

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. MOTIVASI

2.1.1. Definisi Motivasi

Pada awalnya motivasi berasal dari kata motif yang diambil dari suku kata dalam bahasa Latin, yaitu *movere*, yang berarti bergerak (Adair, 1999). Dari kata tersebut dapat ditarik arti dasar bahwa motivasi merupakan sesuatu yang dapat membuat seseorang bergerak atau melakukan suatu tindakan. Motivasi dapat menarik maupun mendorong kita untuk terus maju. Motivasi yang dimiliki seseorang dapat tercermin dalam tingkah lakunya. Hal ini seperti beberapa definisi motivasi yang terdapat dalam Steers dan Porter (1991), yaitu:

...the contemporary (immediate) influence on the direction, vigor, and persistence of action (Atkinson, 1964)

...motivation has to do with a set dependent/independent variable relationship that explain the direction, amplitude, and persistence of an individual's behavior, holding constant the effects of aptitude, skill, and understanding of the task, and the constraints operating in the environment. (Campbell & Pritchard, 1976)

Dua definisi di atas menjelaskan bahwa motivasi memiliki tiga fenomena yang penting untuk dipahami, yaitu (1) motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong/menggerakkan tingkah laku individu. Kekuatan tersebut dapat berasal dari dalam maupun dari luar diri individu, (2) motivasi mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku dengan berorientasi pada tujuan, dan (3) motivasi mempertahankan atau menghentikan tingkah laku melalui pemberian umpan balik. Ketiga hal tersebut merepresentasikan pentingnya tingkah laku individu dalam pekerjaannya (Steers & Porter, 1991).

Dalam konteks organisasi, Robbins (2003) menjelaskan bahwa motivasi merupakan proses pemuasan kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi akan menimbulkan ketegangan, yang kemudian dapat menimbulkan dorongan-dorongan dalam diri seseorang. Dorongan tersebut menghasilkan

tingkah laku yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan yang pada akhirnya dapat meredakan ketegangan. Robbins (2001) melanjutkan bahwa Semakin besar ketegangan, maka akan semakin besar usaha yang dilakukan untuk meredakannya.

Motivasi sangatlah dibutuhkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, karena motivasi dapat mengarahkan perilaku karyawan di dalam organisasi, menentukan besar usaha yang dikeluarkan dan besarnya kemauan untuk melakukan usaha tersebut. Maka, semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan dalam bekerja, semakin besar pula keinginan karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (George & Jones, 2002).

Berbagai teori motivasi yang telah dikembangkan pada umumnya lebih menekankan pada, apa yang mendorong dan mengarahkan tingkah laku karyawan, mengapa mereka memunculkan tingkah laku tertentu, serta bagaimana organisasi menjaga kondisi yang memunculkan tingkah laku yang dapat mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Munandar, 2001). Black dan Porter (2000) mengategorisasikan teori-teori tersebut menjadi dua, yaitu *process theories* (teori motivasi proses) dan *content theories* (teori motivasi isi).

Dalam teori motivasi proses, yang lebih ditekankan adalah bagaimana proses motivasi berlangsung, yaitu dengan mempelajari proses-proses yang memprakarsai, mempertahankan, mengakhiri perilaku seseorang (Munandar, 2001). Dengan kata lain teori motivasi proses menjelaskan mengapa suatu tingkah laku tertentu dimunculkan oleh seseorang. Teori-teori motivasi yang termasuk dalam teori motivasi proses adalah teori ekspektansi dan teori ekuitas. Berbeda dengan teori motivasi proses, teori motivasi isi lebih menekankan pada apa yang dapat memotivasi karyawan. Teori motivasi isi meyakini bahwa terdapat kondisi internal dalam diri individu yang dinamakan kebutuhan atau motif (Munandar, 2001). Teori motivasi isi terfokus pada kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh seseorang dan bentuk lingkungan kerja yang dapat membuat mereka puas. Dengan kata lain, teori motivasi isi menjelaskan berbagai faktor yang dapat membuat seseorang menampilkan tingkah laku tertentu (Black & Porter, 2000). Teori-teori yang termasuk dalam teori motivasi isi adalah teori kebutuhan dari Maslow, Teori kebutuhan dari McClelland, dan teori dua faktor dari Herzberg.

Pada penelitian ini, peneliti lebih memfokuskan pada teori motivasi isi, khususnya teori yang dikemukakan oleh David McClelland. Dalam Steers dan Porter (1991), McClelland meyakini bahwa kebutuhan-kebutuhan dalam diri individu ada karena dipelajari atau diperoleh melalui pengalaman-pengalamannya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut, merepresentasikan suatu tingkah laku yang memengaruhi cara individu memahami sebuah situasi dan juga memotivasi mereka untuk mengejar suatu tujuan. Terdapat tiga kebutuhan yang menurut McClelland dapat memengaruhi tingkat motivasi seseorang, yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*nAch*), kebutuhan untuk berafiliasi (*nAff*), dan kebutuhan untuk berkuasa (*nPow*). Dari tiga kebutuhan di atas, kebutuhan untuk berprestasi merupakan kebutuhan yang menjadi fokus utama penelitian yang dilakukan oleh McClelland (Munandar, 2001).

2.1.2. Motivasi Berprestasi Berdasarkan Teori Kebutuhan McClelland

McClelland (dalam Robbins, 2001), mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai kebutuhan untuk mengungguli atau berkompetisi, berprestasi terkait dengan seperangkat standar dan berusaha untuk mendapatkan keberhasilan. McClelland (dalam Steers & Porter, 2001) kemudian melanjutkan, bahwa kebutuhan untuk berprestasi merupakan dorongan yang timbul dari seseorang untuk memacu semangat kerjanya, agar meraih sesuatu yang positif dalam kariernya. Motivasi berprestasi kemudian menjadi semacam pendorong bagi karyawan untuk mencapai keberhasilan dan kesuksesan di dalam kariernya.

Melalui penelitiannya, McClelland (dalam Robbins, 2001) mengidentifikasi ciri-ciri individu dengan kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi, yaitu:

1. Bertanggung jawab. Individu lebih menyukai situasi yang memungkinkannya bertanggung jawab secara pribadi atas tindakan yang diambil dalam rangka mencapai suatu tujuan. Hal ini ditunjukkan dengan memilih tugas dengan tingkat kesulitan sedang, sehingga individu benar-benar melakukan tugas tanpa beban, karena ia memilih tugas yang sesuai dengan kemampuannya. Individu dengan kebutuhan berprestasi tinggi cenderung untuk bekerja sendiri daripada bekerja dengan orang lain.

2. Adanya kebutuhan untuk mendapatkan umpan balik (feedback) dari orang lain atas apa yang telah dikerjakannya. Individu cenderung ingin mengetahui seberapa baik pekerjaan yang dilakukan meskipun mereka gagal atau berhasil dalam pekerjaan mereka.
3. Inovatif. Dalam melakukan pekerjaannya, individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung melakukannya dengan cara yang berbeda, efisien dan lebih baik daripada sebelumnya. Hal ini dilakukan agar individu terus bergerak untuk mencapai hal yang baru dan mendapatkan cara-cara yang lebih menguntungkan dalam pencapaian tujuan.
4. Tidak menyukai keberhasilan yang bersifat kebetulan. Individu cenderung ingin merasakan keberhasilan atau kegagalan atas usaha yang dilakukan sendiri tanpa bantuan dari orang lain.

Dari ciri-ciri yang telah disebutkan di atas, dapat diketahui bahwa individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi memiliki orientasi yang besar pada tugasnya. Individu yang mencari kesuksesan lebih memilih tugas yang agak sulit dengan imbalan yang seimbang. Sedangkan individu yang ingin menghindari kegagalan lebih memilih tugas yang mudah dengan imbalan rendah atau tugas yang sulit dengan imbalan tinggi.

Disamping itu, individu dengan motivasi berprestasi tinggi akan sukses dalam lingkungan yang kompetitif, yaitu lingkungan yang menuntut mereka untuk bersaing secara sehat dengan rekan kerjanya (McClelland, dalam Steers & Porter, 1991). Lebih jauh lagi McClelland juga menambahkan, bahwa motivasi berprestasi merupakan motivasi yang dipelajari, yaitu motivasi yang diperoleh manusia dari pengalaman pada masa awal kehidupan terutama dari orang tua. Motivasi berprestasi ini juga dapat ditingkatkan melalui program pelatihan (McClelland, dalam Steers & Porter, 1991).

2.1.3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Berprestasi

Motivasi yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya tidaklah muncul dan hilang dengan sendirinya. Beberapa hal dibutuhkan untuk memancing munculnya motivasi dan mempertahankan motivasi dalam bekerja. Black & Porter

(2000) mengemukakan tiga karakteristik yang dapat memengaruhi motivasi seseorang dalam situasi kerja, yaitu:

1. Karakteristik individu

Merupakan kondisi internal individu yang terkait erat dengan munculnya motivasi yang dibawa oleh karyawan dalam situasi kerjanya. Motivasi seringkali muncul dalam diri karyawan, baik yang menyangkut kebutuhan, sikap, minat, maupun tujuan pribadi. Adanya motivasi dalam diri karyawan, akan memacu semangat kerjanya sehingga prestasi kerjanya akan meningkat (Coffey dkk, 1999)

2. Karakteristik pekerjaan

Merupakan faktor eksternal yang dapat menimbulkan motivasi karyawan dalam bekerja. Karakteristik pekerjaan meliputi hal-hal yang dikerjakan karyawan dalam setting pekerjaannya, seperti deskripsi dari tanggung jawabnya, dan *feedback* yang diterima. Hal lainnya adalah ada atau tidaknya kesempatan untuk mengembangkan karier. Pengembangan karier dapat menjadi harapan sekaligus tujuan karyawan dalam bekerja.

3. Karakteristik situasi kerja

Lingkungan kerja yang mendukung dapat menjadi salah satu faktor penting dalam memotivasi karyawan (Coffey dkk, 1999). Karakteristik situasi kerja adalah apa yang terjadi pada karyawan dalam pekerjaannya. Terdapat dua variabel, yaitu lingkungan sosial yang langsung, misalnya atasan atau rekan kerja, dan berbagai tipe tindakan yang diambil oleh organisasi, misalnya imbalan, kompetensi, dan iklim organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas jelaslah bahwa selain faktor internal, motivasi karyawan dalam bekerja juga dipengaruhi oleh faktor yang berada di luar diri karyawan (eksternal) khususnya karakteristik dan situasi pekerjaan.

2.2. IKLIM PSIKOLOGIS

2.2.1. Definisi Iklim Psikologis

Istilah iklim psikologis pertama kali digunakan oleh Kurt Lewin dan kawan-kawan pada tahun 1930-an, melalui diskusi mengenai iklim sosial (Wirawan, 2007). Selanjutnya, penelitian-penelitian mengenai iklim psikologis di

organisasi semakin berkembang dan banyak memperoleh perhatian dalam buku-buku tentang organisasi. Penelitian mengenai iklim psikologis terutama fokus pada persepsi individu terhadap lingkungan kerjanya, karena iklim psikologis dapat memprediksi berbagai hasil keluaran individu, seperti sikap kerja, motivasi, dan performa (Parker et al, 2003).

Koys dan DeCotiis (dalam Wirawan, 2007) mendefinisikan iklim psikologis sebagai fenomena persepsi multidimensional bersama anggota unit organisasi yang didasarkan atas eksperimen. Iklim psikologis merupakan sebuah deskripsi bukan evaluasi pengalaman seperti kepuasan kerja. Setiap individu membentuk persepsinya sendiri mengenai fungsi organisasi. Persepsi ini, memungkinkan individu untuk dapat menginterpretasikan kejadian, memprediksi hasil yang akan terjadi, dan memperhitungkan kesesuaian tindakan yang harus mereka lakukan (Jones & James, dalam Parker et al, 2003).

James dan James (dalam Seniati, 2002) mengatakan bahwa individu secara kognitif memberikan penilaian terhadap lingkungan kerja mereka, yang didasarkan pada nilai-nilai yang berhubungan dengan pekerjaan. Penilaian tersebut adalah refleksi terhadap banyaknya karakteristik organisasi yang penting bagi individu dan bagi kesejahteraan diri serta organisasi. Iklim psikologis merefleksikan penilaian individu mengenai seberapa banyak lingkungan pekerjaan memberikan keuntungan pada mereka. Persepsi individu terhadap iklim psikologis relatif stabil dan persepsi ini cenderung dibagi kepada anggota unit organisasi (Swift & Campbell, 1998). Meskipun demikian, setiap unit dan level organisasi dapat memiliki persepsi yang berbeda-beda mengenai iklim psikologis yang mereka persepsikan (Koys & DeCotiis, dalam Swift & Campbell, 1998).

Berbeda dengan iklim organisasi, iklim psikologis merupakan elemen psikologis dari iklim organisasi yang merangkum tujuan, prinsip, dan harapan organisasi, yang telah dikonseptualisasikan dan dioperasionalkan dalam level individual Campbell (dalam Strutton & Pelton, 1994). Jadi, iklim psikologis dipelajari pada level individual bukan pada level organisasional (Strutton & Pelton, 1994).

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim psikologis merupakan persepsi karyawan secara individual mengenai pengalaman-

pengalaman mereka dalam organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai yang berhubungan dengan pekerjaan. Penilaian tersebut mencakup tujuan, prinsip, dan harapan karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja.

2.2.2. Asumsi yang Mendasari Iklim Psikologis

Terdapat beberapa asumsi yang mendasari teori iklim psikologis. Asumsi-asumsi tersebut mencakup persepsi dan kognisi, psikologi lingkungan, psikologi interaksional, serta teori belajar sosial-kognitif (James & Sells dalam Seniati, 2002). Asumsi tersebut kemudian dirangkum oleh James et al (dalam Seniati, 2002), sebagai berikut:

1. Iklim psikologis merupakan hasil representasi kognitif individu mengenai keberartian psikologis dan pentingnya situasi dan lingkungan kerja bagi individu. Setiap individu dalam organisasi membentuk persepsi yang menggambarkan lingkungan kerjanya. Persepsi yang didapatkan individu tersebut merupakan konstruksi kognitif yang melibatkan beberapa proses seperti seleksi, abstraksi, generalisasi dan interpretasi. Iklim psikologis merupakan hasil dari konstruksi kognitif tersebut.
2. Iklim psikologis memiliki komponen sejarah dan merupakan hubungan terus menerus antara keterbukaan skema kognitif berubah-ubah dengan kecenderungan untuk mempertahankan keyakinan-keyakinan yang abstrak, familiar, dan bernilai mengenai situasi. Skema kognitif merupakan sesuatu yang dipelajari dan merupakan produk interaksi proses kognitif terus menerus dari persepsi, belajar, ingatan, dan pengambilan kembali informasi. Hal ini membuat individu dengan pengalaman belajar yang berbeda akan memiliki skema kognitif yang berbeda dalam menginterpretasikan situasi dan lingkungan kerjanya, sehingga persepsinya juga akan berbeda.
3. Atribut lingkungan yang memberikan dampak terbesar terhadap iklim psikologis, merupakan atribut yang memiliki hubungan langsung dengan pengalaman individu dalam lingkungan. Yang menjadi perhatian dalam pengukuran iklim psikologis adalah aspek lingkungan yang global dan bertahan lama.

4. Dalam proses pemikiran individu, terdapat interaksi timbal balik antara arti psikologis dengan persepsi lingkungan yang signifikan sehingga menghasilkan respon emosi dan tingkah laku dalam lingkungan kerja. Individu lebih lebih berespon pada hasil pemikirannya atas lingkungan dibandingkan lingkungan secara nyata.

2.2.3. Aspek Iklim Psikologis

Koys dan DeCotiis (dalam Wirawan, 2007) pada mulanya mengidentifikasi lebih dari 80 aspek iklim psikologis. Mereka kemudian menyeleksi dan menetapkan delapan aspek iklim psikologis yang bersifat universal. Delapan aspek tersebut adalah *autonomy*, *cohesiveness*, *fairness*, *innovation*, *pressure*, *recognition*, *support*, dan *trust*. Koys dan DeCotiis (dalam Swift & Campbell, 1998) kemudian membuat 5 item dari masing-masing aspek tersebut, sehingga menghasilkan 40 total item yang mengukur iklim psikologis. Skala pengukuran iklim psikologis yang telah dibuat oleh Koys dan DeCotiis, sampai saat ini telah banyak digunakan dalam penelitian-penelitian khususnya dalam bidang *sales* (Swift & Campbell, 1998).

Adapun definisi dari kedelapan aspek iklim psikologis yang dikemukakan oleh Koys dan DeCotiis (1991) adalah sebagai berikut:

1. *Autonomy*: Merupakan persepsi mengenai sejauh mana karyawan *sales* dan *marketing* diberikan kesempatan untuk menentukan sendiri prioritas, prosedur dan tujuan dari pekerjaannya
2. *Cohesiveness*: Merupakan persepsi mengenai rasa kebersamaan dalam organisasi, termasuk kemauan rekan sekerja untuk menyediakan bahan-bahan bantuan.
3. *Fairness*: Persepsi bahwa praktek organisasi bersifat wajar, adil, tidak sewenang-wenang, serta berubah-ubah.
4. *Support*: Persepsi mengenai toleransi perilaku karyawan *sales* dan *marketing* oleh atasannya, termasuk membiarkan karyawan *sales* dan *marketing* belajar dari kesalahannya tanpa adanya ketakutan akan hukuman.

5. *Trust*: Persepsi kebebasan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan anggota organisasi level atas mengenai isu sensitif dan personal dengan harapan bahwa integritas komunikasi tidak dilanggar.
6. *Recognition*: Persepsi mengenai kontribusi karyawan *sales* dan *marketing* pada organisasi diakui dan dihargai
7. *Innovation*: Persepsi bahwa kreativitas dan perubahan didukung, termasuk pengambilan risiko mengenai bidang-bidang baru dimana karyawan *sales* dan *marketing* tidak atau sedikit mempunyai pengalaman sebelumnya.
8. *Pressure*: Persepsi karyawan *sales* dan *marketing* mengenai tuntutan waktu untuk menyelesaikan tugas dan standar kerja.

Merujuk pada penelitian iklim psikologis sebelumnya yang dilakukan oleh Strutton & Pelton (1994) dan Swift & Campbell (1998) terdapat tiga aspek yang *overlap* satu sama lain, yaitu aspek *fairness*, *support*, dan *trust*. Hal ini terjadi dikarenakan ketiga aspek ini sama-sama mendeskripsikan hubungan interpersonal antara karyawan dengan atasannya (Swift & Campbell, 1998). Oleh karena itu, Strutton & Pelton (1994), dalam penelitiannya menggunakan istilah *fairness* untuk mendeskripsikan tiga aspek tersebut, sedangkan Swift & Campbell (1998) menggunakan istilah *support*. Dalam penelitian ini, ketiga aspek tersebut digabungkan menjadi aspek *support*, karena alat ukur iklim psikologis yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari alat ukur iklim psikologis yang digunakan oleh Swift & Campbell (1998) dalam penelitiannya. Alasan peneliti menggunakan alat ukur Swift & Campbell (1998), karena alat ukurnya lebih baik dan lebih komprehensif dalam mendeskripsikan aspek iklim psikologis yang dikemukakan oleh Koys & DeCotiis (1991)

2.3. Karyawan *Sales* dan *Marketing* di P.T. X

Pada P.T X, karyawan *sales* dan karyawan *marketing* berada di dalam satu divisi, yaitu divisi *Retail* dan divisi *Enterprise*. Karyawan tersebut dapat bekerja secara individual dalam menawarkan jasa (*sales*) dan dapat pula bekerja secara tim dalam menemukan strategi penjualan yang tepat (*marketing*). Secara umum, Karyawan *Sales* dan *Marketing* dalam bisnis jasa TI pada P.T X memiliki tanggung jawab dalam tiga area utama, yaitu layanan pra-penjualan (*pre-sales*),

layanan penjualan (*sales*), dan layanan purna jual (*after sales*). Pada layanan pra-penjualan karyawan ini bertanggung jawab untuk memberikan informasi mendetail mengenai spesifikasi jasa yang akan mereka jual dan melakukan analisis pasar untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Layanan yang kedua, yaitu layanan penjualan melibatkan negosiasi dan kesepakatan yang saling menguntungkan bagi pelanggan dan penjual. Terakhir, yaitu layanan purna jual yang meliputi penanggulangan keluhan-keluhan yang dialami pelanggan.

Menurut Spencer dan Spencer (1993) *sales* jasa TI termasuk dalam jenis *long cycle sales*, yaitu jenis *sales* jangka panjang yang melibatkan jasa konsultasi dan bagian pemesanan, dimana mereka dituntut untuk menyediakan pelayanan bagi pelanggan, dan membantu menemukan solusi bagi pelanggan yang mengalami keluhan pada jasa TI yang digunakan. Berbeda dengan *sales* jasa pada umumnya, *sales* jasa TI lebih menekankan pada layanan purna jual. Mengingat pesatnya persaingan antara perusahaan dan perang tarif yang terjadi, maka layanan purna jual sangat penting demi mempertahankan pelanggan agar tidak berpindah pada jasa lainnya. Oleh karena itu, Spencer dan Spencer (1993) juga menambahkan bahwa *sales* jenis *long cycles* membutuhkan orientasi pada prestasi yang tinggi, inisiatif yang baik, dan pemahaman interpersonal yang baik pula.

2.4. Dinamika Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan Sales dan Marketing

Dari uraian teori-teori di atas dapat diketahui bahwa individu membentuk persepsinya sendiri mengenai situasi dan lingkungan kerjanya. Persepsi ini sering disebut sebagai iklim psikologis. Persepsi ini dapat secara langsung berdampak pada perilaku karyawan dalam organisasi. Iklim psikologis dapat memengaruhi sikap karyawan (seperti, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja), motivasi, dan pada akhirnya juga berdampak terhadap kinerja karyawan di organisasi (Parker et al, 2003). Iklim psikologis yang dipersepsikan karyawan secara positif dapat membuat karyawan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Sikap yang positif terhadap pekerjaan membuat karyawan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya, karena karyawan merasa bahwa perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan mereka terhadap pekerjaan

(Steers & Porter, 1991). Karyawan yang termotivasi akan menampilkan kinerja yang baik, sehingga akan memiliki prestasi yang baik pula. Pada akhirnya karyawan dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan membuat perusahaan menjadi lebih produktif.

Dalam konteks karyawan *Sales* dan *Marketing*, penelitian yang telah dilakukan oleh Tyagi (1982) menemukan adanya pengaruh iklim psikologis terhadap motivasi yang dimiliki oleh karyawan *sales* asuransi. Pada penelitiannya, Tyagi (1982) menemukan bahwa secara bersama-sama aspek iklim psikologis dapat memengaruhi motivasi *sales* asuransi. Selain itu, penelitian Tyagi (1982) juga menemukan bahwa aspek *pressure* (tekanan kerja) memiliki korelasi negatif kuat dengan motivasi *sales*, sedangkan aspek lain yang berkorelasi positif dengan motivasi adalah aspek *recognition* (pengakuan) dan *innovation* (kebebasan dalam menggunakan ide baru). Dari penemuan di atas dapat diketahui bahwa karyawan *sales* akan termotivasi ketika mereka tidak dituntut untuk mematuhi standar kerja (*pressure*), diberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kinerjanya (*recognition*) dan ketika mereka diberikan kebebasan untuk berkreasi dan mengambil risiko (*innovation*).

Dengan demikian, jelas terlihat bahwa iklim psikologis dapat secara langsung memengaruhi motivasi karyawan khususnya karyawan *Sales* dan *Marketing*. Selain itu menurut Wirawan (2007) iklim psikologis yang tercipta dalam sebuah perusahaan dapat dipengaruhi oleh produk dan jasa yang dijual dan pelanggan yang dilayani, sehingga diasumsikan aspek iklim psikologis yang dominan pada perusahaan jasa telekomunikasi dan internet akan berbeda dengan perusahaan jenis lain.

3. MASALAH, HIPOTESIS, DAN VARIABEL PENELITIAN

3.1. Permasalahan Penelitian

Berdasarkan landasan pemikiran yang telah diungkapkan dalam bab-bab sebelumnya, maka penelitian ini secara umum dilakukan untuk mengetahui aspek dari iklim psikologis manakah yang memiliki pengaruh terbesar terhadap motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*

Dari permasalahan umum di atas, peneliti mengkhususkan penelitian ini untuk menjawab masalah-masalah sebagai berikut:

- Apakah terdapat pengaruh aspek-aspek iklim psikologis terhadap motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*?
- Apakah terdapat pengaruh aspek *support* terhadap motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*?
- Apakah terdapat pengaruh aspek *cohesion* terhadap motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*?
- Apakah terdapat pengaruh aspek *autonomy* terhadap motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*?
- Apakah terdapat pengaruh aspek *recognition* terhadap motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*?
- Apakah terdapat pengaruh aspek *pressure* terhadap motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*?
- Apakah terdapat pengaruh aspek *innovation* terhadap motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*?

3.2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan sebuah dugaan yang akan menjadi acuan dalam menjalankan suatu penelitian. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.2.1. Hipotesis Alternatif (Ha)

- Terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek-aspek iklim psikologis terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*.

- Terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek *support* terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*
- Terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek *cohesion* terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*.
- Terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek *autonomy* terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*
- Terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek *recognition* terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*
- Terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek *pressure* terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*
- Terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek *innovation* terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*.

3.2.2. Hipotesis Null (Ho)

- Tidak terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek-aspek iklim psikologis terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*.
- Tidak terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek *support* terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*
- Tidak terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek *cohesion* terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*.
- Tidak terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek *autonomy* terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*
- Tidak terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek *recognition* terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*
- Tidak terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek *pressure* terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*
- Tidak terdapat pengaruh signifikan dari skor total aspek *innovation* terhadap skor total motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*.

3.3. Variabel Penelitian

3.3.1. Variabel Terikat (DV)

Variabel terikat merupakan variabel yang akan diukur atau diketahui pengaruhnya terhadap variabel bebas. Di dalam penelitian ini terdapat satu variabel terikat, yaitu **motivasi berprestasi karyawan** yang secara konseptual didefinisikan sebagai dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk mengungguli atau berkompetisi, yang dapat memacu semangat kerjanya agar meraih sesuatu yang positif dalam kariernya.

Definisi operasional dari motivasi berprestasi karyawan dalam penelitian ini adalah skor total rata-rata motivasi berprestasi yang didapatkan dari hasil pengisian kuesioner motivasi berprestasi oleh karyawan *Sales* dan *Marketing*.

3.3.2. Variabel Bebas (IV)

Variabel bebas merupakan variabel yang diduga berpengaruh terhadap variabel lain. Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah **iklim psikologis** dan keenam aspek dari iklim psikologis, yaitu *support*, *recognition*, *cohesion*, *pressure*, *autonomy*, dan *innovation*. Iklim psikologis secara konseptual didefinisikan sebagai persepsi karyawan secara individual mengenai pengalaman-pengalaman mereka dalam organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai yang berhubungan dengan pekerjaan.

Definisi operasional dari iklim psikologis dalam penelitian ini adalah skor total rata-rata dari keenam aspek iklim psikologis yang dipersepsikan oleh karyawan *Sales* dan *Marketing*. Sedangkan definisi operasional aspek iklim psikologis merupakan skor total rata-rata tiap aspek iklim psikologis yang dipersepsikan karyawan *Sales* dan *Marketing*.