi Usaha → Kinerja (Expectancy)*: Sari menilai, “Jika saya menghabiskan dua jam ekstra hari ini untuk optimasi model prediksi, apakah model itu akan benar-benar lebih akurat?”
- *Evaluasi Kinerja → Hasil (Instrumentality)*: Setelah yakin usahanya dapat meningkatkan akurasi, Sari kemudian berpikir, “Apakah atasan benar-benar akan mengakui hasil ini, misalnya dalam bentuk bonus atau pujian tim?”
- *Evaluasi Nilai Hasil (Valence)*: Terakhir, Sari mempertimbangkan, “Seberapa penting bagi saya bonus finansial dibandingkan misalnya peluang mengikuti konferensi AI di luar negeri?”

Karena proses ini bersifat berlapis, organisasi perlu memastikan setiap lapisan dibangun dengan kuat—pelatihan yang memadai

untuk meningkatkan expectancy, sistem penilaian dan penghargaan yang transparan untuk instrumentality, serta keberagaman opsi penghargaan agar valensi dapat dioptimalkan.

2. Dinamika Temporal dan Harapan Berkelanjutan

Expectancy dan instrumentality tidak statis; keduanya dapat berubah seiring waktu berdasarkan pengalaman karyawan:

- *Penguatan Positif*: Jika pada kuartal pertama Sari mendapatkan penghargaan sesuai janji, nilai instrumentality-nya meningkat, sehingga pada kuartal berikutnya ia lebih termotivasi.
- *Kekecewaan Berulang*: Sebaliknya, jika janji-janji manajemen tidak pernah ditepati, lama-lama valensi dan instrumentality menurun drastis, bahkan mungkin menjadi negatif—yang membuat karyawan memilih untuk “cut loss” dan mengurangi usaha.

Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk melakukan checkpoint berkala—apakah ekspektasi karyawan terhadap hubungan usaha-hasil masih selaras dengan praktik nyata organisasi.

3. Konteks Budaya dan Perbedaan Individu

Penelitian lintas budaya menunjukkan bahwa valensi dan instrumentality sangat dipengaruhi norma sosial dan nilai budaya. Misalnya, di perusahaan multinasional dengan lokasi Indonesia dan Jepang:

- Karyawan Jepang mungkin lebih menghargai bentuk pengakuan kelompok (tim), sedangkan karyawan Indonesia cenderung lebih memprioritaskan penghargaan individual berupa bonus tunai.

- Tingkat power distance yang tinggi di beberapa budaya membuat instrumen informal (seperti pujian publik oleh atasan) lebih bernilai daripada bonus kecil yang bersifat rutin.

Manajer lintas budaya harus menyesuaikan skema penghargaan agar sesuai dengan nilai-nilai lokal dan preferensi personal karyawan.

4. Integrasi dengan Teori Motivasi Lain

Mengingat keterbatasan Vroom dalam menangani faktor emosional dan sosial, banyak organisasi menggabungkan teori Expectancy dengan:

- *Teori Self-Determination* (Deci & Ryan), yang menekankan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan relasi;
- *Teori Equity* (Adams), yang memperhatikan keadilan distribusi imbalan antarkaryawan;
- *Teori Goal-Setting* (Locke & Latham), yang memberikan struktur pada standar kinerja sehingga expectancy menjadi lebih nyata dan terukur.

Dengan integrasi ini, organisasi tidak hanya memastikan hubungan usaha-hasil, tetapi juga memelihara perasaan keadilan, rasa memiliki, dan tujuan spesifik yang memandu usaha.

5. Contoh Kasus Lanjutan: Manufaktur Otomotif

Di sebuah pabrik suku cadang otomotif di Surabaya, manajemen sempat mengalami penurunan output meski target bonus produksi masih tinggi. Setelah dianalisis, ditemukan:

1. *Expectancy rendah*: Mesin sering bermasalah tanpa perbaikan cepat.
2. *Instrumentality goyah*: Bonus jarang cair tepat waktu.
3. *Valensi tak tepat*: Bonus finansial dianggap kecil dibandingkan cuti tambahan yang lebih diinginkan.

Solusinya meliputi perawatan mesin terjadwal (meningkatkan expectancy), komitmen pembayaran bonus sebulan setelah target tercapai (memperkuat instrumentality), dan opsi memilih antara bonus tunai atau cuti ekstra (menyesuaikan valensi). Hasilnya: dalam empat bulan, efisiensi lini produksi naik 18% dan tingkat absensi menurun.

6. Rekomendasi Praktis untuk Manajer

- **Audit Motivasi**: Gunakan survei periodik untuk mengukur ketiga komponen Vroom di setiap divisi.
- **Segmentasi Imbalan**: Sediakan katalog penghargaan—finansial, peluang pengembangan, atau pengakuan sosial—hingga karyawan dapat memilih sesuai valensi-nya.
- **Transparansi Proses**: Publikasikan mekanisme penilaian kinerja dan jadwal pembayaran bonus agar instrumentality tidak menjadi sumber keraguan.
- **Pelatihan Berkelanjutan**: Perkuat kepercayaan karyawan akan kemampuannya (expectancy) lewat program mentoring dan coaching rutin.

Dengan memperdalam pemahaman dan pengelolaan ketiga komponen ini secara holistik, organisasi bisa memanfaatkan teori Vroom tidak hanya sebagai alat analisis motivasi, tetapi sebagai kerangka kerja dinamis untuk menyusun sistem penghargaan dan pengembangan yang adaptif.

Selain aspek-aspek yang telah dibahas sebelumnya, kita dapat mengeksplorasi dimensi tambahan dari Teori Expectancy Vroom untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan aplikatif dalam konteks organisasi modern.

7. Faktor Moderator dan Mediator dalam Hubungan Motivasi

Teori Vroom menyajikan hubungan langsung antara usaha–kinerja–penghargaan, namun penelitian selanjutnya mengidentifikasi sejumlah variabel yang memoderasi atau memediasi kekuatan motivasi:

- **Kepercayaan terhadap Pemimpin (Trust in Leadership)**
Bila karyawan memiliki tingkat kepercayaan tinggi kepada manajer atau atasan, mereka lebih cenderung mempercayai bahwa janji-janji penghargaan akan ditepati (meningkatkan instrumentality) dan bahwa dukungan yang dijanjikan benar-benar akan diberikan. Sebaliknya, manajer yang reputasinya buruk menurunkan nilai instrumentality hingga mendekati nol—efeknya motivasi hampir tidak ada meski usahanya tinggi.
- **Karakteristik Kepribadian**
Variabel seperti locus of control internal (keyakinan bahwa hasil tergantung pada usaha diri sendiri) memperkuat expectancy. Individu dengan locus of control eksternal (percaya bahwa hasil ditentukan oleh nasib atau faktor luar) cenderung memandang usaha mereka kurang relevan, otomatis menurunkan motivasi.
- **Kompleksitas Tugas**
Untuk tugas yang sangat teknis atau risiko tinggi, proses expectancy menjadi lebih rumit. Karyawan mungkin ragu

apakah keahlian yang dimiliki cukup untuk memenuhi standar (expectancy rendah), sehingga organisasi perlu menyediakan pelatihan intensif dan sistem pairing (mentor-mentee) agar keyakinan mereka terhadap hasil meningkat.

- **Kepuasan Kebutuhan Psikologis**

Integrasi dengan Teori Self-Determination menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan relasi juga mempengaruhi valensi. Misalnya, tawaran kursus lanjutan (imbalan instrinsik) memiliki valensi tinggi bagi karyawan yang menghargai pengembangan diri, tetapi valensi rendah bagi mereka yang lebih memprioritaskan imbalan finansial jangka pendek.

8. Pengukuran dan Evaluasi Efektivitas

Untuk menerapkan Teori Expectancy secara sistematis, organisasi perlu metodologi pengukuran yang andal:

1. Survei Kuantitatif

- Skala Likert untuk masing-masing komponen:
 - “Seberapa yakin Anda bahwa tambahan dua jam kerja akan meningkatkan output?” (Expectancy)
 - “Seberapa besar kemungkinan Anda menerima bonus jika output meningkat?” (Instrumentality)
 - “Seberapa penting bonus tersebut bagi Anda?” (Valence)
- Analisis regresi lintas komponen untuk mengidentifikasi mana pilar yang paling lemah dan memerlukan intervensi.

2. Wawancara Mendalam

- Focus group discussion untuk menggali persepsi karyawan terhadap janji-janji manajerial.
- Exit interview untuk memahami apakah kegagalan memenuhi harapan penghargaan menjadi alasan utama resign.

3. Key Performance Indicators (KPI) dan Dashboard

- Monitoring real-time terhadap pencapaian KPI versus jadwal pembayaran insentif.
- Alert otomatis jika ada keterlambatan pembayaran bonus, sehingga manajer bisa segera menindaklanjuti.

9. Implementasi di Era Digital dan Remote Work

Perubahan pola kerja pasca-pandemi menuntut adaptasi mekanisme motivasi:

• Platform Digital Reward

Aplikasi berbasis cloud yang memungkinkan karyawan memilih sendiri imbalan—dari voucher belanja, cuti tambahan, hingga donasi sosial. Dengan pendekatan ini, valence dapat dioptimalkan untuk setiap individu tanpa perlu skema satu ukuran untuk semua.

• Gamifikasi

Menambahkan elemen poin, lencana, dan papan peringkat (leaderboard) untuk memvisualisasikan hubungan antara usaha dan penghargaan secara interaktif. Gamifikasi meningkatkan expectancy karena karyawan melihat progres usahanya secara nyata, serta memperkuat instrumentality melalui badge yang langsung diterima saat target tercapai.

- **Feedback Berkelanjutan (Continuous Feedback)**
Alih-alih menghimpun penghargaan sekaligus di akhir kuartal, organisasi menyediakan micro-rewards—pujian singkat, digital badge, atau feedback positif—setiap kali milestone kecil tercapai. Ini menjaga momentum motivasi tetap tinggi dan mencegah kekecewaan berlarut.

10. Studi Kasus: Perusahaan Logistik Digital

Di sebuah startup logistik berbasis aplikasi di Jakarta, manajemen menghadapi tantangan tingginya churn driver (pengemudi) meski tarif insentif per paket sudah kompetitif. Analisis menggunakan Teori Vroom mengidentifikasi:

- **Expectancy rendah:** Driver meragukan kelancaran jalur dan keandalan aplikasi, sehingga merasa usahanya bisa sia-sia saat aplikasi crash.
- **Instrumentality goyah:** Proses klaim insentif rumit—driver harus mengunggah foto, mengisi form, dan menunggu verifikasi 2 minggu.
- **Valensi tidak cocok:** Insentif berupa poin belanja di minimarket mitra belum menarik karena driver lebih butuh uang tunai langsung.

Berbagai intervensi dilakukan:

1. **Peningkatan Expectancy:** Melakukan update teknologi untuk stabilitas aplikasi, menyediakan training singkat fitur terbaru, serta tim support 24/7 untuk mengatasi gangguan rute.
2. **Penyederhanaan Instrumentality:** Mengintegrasikan sistem backend agar verifikasi insentif otomatis dalam 48 jam tanpa input manual.

3. **Penyesuaian Valensi:** Memberikan opsi driver memilih antara fitur tarik tunai instan atau poin belanja, sesuai kebutuhannya.

Hasilnya, tingkat churn turun 40% dalam tiga bulan, dan kepuasan driver meningkat signifikan (survei CSAT naik dari 3,2 ke 4,5).

11. Kritik Lanjutan dan Perspektif Ke Depan

- **Over-Rationalization:** Beberapa kritikus berpendapat bahwa model ini terlalu menekankan rasionalitas kognitif, sementara motivasi banyak dipengaruhi oleh emosi spontan—misalnya rasa bangga, rasa takut gagal, atau dinamika peer pressure.
- **Adaptasi Neuro-Manajemen:** Tren terkini menggabungkan neuroscientific insights—misalnya pengukuran dopamin respons saat menerima reward digital—untuk memvalidasi valensi dan instrumentality secara biologis.
- **Sustainable Motivation:** Fokus ke depan bukan hanya pada “memompa” motivasi jangka pendek, tetapi menciptakan budaya kerja yang intrinsik melalui purpose-driven organizations, di mana karyawan menemukan arti dalam pekerjaan mereka sendiri—suatu dimensi yang melampaui valensi material.

12. Refleksi dan Rekomendasi Final

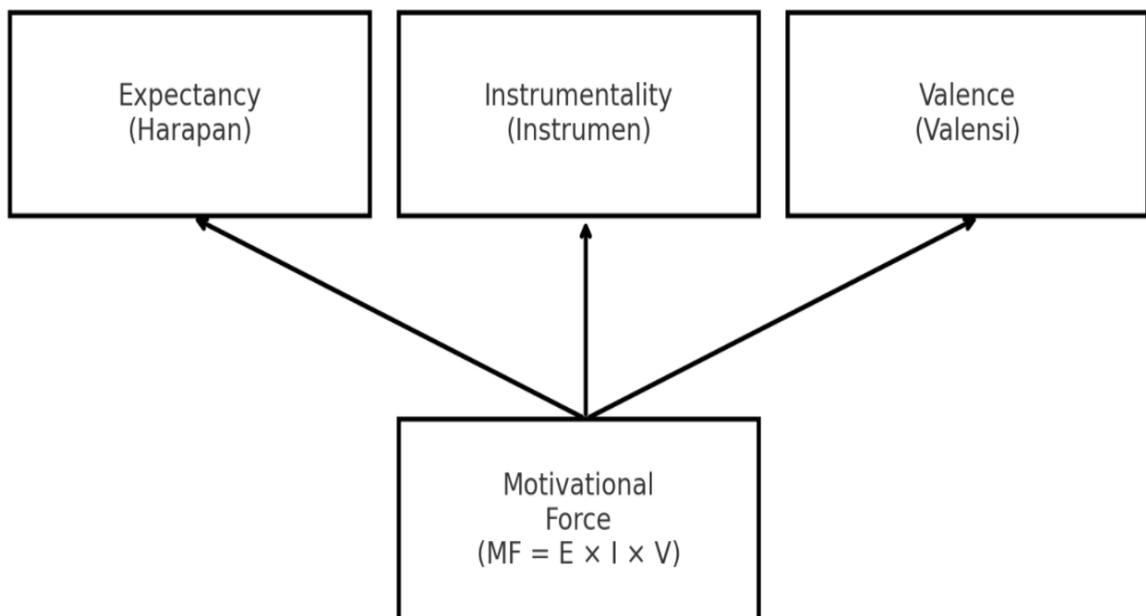
Secara keseluruhan, Teori Expectancy Vroom tetap relevan sebagai kerangka awal analisis motivasi, tetapi organisasi perlu:

- Menimbang **konteks kultural** dan karakter individu secara terperinci.

- Mengintegrasikan dengan **teori-teori motivasi lain** (Self-Determination, Equity, Goal-Setting).
- Mendukungnya dengan **teknologi digital** untuk memudahkan proses penghargaan dan umpan balik.
- Menerapkan **metode pengukuran** yang robust— menggabungkan survei kuantitatif, wawancara, dan data sistem informasi.

Dengan demikian, perusahaan tidak hanya mendorong karyawan untuk “bekerja lebih keras,” tetapi juga memastikan setiap unsur motivasi terkelola secara holistik, berkelanjutan, dan human-centered.

Infografik Teori Expectancy (Vroom, 1964)



Integrasi Teori Expectancy dalam Praktik Organisasi (Tambahan)

Di era transformasi digital dan persaingan global yang terus meningkat, penerapan Teori Expectancy Vroom tak cukup hanya berupa skema insentif finansial. Organisasi modern perlu menggabungkan pendekatan holistik yang memadukan teknologi, psikologi, dan budaya kerja:

1. Personalized Learning Paths

Daripada satu modul pelatihan untuk seluruh karyawan, perusahaan dapat menyusun kurikulum adaptif berbasis data—menggunakan learning analytics untuk mengukur gap kompetensi individu, lalu menyediakan mikro-pelatihan (microlearning) yang relevan. Dengan demikian, expectancy karyawan terhadap peningkatan kinerja menjadi lebih nyata, karena materi pembelajaran tepat sasaran dan bisa langsung dipraktikkan.

2. Reward Diversifikasi

Skema penghargaan tidak hanya bonus tunai atau cuti ekstra, tetapi juga mencakup:

- *Social Recognition*: badge digital yang dipajang di dashboard tim, diumumkan dalam townhall meeting.
- *Career Pathing*: pemberian role stretch atau rotasi proyek untuk meningkatkan exposure karyawan.
- *Well-being Support*: akses layanan kesehatan mental atau fasilitas coworking fleksibel.

3. Hybrid Work Motivators

Dengan model kerja hybrid, expectancy karyawan terhadap dukungan organisasi meliputi keandalan infrastruktur TI (VPN, komunikasi video), sementara instrumentality bergantung pada kejelasan kriteria penilaian produktivitas remote. Valence harus disesuaikan misalnya melalui alokasi co-working allowance atau program “work-from-anywhere” yang memberikan fleksibilitas lokasi.

4. Continuous Improvement Loop

Implementasi Teori Expectancy hendaknya menjadi siklus berkelanjutan:

- *Plan*: Identifikasi gap E, I, V melalui survei dan wawancara
- *Do*: Luncurkan intervensi (pelatihan, sistem reward baru)
- *Check*: Ukur perubahan kinerja, persepsi karyawan, dan retensi
- *Act*: Refine mekanisme berdasarkan umpan balik, lalu ulangi siklus

Penutup

Teori Expectancy Vroom tetap relevan sebagai landasan teoretis untuk memahami motivasi kerja dengan kerangka kognitif: keyakinan bahwa usaha berdampak pada kinerja (Expectancy), kinerja diterjemahkan menjadi hasil yang dijanjikan (Instrumentality), dan imbalan tersebut bermakna bagi individu (Valence). Namun, efektivitasnya bergantung pada bagaimana organisasi:

- **Memperkuat keyakinan karyawan** melalui pelatihan dan sumber daya memadai;
- **Memastikan kejelasan dan konsistensi** antara kinerja dan penghargaan;
- **Menyesuaikan skema penghargaan** sesuai preferensi dan konteks budaya;
- **Mengadopsi teknologi** untuk mempersonalisasi dan mempercepat feedback;
- **Menjalankan evaluasi berkelanjutan** agar model motivasi selalu adaptif terhadap perubahan kebutuhan karyawan dan dinamika bisnis.

Dengan mengintegrasikan Teori Expectancy ke dalam budaya kerja berbasis data, empati, dan inovasi, organisasi tidak hanya memacu produktivitas jangka pendek, tetapi juga membangun keterikatan (engagement) dan kepuasan kerja berkelanjutan—fondasi utama bagi pertumbuhan yang stabil dan daya saing tinggi di masa depan.

Glosarium

- **Expectancy (Harapan)**
Keyakinan individu bahwa usaha yang dikeluarkan akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu. Tingkat expectancy dipengaruhi oleh kompetensi, pengalaman, dan ketersediaan sumber daya.
- **Instrumentality (Instrumen)**
Persepsi mengenai sejauh mana kinerja yang dicapai akan berhubungan dengan imbalan atau hasil yang dijanjikan oleh organisasi.
- **Valence (Valensi)**
Nilai subjektif atau daya tarik imbalan bagi individu. Valensi tinggi apabila imbalan sesuai dengan kebutuhan, preferensi, atau aspirasi karyawan.
- **Motivational Force (Kekuatan Motivasi)**
Besaran motivasi yang dihasilkan dari perkalian Expectancy × Instrumentality × Valence; jika salah satu komponen bernilai nol, maka kekuatan motivasi menjadi nol.
- **Locus of Control**
Karakteristik kepribadian yang menunjukkan sejauh mana individu percaya bahwa hasil tergantung pada usaha sendiri (internal) atau faktor luar (eksternal).
- **Trust in Leadership (Kepercayaan kepada Pemimpin)**
Tingkat kepercayaan karyawan bahwa atasan akan menepati janji-janji penghargaan dan mendukung pencapaian tujuan, yang memoderasi nilai instrumentality.
- **Micro-Reward (Penghargaan Mikro)**
Bentuk umpan balik dan penghargaan kecil yang diberikan

secara berkala pada setiap pencapaian milestone, untuk menjaga momentum motivasi.

- **Gamifikasi (Gamification)**
Penerapan elemen-elemen permainan (poin, lencana, papan peringkat) dalam konteks kerja untuk memvisualisasikan progres dan memperkuat hubungan usaha–penghargaan.
- **Self-Determination Theory (Teori Penentuan Diri)**
Teori motivasi yang menekankan tiga kebutuhan psikologis dasar—otonomi, kompetensi, dan relasi—sebagai pendorong motivasi intrinsik.
- **Equity Theory (Teori Keadilan)**
Pendekatan motivasi yang melihat persepsi keadilan distribusi imbalan antarkaryawan; ketidaksetaraan dapat menurunkan motivasi meski komponen Expectancy, Instrumentality, dan Valence terpenuhi.

Daftar Pustaka

1. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
2. Porter, L. W., & Lawler, E. E., III. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
3. Lawler, E. E., III. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York: McGraw-Hill.
4. Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange." Dalam L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, hlm. 267–299. New York: Academic Press.
5. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
6. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
7. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century." *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
8. Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
9. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson Education.
10. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (3rd ed.). Harlow: Pearson Education.

ChatGPT o4-mini (2025). Kopilot Artikel ini. Tanggal akses: 4 Mei 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](#)).
<https://chatgpt.com/c/6816ebba-9958-8013-9701-6cf8aba7581b>