

6. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan interpretasi data yang telah dilakukan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Keenam aspek iklim psikologis secara bersama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing* dengan nilai koefisien R^2 sebesar 0.125 yang signifikan pada LOS 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keenam aspek iklim psikologis menyumbangkan kontribusi terhadap peningkatan atau penurunan motivasi berprestasi sebesar 12.5 persen, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak menjadi fokus penelitian.
2. Hasil analisis regresi ganda dengan menggunakan metode *stepwise*, untuk menghitung kontribusi dari tiap aspek iklim psikologis terhadap motivasi berprestasi, menunjukkan bahwa aspek yang memiliki kontribusi positif terbesar adalah aspek *pressure*, sedangkan kontribusi dari aspek lain yaitu *support* lebih kecil dibandingkan dengan aspek *pressure*. Jadi, karyawan *Sales* dan *Marketing* pada PT. X akan termotivasi untuk menampilkan kinerja terbaiknya apabila mereka diberikan tuntutan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan mematuhi standar kerja dan apabila mereka sikap atasan mendukung pekerjaan mereka, bersikap adil dan wajar, serta memberikan kebebasan dalam berkomunikasi secara terbuka mengenai isu-isu sensitif dan pribadi. Selain itu, dapat diketahui pula bahwa keempat aspek lainnya yaitu aspek *cohesion*, aspek *recognition*, aspek *autonomy*, dan aspek *innovation* tidak memiliki kontribusi yang signifikan.
3. Melalui analisa tambahan mengenai pengaruh aspek iklim psikologis terhadap motivasi berprestasi berdasarkan jabatan, dapat disimpulkan bahwa aspek iklim psikologis secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri hanya memiliki pengaruh pada karyawan *Sales* dan *Marketing* yang berada pada tingkatan asisten manajer dan *officer/staff*. Adapun asisten manajer akan

memiliki motivasi berprestasi yang tinggi apabila mereka diberikan tuntutan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan mematuhi standar kerja (*pressure*), sedangkan *officer/staff* akan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi apabila mereka mendapatkan bantuan dari rekan sekerja dan terdapat rasa kebersamaan dalam organisasi (*cohesion*).

4. Hasil analisis tambahan lain yang telah dilakukan pada variabel usia, jenis kelamin, divisi, masa kerja, dan pendidikan, diketahui bahwa hanya variabel kelompok usia yang memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi, sedangkan variabel jenis kelamin, divisi, masa kerja, dan pendidikan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi responden.
5. Gambaran umum motivasi berprestasi responden menunjukkan bahwa rata-rata responden dalam penelitian ini memiliki tingkat motivasi berprestasi sedang, yaitu sebesar 48.1 % dari 158 responden yang ikut serta dalam penelitian.
6. Gambaran umum iklim psikologis responden menunjukkan bahwa rata-rata responden dalam penelitian ini memiliki persepsi terhadap lingkungan kerja (iklim psikologis) yang cukup positif, yaitu sebesar 53.1 % dari 158 responden yang ikut serta dalam penelitian.

6.2. Diskusi

Hasil penelitian ini, mendukung teori yang dikemukakan oleh Cofer, dkk (1999) bahwa motivasi berprestasi individu dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, yaitu apa yang terjadi pada karyawan dalam pekerjaannya. Sejalan dengan itu Black dan Porter (2000) juga mengungkapkan bahwa karakteristik situasi kerja seperti atasan, rekan kerja, dan berbagai tindakan yang diambil oleh organisasi dapat memengaruhi motivasi berprestasi karyawan dalam bekerja. Persepsi karyawan terhadap situasi dan lingkungan kerjanya disebut sebagai iklim psikologis. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa iklim psikologis dapat secara langsung memengaruhi motivasi berprestasi karyawan.

Penemuan dalam penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Parker, dkk (2003), yang meneliti pengaruh iklim psikologis

terhadap sikap kerja, motivasi, dan performa. Dalam penelitiannya tersebut Parker, dkk (2003) menemukan adanya pengaruh iklim psikologis terhadap motivasi karyawan dalam bekerja. Bahwa semakin positif persepsi individu terhadap lingkungan kerjanya akan semakin tinggi pula motivasi berprestasi yang dimilikinya dalam bekerja, begitupun sebaliknya.

Jika merujuk pada responden dalam penelitian ini, yaitu karyawan *Sales* dan *Marketing*, maka penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tyagi (1982) yang menemukan adanya pengaruh iklim psikologis terhadap motivasi karyawan *Sales*. Tyagi (1982) juga menemukan bahwa iklim psikologis memiliki pengaruh lebih besar terhadap motivasi intrinsik dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik karyawan *Sales*.

Selain itu, dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa hanya aspek *pressure* (tekanan untuk mematuhi standar kerja) dan aspek *support* (dukungan dari atasan) yang secara signifikan memengaruhi motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*. Hal ini menandakan karyawan *Sales* dan *Marketing* pada PT. X akan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi apabila mereka diberikan tekanan untuk mematuhi standar kerja dan mendapatkan dukungan sepenuhnya dari atasan. Penemuan ini tidak sejalan dengan penemuan penelitian Tyagi (1982), dimana pada penelitian tersebut aspek *pressure* memiliki korelasi negatif dengan motivasi. Selain itu, aspek *support* (dukungan) yang juga berpengaruh secara signifikan, namun kecil terhadap motivasi berprestasi, didukung oleh hasil penelitian Parker, dkk (2003) yang menemukan adanya hubungan kuat antara motivasi dengan aspek dukungan dari atasan.

Hasil penelitian ini menunjukkan kontribusi keenam aspek iklim psikologis (*cohesion, support, autonomy, pressure, recognition, dan innovation*) terhadap motivasi berprestasi hanya sebesar 12.5 % saja, sisanya motivasi berprestasi karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian. Nilai ini sangat kecil, sehingga peneliti perlu melakukan pembahasan mengenai faktor-faktor lain yang mungkin dapat memengaruhi motivasi berprestasi. Black dan Porter (2000) mengemukakan adanya karakteristik individu yang dibawa dalam pekerjaan terkait erat dengan munculnya motivasi. Karakteristik yang dimiliki individu seperti usia, jenis kelamin dapat menjadi

salah satu faktor yang menyebabkan tinggi atau rendahnya motivasi berprestasi individu. Dari hasil analisis tambahan yang dilakukan diketahui pula bahwa variabel usia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi berprestasi, dimana terdapat perbedaan antara responden yang berada kelompok usia 25 – 30 tahun dengan responden yang berada pada kelompok usia 31 – 44 tahun. Sedangkan jenis kelamin tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi, dimana tidak terjadi perbedaan *mean* antara kelompok responden laki-laki dengan kelompok responden perempuan. Hasil ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Krebs, Beger, dan Ferligoj (2000) yang menemukan bahwa terdapat perbedaan motivasi berprestasi antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan.

Dari hasil tersebut dapatlah disimpulkan bahwa kontribusi iklim psikologis yang kecil terhadap motivasi berprestasi disebabkan oleh adanya variabel lain, yaitu usia. Gallerman (dalam Ginting, 2003) juga mengemukakan adanya pengaruh faktor usia terhadap motivasi berprestasi, dimana pekerja usia muda dan menengah umumnya memiliki tingkat harapan dan ambisi yang tinggi. Selain itu, mereka juga cenderung memiliki tantangan dalam pekerjaan dan bosan dengan tugas-tugas yang rutin, sehingga mereka akan termotivasi untuk selalu menampilkan potensi terbaiknya (Gallerman, dalam Ginting, 2003).

Hal lain yang membuat kecilnya kontribusi aspek iklim psikologis terhadap motivasi berprestasi berasal dari dalam perusahaan. Manajemen perusahaan memberikan berbagai fasilitas untuk memenuhi kebutuhan karyawannya. Fasilitas yang telah diberikan perusahaan kepada karyawannya dapat menjadi salah satu motivator tersendiri, sehingga dengan sendirinya lingkungan kerja tidak begitu berpengaruh dalam memotivasi karyawan tersebut.

Selain itu, karyawan *Sales* dan karyawan *Marketing* memiliki karakteristik yang sebenarnya berbeda. Karyawan *Sales* cenderung melakukan pekerjaan secara individual, sedangkan karyawan *Marketing* terbiasa melakukan pekerjaan secara tim. Sehingga seharusnya pada karyawan *Sales* aspek kemandirian (*autonomy*) akan memiliki pengaruh yang besar, sedangkan pada karyawan *Marketing* aspek kebersamaan (*cohesion*) akan memiliki pengaruh yang besar dibanding dengan aspek lain. Hal inilah yang menjadi salah satu kelemahan dalam penelitian,

dimana dalam penelitian ini, peneliti tidak dapat membedakan karyawan *Sales* dan *Marketing*, dikarenakan kedua karyawan tersebut berada pada divisi yang sama pada perusahaan tempat penelitian berlangsung, sehingga hasil penelitian menunjukkan tidak adanya kontribusi dari kedua aspek di atas.

Aspek-aspek iklim psikologis lainnya, yaitu *recognition* dan *innovation* juga tidak memiliki kontribusi terhadap motivasi berprestasi responden. Hal ini mungkin disebabkan tidak adanya penghargaan bagi kontribusi karyawan secara individual tetapi kontribusi tersebut dihargai dan diakui secara kelompok kerja (tim). Begitupun halnya yang terjadi pada aspek *innovation*, dimana kreativitas untuk melakukan perubahan dan mengeluarkan ide-ide baru dihargai dan didukung secara tim bukan individual.

Hal lain yang membuat kecilnya kontribusi iklim psikologis terhadap motivasi berprestasi adalah pada instrumen penelitian yang digunakan. Instrumen yang mengukur motivasi berprestasi dalam penelitian ini bersifat unidimensional, yaitu hanya memiliki satu aspek. Hal ini membuat peneliti hanya bisa mengetahui motivasi berprestasi secara umum saja. Sedangkan menurut Spence dan Helmrich (1983), konstruk motivasi berprestasi dapat dibagi ke dalam tiga aspek, yaitu *work orientation*, *mastery*, dan *competition*. Dengan membagi konstruk motivasi berprestasi menjadi 3 aspek, kita dapat melihat gambaran motivasi secara lebih komprehensif dan dapat pula melihat kontribusi iklim psikologis dan aspeknya pada tiap aspek.

Setelah melakukan analisis lebih lanjut mengenai pengaruh aspek iklim psikologis terhadap motivasi berprestasi berdasarkan tingkatan kerja, diketahui bahwa aspek iklim psikologis memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi karyawan yang berada pada tingkatan asisten manajer dan *officer/staff*, sedangkan motivasi berprestasi karyawan yang memiliki tingkatan manajer/*supervisor* tidak dipengaruhi oleh iklim psikologis yang mereka persepsikan. Hasil ini mungkin disebabkan semakin banyaknya fasilitas yang didapatkan oleh karyawan dengan jabatan yang tinggi, sehingga fasilitas tersebut memiliki pengaruh yang besar, sedangkan hal-hal yang mereka persepsikan dalam kaitannya dengan pekerjaan dan lingkungan kerja (iklim psikologis) tidak menjadi motivator yang baik bagi mereka. Selain itu, karyawan yang berada pada jabatan manajer pada perusahaan

ini mayoritas telah menjajaki tahapan usia pemeliharaan dari Dessler (1994). Pada tahapan usia ini karyawan pada umumnya telah mampu mengaktualisasikan dirinya dalam pekerjaan, sehingga lingkungan kerja tidak lagi menjadi sesuatu yang signifikan yang dapat memotivasi mereka.

Disamping itu, diketahui pula bahwa aspek iklim psikologis yang memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi karyawan dengan tingkatan asisten manajer adalah aspek *pressure* (tekanan). Hal ini menandakan bahwa asisten manajer akan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi apabila mereka diberikan tuntutan waktu dan standar kerja dalam menyelesaikan pekerjaan oleh atasan dan perusahaan. Asisten manajer merupakan bawahan langsung dari manajer, sehingga mereka bekerja sesuai dengan apa yang ditugaskan oleh manajernya. Berbeda dengan *officer/staff*, yang tidak memiliki atasan langsung dan cenderung bekerja sebagai pelaksana di lapangan. Hal ini membuat asisten manajer akan termotivasi ketika standar kerja yang ditetapkan oleh atasannya jelas.

Selanjutnya, aspek iklim psikologis yang memengaruhi motivasi berprestasi karyawan dengan tingkatan *officer/staff* adalah *cohesion* (kebersamaan). Hal ini menandakan bahwa karyawan *officer/staff* akan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi apabila terdapat keterikatan dan kemauan teman sekerja untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan PT. X yang berada pada tingkatan *officer/staff* rata-rata berada pada usia dewasa muda. Menurut Papalia, Olds, & Feldman (2004), para pekerja usia dewasa muda (25 – 44 tahun) akan cenderung mencari teman yang sesuai dengan karakter mereka untuk melakukan aktivitas bersama-sama dan dapat bertukar wawasan mengenai dunia kerja. Selain itu, di dalam P.T X mayoritas pekerjaan dilakukan secara tim bukan individual, sehingga wajar jika karyawan *sales* dan *marketing* pada P.T X mengharapkan lingkungan kerja yang penuh kebersamaan untuk dapat meningkatkan motivasi berprestasi mereka.

Selain itu, dalam analisis tambahan juga ditemukan bahwa motivasi berprestasi tidak dipengaruhi oleh masa kerja dan tingkat pendidikan. Hal ini tidak sesuai dengan Coffey (1999) yang mengatakan bahwa motivasi berprestasi dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan tingkat kecerdasan. Sehingga, seseorang dengan pengalaman kerja lebih banyak dan tingkat kecerdasan yang tinggi akan

cederung memiliki motivasi berprestasi yang tinggi pula. Namun, McClelland (1987), menambahkan bahwa motivasi berprestasi merupakan motivasi yang dapat dipelajari melalui pengalaman dalam kehidupan dan dapat ditingkatkan melalui pelatihan, sehingga karyawan dengan masa kerja kurang dari dua tahun dan tingkat pendidikan SMU dapat saja memiliki motivasi berprestasi yang tinggi apabila karyawan tersebut terus menerus belajar dan mengikuti pelatihan.

Dengan demikian, implikasi penelitian ini dapat dijadikan *input* bagi PT. X sebagai salah satu referensi untuk meningkatkan motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*-nya dengan menciptakan iklim psikologis yang paling sesuai, dalam hal ini adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang menuntut karyawannya untuk bekerja dengan tuntutan waktu dan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan serta memberikan dukungan terhadap performa karyawannya. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang terbaik bagi karyawan, diharapkan karyawan dapat memiliki kinerja yang lebih baik dan dapat mencapai tujuan akhir dari perusahaan, yaitu mendapatkan keuntungan dan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan yang ada.

6.3. Saran

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik dan mendalam mengenai pengaruh aspek iklim psikologis terhadap motivasi berprestasi karyawan *Sales* dan *Marketing*, maka peneliti dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Disamping melakukan pengambilan data kuantitatif, ada baiknya melakukan wawancara mendalam pada sebagian responden dan atasan. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan konsistensi antara jawaban subjek pada kuesioner dan jawaban subjek pada waktu wawancara, serta jawaban dari atasan. Selain itu, hal ini juga dapat memperkaya hasil penelitian.
2. Menggunakan instrumen motivasi berprestasi yang multidimensional, agar dapat secara komprehensif mengetahui motivasi berprestasi responden tiap aspek.
3. Jika ingin melakukan penelitian pada PT. X, ada baiknya membandingkan hasil penelitian pada tiap cabang, karena PT. X memiliki cabang yang cukup

banyak di seluruh Indonesia, sehingga akan lebih representatif dalam melakukan generalisasi.

4. Mengikutsertakan faktor-faktor lain yang diduga memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi seperti karakteristik kepribadian, orientasi pada imbalan, keluarga, kebudayaan, dan lain-lain.
5. Melakukan analisa lebih mendalam dengan membedakan antara karyawan *Sales* dan *Marketing*, yang tidak dilakukan dalam penelitian ini karena dalam perusahaan tempat penelitian berlangsung karyawan *Sales* dan *Marketing* berada di divisi yang sama.
6. Bagi perusahaan hasil penelitian ini hendaknya menjadi suatu umpan balik untuk menciptakan lingkungan kerja yang paling baik yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, sehingga karyawan akan lebih bersemangat dalam mencapai target dan tujuan dari perusahaan.
7. Pada karyawan *sales* dan *marketing* yang berada pada tingkatan kerja asisten manajer, manajemen perusahaan disarankan untuk menciptakan *pressure* dalam lingkungan kerjanya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan target pada setiap karyawan dan memberikan standar kerja yang terperinci.
8. Pada karyawan *sales* dan *marketing* yang berada pada tingkatan *staff/officer*, manajemen perusahaan disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan kebersamaan, dimana karyawan bahu-membahu memberikan bantuan pada karyawan lainnya dalam mencapai target kerja.