

2. LANDASAN TEORI

Untuk menjawab permasalahan dan tujuan penelitian diperlukan pembahasan mengenai variabel-variabel yang berhubungan dengan permasalahan penelitian. Bab ini berisi pembahasan mengenai kepuasan kerja, konflik pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*), dan strategi Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi (SOK).

2.1 Manajer

2.1.1 Definisi Manajer

Menurut Stoner (1981), manajemen diartikan sebagai proses mendapatkan tujuan melalui orang lain. Sejalan dengan definisi tersebut, manajer merupakan seseorang yang berusaha mencapai tujuan organisasi, dengan cara mengatur orang lain agar bersedia melakukan tugas yang mendukung pencapaian tujuan tersebut. Selain itu, manajer merupakan seseorang yang berkewajiban untuk menggunakan semua sumber daya organisasi (misal sumber daya finansial, peralatan, informasi, dan manajer) untuk mencapai tujuannya melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian.

Steers, Ungson, Mawde (1985) mendefinisikan manajer sebagai seseorang yang bertugas mengkoordinasikan berbagai macam aktivitas pekerjaan, serta memastikan bahwa semua elemen yang terlibat di dalam organisasi bekerja secara kooperatif. Adapun Robbins dan Judges (2009) mendefinisikan manajer sebagai seseorang yang mencapai tujuannya melalui orang lain. Dalam pelaksanaannya, manajer bertugas membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya perusahaan, serta mengarahkan dan mengawasi aktivitas orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang dimaksud meliputi perusahaan industri dan jasa, sekolah, unit militer, serta agensi pemerintahan.

Pada penelitian ini, yang digunakan adalah definisi menurut Stoner (1981), karena definisi ini secara jelas menggambarkan individu yang dapat dikategorikan sebagai manajer. Manajer adalah seseorang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama dalam organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, manajer mempunyai kewenangan untuk memimpin, merencanakan, mengendalikan dan mengatur pelaksanaan kegiatan kerja untuk mencapai sasaran organisasi. Oleh karena itu, manajer dapat mencapai

target yang diinginkan perusahaan bukan dengan keterlibatan langsungnya terhadap aktivitas pencapaian tujuan, melainkan melalui interaksinya dengan orang lain,

2.1.2 Tingkatan manajerial

Menurut Stoner (1981), manajer dapat digolongkan berdasarkan tingkatan manajerial di dalam organisasi, yaitu:

a. Manajer eksekutif

Tingkatan manajerial yang paling tinggi dalam organisasi adalah manajer eksekutif. Individu yang berada di tingkatan ini meliputi beberapa manajer senior yang bertanggung jawab untuk mencetuskan tujuan jangka panjang suatu organisasi. Selain itu, mereka juga bertugas untuk menjalankan kebijakan-kebijakan dalam perusahaan demi tercapainya tujuan. Manajer eksekutif biasanya dapat diidentifikasi dari gelarnya, yaitu pimpinan perusahaan (CEO), presiden direktur, dan wakil presiden direktur.

b. Manajer madya

Individu yang berperan sebagai manajer madya bertanggung jawab menginterpretasikan tujuan jangka panjang perusahaan yang telah disusun oleh manajer eksekutif, serta menerjemahkan tujuan-tujuan tersebut menjadi tujuan yang lebih konkrit dan spesifik untuk semua departemen atau divisi. Selain itu, manajer madya juga bertugas untuk mengawasi aktivitas pekerja lain yang berada di level yang lebih rendah.

c. Penyelia (*first-line managers*)

Tingkatan manajer yang paling rendah adalah penyelia, atau supervisor, yang bertanggung jawab secara langsung atas pekerjaan manajer yang berada pada tingkat lebih rendah dan membawahi beberapa petugas operasional.

Dari uraian diatas, agar manajer dapat menjalani perannya dengan baik, individu harus mempunyai keahlian tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan dengan menggunakan faktor-faktor produksi dan tenaga kerja, sekaligus melakukan pengawasan dan pengendalian atas pelaksanaan kegiatan kerja yang dilakukan oleh orang lain. Selain itu, manajer di semua tingkatan mempunyai tanggung jawab yang tidak terbatas pada pekerjaannya sendiri, namun juga atas pekerjaan orang lain. Sebagai akibatnya, karakteristik manajerial yang kompleks ini dapat

menyebabkan rendahnya kepuasan kerja manajer, karena sifat pekerjaan merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja manajer di ketiga tingkat manajerial tersebut (Spector, 1997). Penelitian dari Good, Page, dan Young (1996) mengungkapkan adanya korelasi yang negatif antara sifat manajerial yang kompleks dengan kepuasan kerja manajer. Dengan demikian, pembahasan mendalam mengenai kepuasan kerja manajer baik mereka yang berada di tingkat penyelia/supervisor, manajer madya, maupun manajer eksekutif yang digunakan di dalam penelitian ini akan dipaparkan selanjutnya.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons kognisi (evaluatif), afeksi (emosi), dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya, yang kemudian diukur dengan evaluasi seseorang mengenai karakteristik pekerjaannya, respons emosional terhadap kejadian-kejadian yang muncul di pekerjaannya, serta intensi berperilaku dalam bekerja. Adapun Robbins (2003) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap seseorang secara keseluruhan terhadap pekerjaannya. Ditambahkan oleh Robbins (2003), kepuasan kerja merupakan aspek yang penting di dalam perilaku keorganisasian karena berkorelasi secara positif dengan kinerja manajer.

Menurut Spector (1997), kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan aspek-aspek di dalam pekerjaannya. Perasaan terhadap pekerjaannya ini dapat dilihat melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan umum (*global approach*) dan khusus (berdasarkan aspek). Pendekatan umum digunakan apabila seseorang ingin mengetahui tingkat kepuasan seseorang di dalam pekerjaannya, beserta pengaruhnya terhadap variabel-variabel lainnya. Dalam hal ini, pendekatan umum melihat kepuasan kerja sebagai satu kesatuan dan perasaan manajer pada pekerjaannya secara keseluruhan.

Sementara itu, pendekatan aspek atau faset dipakai apabila hal yang menjadi fokus utama adalah mengetahui aspek-aspek manakah di dalam pekerjaan yang menimbulkan rasa kepuasan atau ketidakpuasan pada pekerja. Pendekatan faset memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai kepuasan kerja manajer di dalam perusahaan dibandingkan dengan pendekatan global. Melalui pendekatan faset, seseorang dapat mengetahui deskripsi dan penjelasan yang lengkap mengenai area-area yang menyebabkan ketidakpuasan kerja pada manajer, sehingga tindakan preventif dapat diterapkan lebih efektif.

Definisi kepuasan kerja menurut Spector (1997) selanjutnya digunakan di dalam penelitian ini, yaitu kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, serta aspek-aspek yang ada di pekerjaannya. Pengertian ini digunakan karena fokus pada penelitian ini mencakup aspek-aspek di dalam pekerjaan, yaitu gaji, kesempatan mendapatkan promosi, tunjangan tambahan, atasan, penghargaan dari perusahaan, peraturan dan prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi dalam perusahaan. Selain itu, alat ukur yang disusun oleh Spector (1997) mempunyai skala yang terpisah secara jelas dengan subskala lainnya, sehingga dalam pengukurannya tidak tumpang tindih.

2.2.2 Aspek- aspek kepuasan kerja

Spector (1997) mengungkapkan bahwa terdapat sembilan aspek yang menyusun konstruk kepuasan kerja, yaitu gaji, kesempatan promosi, atasan, tunjangan, penghargaan perusahaan, peraturan dan prosedur kerja, rekan kerja, sifat kerja, dan komunikasi. Adanya pengaruh masing-masing aspek terhadap kepuasan kerja seseorang juga diungkapkan hasil penelitian oleh Carlson dan Frone (1992), Kasper, Meyer, dan Schmidt (2004), McKenna (2000), Robbins (2003), serta Spector dan Jex (1999)

1. Gaji

Gaji merupakan suatu imbalan yang diterima seorang manajer sebagai imbalan atas semua hal yang mereka lakukan kepada perusahaan. Pendistribusian gaji yang adil kepada manajer serta persepsi gaji yang sesuai dengan input yang diberikan manajer akan meningkatkan kepuasan kerja (Spector, Dwyer & Jex, 1988). Adapun besarnya gaji yang diterima tidak selalu berkorelasi dengan kepuasan kerja manajer (Robbins, 2003).

2. Kesempatan mendapatkan promosi

Kesempatan mendapatkan promosi merupakan kesempatan yang diberikan kepada manajer oleh perusahaan, yang bertujuan untuk naik pangkat dalam pekerjaannya. Penelitian menunjukkan bahwa seseorang akan lebih puas apabila kesempatan untuk promosi diberikan kepadanya sesuai dengan apa yang telah ia lakukan untuk perusahaan (McKenna, 2000).

3. Tunjangan tambahan

Tunjangan tambahan merupakan tambahan pendapatan di luar gaji pokok manajer, seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan rekreasi. Penelitian dari McKenna (2000) menunjukkan bahwa seseorang akan lebih puas menerima tunjangan tambahan apabila tunjangan tersebut sudah sepantasnya ia terima karena sesuai dengan apa yang telah ia lakukan untuk perusahaan.

4. Atasan

Aspek ini mengukur sejauh mana manajer puas dengan gaya kepemimpinan atasannya. Menurut McKenna (2000), kepuasan kerja manajer dapat ditentukan oleh gaya kepemimpinan atasannya.

5. Penghargaan dari perusahaan

Penghargaan dari perusahaan adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan sebagai tanda penghargaan atas segala sesuatu yang telah manajer berikan pada perusahaan, yang meliputi bonus tahunan, kenaikan gaji, atau kenaikan pangkat. Apabila perusahaan memberikan penghargaan yang sesuai dengan prestasi atau hasil kerja manajer, manajer tersebut akan lebih puas terhadap pekerjaannya (Carlson & Frone, 1992).

6. Peraturan dan prosedur kerja

Peraturan dan prosedur kerja berkaitan dengan sistem birokrasi tempat manajer bekerja. Apabila perusahaan mempunyai peraturan yang terlalu rumit maka manajer cenderung merasa tidak puas kepada pekerjaannya. Sebaliknya, manajer akan merasa lebih puas apabila sistem birokrasi perusahaan dinilai mudah dan tidak berbelit-belit (Kasper, Meyer, & Schmidt, 2004).

7. Rekan kerja

Rekan kerja merupakan orang-orang yang berada di dalam satu lingkungan kerja dengan manajer yang bersangkutan. Manajer dapat mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila ia mendapatkan rekan kerja yang mendukung dan menyenangkan, serta disertai dengan hubungan yang rukun (McKenna, 2000).

8. Sifat pekerjaan

Sifat pekerjaan yang dimaksud mencakup deskripsi kerja, variasi tugas, peran di dalam pekerjaan, dan jadwal kerja. Manajer mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila sifat pekerjaan yang dimiliki sekarang sesuai dengan harapannya (Kasper, Meyer, & Schmidt, 2004).

9. Komunikasi dalam perusahaan

Komunikasi dalam perusahaan adalah pergerakan alur informasi antar manajer. Apabila komunikasi dalam perusahaan lancar dan tidak mengalami masalah, maka manajer akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Akan tetapi, jika komunikasi dalam pekerjaan tidak lancar, manajer akan cenderung mengalami ketidakpuasan kerja.

2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi (anteseden) kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap manajer terhadap pekerjaannya yang dapat berupa variabel terikat ataupun variabel bebas. Sebagai variabel bebas, kepuasan kerja merupakan dampak dari dua anteseden, yaitu anteseden pribadi dan lingkungan pekerjaan (Spector, 1997). Hal-hal seperti perlakuan organisasi terhadap manajer, karakteristik pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, dan gaji; merupakan bagian dari faktor lingkungan pekerjaan. Selain Spector, Carlson, Williams, dan Kacmar (2000) juga mengungkapkan pengaruh faktor lingkungan pekerjaan dalam mempengaruhi kepuasan kerja manajer. Adapun faktor pribadi yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi kepribadian dan pengalaman masa lalu yang dimiliki manajer. Selain kedua faktor tersebut, terdapat anteseden yang merupakan interaksi antara faktor lingkungan dan pribadi, yaitu kesesuaian antara kepribadian dengan lingkungan pekerjaan (*person-job fit*). Dalam hal ini faktor lingkungan pekerjaan dan pribadi secara bersamaan mempengaruhi tinggi-rendahnya kepuasan kerja seseorang

2.2.3.1 Faktor Lingkungan Pekerjaan

Faktor lingkungan pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi :

a. Karakteristik Pekerjaan

Menurut Hackman dan Oldham (1976, dalam Spector, 1997), manajer dapat termotivasi oleh kepuasan intrinsik yang dialami ketika mengerjakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Ketika manajer merasa pekerjaan mereka menyenangkan dan penuh arti, mereka cenderung akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Robbins dan Judges (2009) mengungkapkan bahwa pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan manajer untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan variasi tugas, kemandirian, dan umpan balik atas pekerjaan yang mereka lakukan akan meningkatkan kepuasan kerja.

b. Hambatan keorganisasian

Hambatan keorganisasian (*organizational constraint*) merupakan kondisi yang ditemukan manajer di lingkungan kerjanya yang mengganggu kinerja manajer. Terdapat beberapa aspek di dalam pekerjaan yang berpotensi menjadi hambatan keorganisasian, yaitu keberadaan orang lain dan lingkungan fisik tempat bekerja. Manajer yang mempersepsikan adanya hambatan keorganisasian yang tinggi cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya (Spector, 1997).

c. Variabel peran

Spector (1997) mengungkapkan bahwa peran merupakan pola perilaku yang dibutuhkan seseorang di dalam organisasi, yang dapat dikaitkan dengan julukan atau posisi seseorang di dalam pekerjaannya. Terdapat dua variabel peran yang mendapat perhatian luas dari kalangan peneliti dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, yaitu ambiguitas peran dan konflik peran. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa baik ambiguitas peran maupun konflik peran berkorelasi secara negatif dengan kepuasan kerja (Jackson and Schuler, 1985 dalam Spector, 1997).

d. Konflik pekerjaan-keluarga

Konflik pekerjaan-keluarga dapat terjadi apabila tuntutan di dalam keluarga bertentangan dengan tuntutan di dalam pekerjaan. Masalah ini dapat dijumpai secara umum pada seseorang yang telah berkeluarga, terlebih di dalam keluarga dengan kedua orang tua yang bekerja dan keluarga dengan orang tua tunggal. Seperti yang dijelaskan di dalam bab pendahuluan, tingginya jumlah konflik pekerjaan-keluarga yang dipersepsi manajer menyebabkan rendahnya kepuasan kerja. Antecedent inilah yang kemudian dipilih untuk dibahas lebih lanjut pada penelitian ini. Lebih lanjut, jenis konflik *strain-based* merupakan jenis konflik mempunyai kontribusi yang lebih besar dalam menentukan kepuasan kerja, kepuasan keluarga, dan kesejahteraan hidup; dibandingkan dengan jenis konflik *time-based* dan *behaviour-based* (Carlson, Kacmar, & Williams, 2000).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa banyaknya jumlah konflik pekerjaan-keluarga yang dialami dapat dikurangi dengan pemakaian strategi penanganan konflik (Carlson & Kacmar, 2000). Beberapa strategi diantaranya strategi pengaturan waktu, strategi berpikir positif, *emotional* dan *problem focused*, serta strategi Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi (SOK). Dari keempat jenis strategi *coping* terhadap konflik pekerjaan-keluarga, strategi SOK-lah yang dipilih peneliti di dalam penelitian ini, karena strategi SOK merupakan variabel baru yang belum pernah disinggung di berbagai penelitian Psikologi di Indonesia.

e. Beban kerja

Beban kerja merupakan banyaknya tuntutan pekerjaan yang dipersepsikan manajer (Spector, 1997). Hasil penelitian dari Jex dan Beehr (1991, dalam Spector, 1997) menunjukkan semakin tinggi beban kerja yang dipersepsi manajer, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dimilikinya.

f. Kendali

Spector (1997) mengungkapkan bahwa kendali merupakan kebebasan yang diberikan oleh manajer untuk membuat keputusan mengenai pekerjaannya. Adapun otonomi merupakan suatu bentuk kendali yang terbatas hanya kepada tugas manajer itu sendiri. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa manajer yang memiliki kendali

yang luas atas pekerjaannya cenderung mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada manajer dengan tingkat kendali yang rendah.

g. Jadwal kerja

Beberapa organisasi memiliki jadwal kerja yang tidak standar (Spector, 1997). Empat jenis jadwal kerja tidak standar dan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja manajer secara bermakna meliputi jadwal kerja fleksibel (*flexible work schedules*), giliran kerja panjang (*long shifts*), giliran malam (*night shifts*), serta kerja paruh waktu (*part-time work*).

2.2.3.2 Faktor Pribadi

Di dalam penelitian ini, teori dan studi-studi yang digunakan lebih menekankan pada pembahasan anteseden kepuasan kerja yang berasal dari faktor lingkungan. Akan tetapi, bukan berarti bahwa faktor pribadi tidaklah penting dalam menentukan kepuasan kerja manajer (Spector, 1997; Cheung & Scherling, 1998; Carlson, Deer dan Wadsworth, 2003). Faktor pribadi yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi :

a. Kepribadian

Di antara banyak tipe kepribadian, pusat kendali diri (*locus of control*) dan afeksi negatif (*negative affectivity*) merupakan dua jenis kepribadian yang telah banyak diteliti dan mempunyai hubungan yang bermakna dengan kepuasan kerja (Spector, 1997). Penelitian dari O'Brien (1980) dan Spector (1982, dalam Spector 1997) menunjukkan bahwa semakin internal pusat kendali manajer, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Adapun manajer yang memiliki afeksi negatif, yaitu kecenderungan seseorang untuk mengalami emosi-emosi negatif (kecemasan atau depresi), cenderung memandang sebagian besar aspek pekerjaannya secara negatif, sehingga berakibat pada rendahnya kepuasan kerja.

b. Jenis Kelamin

Beberapa penelitian menyuguhkan hasil yang berbeda berkaitan dengan pengaruh jenis kelamin terhadap kepuasan kerja. Penelitian oleh Witt dan Nye (1992, dalam Spector, 1997) menemukan bahwa tidak ada perbedaan yang bermakna antara manajer

pria dan wanita. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Cheung dan Scherling (1998, dalam Seniati, 2002) terhadap manajer di perusahaan-perusahaan Taiwan, menunjukkan bahwa manajer pria memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada manajer wanita. Kondisi ini disebabkan adanya kebijakan pemerintah yang tidak menguntungkan bagi manajer wanita dengan memberikan imbalan yang rendah dibandingkan dengan manajer pria.

c. Usia

Carlson, Deer dan Wadsworth (2003) mengungkapkan bahwa semakin bertambah usia manajer, maka kepuasan kerja mereka semakin meningkat. Spector (1996) mendukung hasil penelitian tersebut dengan menjelaskan bahwa manajer yang lebih tua lebih banyak merasakan kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang diterima dan juga memperoleh gaji yang lebih tinggi.

2.2.3.3 Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian (*person-job fit*)

Pendekatan kesesuaian kepribadian dengan lingkungan pekerjaan mengasumsikan bahwa kepuasan kerja manajer dapat terwujud ketika terjadi interaksi antara kepribadian dan pekerjaan manajer (Spector, 1997). Dengan kata lain, seseorang akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila karakteristik pekerjaannya sesuai dengan karakteristik kepribadian manajer. Manajer yang merasa cocok dengan lingkungan pekerjaannya akan merasa bahwa nilai, kemampuan, dan komitmen yang dituntut organisasi terhadap dirinya sesuai dengan apa yang ada di dalam dirinya, sehingga manajer akan merasa semakin puas dengan pekerjaannya.

2.2.4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Spector (1997) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja umumnya diukur melalui wawancara atau kuesioner yang diberikan kepada pekerja dalam bentuk pertanyaan. Namun demikian, pengukuran melalui kuesioner dinilai lebih efektif dibandingkan dengan metode wawancara karena tidak membutuhkan banyak biaya dan waktu. Terdapat beberapa alternatif prosedur dalam mengukur kepuasan kerja, namun, metode yang paling mudah untuk mengukur baik respons manajer maupun penilaian atasan terhadap kepuasan kerja adalah dengan menggunakan alat ukur yang sudah teruji. Metode ini menguntungkan peneliti karena peneliti

mendapatkan berbagai macam skala yang mengukur seluruh aspek dari kepuasan kerja yang disertai dengan validitas dan reliabilitas yang sudah teruji.

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) merupakan alat ukur kepuasan kerja pertama yang dirancang oleh Weiss, Dawis, Loftquist, & England (1966, dalam Spector, 1997). MSQ mempunyai dua jenis format, yaitu versi panjang untuk mengukur kepuasan kerja faset yang terdiri 100 item, serta versi singkat untuk mengukur kepuasan global yang terdiri dari 20 item. Masing-masing versi mencakup 20 faset kepuasan kerja yang sangat spesifik.

Alat ukur kepuasan kerja lain yang populer adalah dengan menggunakan *the Job Descriptive Index* (JDI) yang disusun oleh Smith, Kendall dan Hulin (1969). JDI juga diyakini sebagai alat ukur yang dikembangkan secara hati-hati dan telah tervalidasi dengan baik karena digunakan di banyak penelitian. Aspek yang diukur mengenai kepuasan kerja terdiri dari lima faset, yaitu aspek pekerjaan, upah, promosi, atasan, dan rekan kerja. Hackman dan Oldham (1975, dalam Spector, 1997) mengembangkan *the Job Diagnostic Survey* (JDS; Hackman & Oldham, 1975), yang digunakan untuk meneliti konsekuensi dari karakteristik pekerjaan terhadap manajer. Karakteristik tersebut meliputi tugas di pekerjaan, motivasi, kepribadian, dan reaksi terhadap pekerjaan. Adapun kepuasan kerja termasuk dalam reaksi terhadap pekerjaan. JDC merupakan pengukuran kepuasan global dan kepuasan terhadap faset, yang meliputi pertumbuhan, upah, rasa aman, sosial, pengawasan, dan kepuasan kerja.

Spector (1997) kemudian mengembangkan *the Job Satisfaction Survey* (JSS; Spector, 1985), yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja faset dan global. Skala ini terdiri dari sembilan faset yang meliputi gaji, promosi, atasan, tunjangan, imbalan non-finansial, kondisi kerja, rekan kerja, karakteristik pekerjaan, dan komunikasi. Masing-masing faset diwakili oleh empat pernyataan positif (*favorable*) dan negatif (*unfavorable*), sehingga JSS ini terdiri dari 36 item.

Pada penelitian ini digunakan skala JSS yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Skor kepuasan kerja manajer secara global dapat ditentukan dengan menjumlahkan skor-skor yang didapatkan dari setiap faset. Kuesioner berbentuk skala Likert yang terdiri dari 6 angka, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju terhadap pernyataan yang diberikan. Skor kepuasan kerja yang didapat memiliki rentang 1 (sangat tidak setuju dengan pernyataan) sampai dengan 6 (sangat setuju dengan pernyataan). Skor kepuasan kerja manajer secara global dapat ditentukan dengan menjumlahkan skor-skor yang didapatkan dari setiap faset.

2.3 Konflik pekerjaan-keluarga

2.3.1 Pengertian Konflik Pekerjaan-Keluarga

Dalam menyeimbangkan perannya di dalam pekerjaan dan keluarga, orang dewasa sering dihadapkan pada berbagai macam konflik peran, sehingga pada akhirnya dapat menyebabkan berbagai masalah sosial. Banyak ahli yang mengajukan pengertian atau definisi dari konflik pekerjaan-keluarga. Di antaranya adalah definisi konflik pekerjaan-keluarga dari Greenhaus dan Bautell (1985), yang kemudian dipakai di dalam penelitian ini. Menurut Greenhaus dan Bautell (1985), konflik pekerjaan-keluarga didefinisikan sebagai konflik antar-peran yang berasal dari tuntutan peran di dalam pekerjaan dan keluarga yang saling bertentangan.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa konflik pekerjaan-keluarga ini merupakan bagian khusus dari konflik antar-peran, yaitu peran seseorang di dalam pekerjaan, serta perannya sebagai anggota keluarga. Greenhaus dan Bautell (1985) lebih lanjut mengungkapkan bahwa konflik antara pekerjaan dan keluarga dapat terjadi secara dua arah, yaitu ketika *family interferes work* (FIW), dan ketika *work interferes family* (WIF). Kewajiban untuk dapat menyeimbangkan kedua peran yang saling bertentangan dan menghabiskan banyak sumber daya inilah yang dapat mengakibatkan konflik pada diri seseorang. Sebagai akibatnya, seseorang cenderung tidak maksimal dalam menjalankan perannya tersebut.

2.3.2 Jenis-jenis konflik pekerjaan-keluarga

Greenhaus dan Beutell (1985), mengemukakan terdapat tiga jenis konflik pekerjaan-keluarga. Penelitian yang dilakukan oleh Bohlen dan Viveros-Long (1981), Keith & Schaffer (1980), Pleck, dkk (1980), Young, Baltes, & Pratt (2007), Jones dan Butler (1980) selanjutnya mengemukakan sumber munculnya konflik pekerjaan-keluarga, yaitu:

1. *Time-based conflict*

Konflik ini muncul ketika waktu untuk melaksanakan peran yang satu bertentangan dengan waktu untuk melaksanakan peran lainnya. Sebagai contoh, seorang ibu harus melakukan presentasi mengenai kemajuan proyeknya di kantor, sedangkan pada saat yang bersamaan harus menghadiri rapat orang tua murid di sekolah anaknya.

Terdapat dua sumber konflik yang menyebabkan munculnya konflik berdasarkan waktu. Pertama, sumber konflik yang berasal dari pekerjaan, yang meliputi jumlah jam

kerja yang tinggi (Bohen & Viveros-Long, 1981), lamanya waktu yang diperlukan untuk pulang-pergi dari rumah ke tempat kerja setiap minggunya (Keith & Schaffer, 1980), serta tingginya frekuensi lembur, tidak fleksibelnya jadwal kerja, serta ketidakteraturan pengaturan jam kerja (Pleck, dkk, 1980). Adapaun sumber konflik yang berasal dari keluarga meliputi jumlah anak dengan usia terkecil, serta keluarga dengan jumlah anggota yang banyak (Young, Baltes, & Pratt, 2007).

2. *Strain-based conflict*

Konflik ini dialami ketika ketegangan atau stres dalam menjalani suatu peran mengganggu seseorang dalam menjalani peran yang lain. Sebagai contoh, seorang ayah yang mengalami kelelahan di dalam pekerjaannya akan mempengaruhi pengambilan keputusan di dalam keluarga, dan menghasilkan keputusan yang buruk. Hal ini dikarenakan tidak adanya antusiasme di dalam melibatkan diri dengan urusan keluarga.

Terdapat dua jenis sumber konflik berdasarkan ketegangan, yaitu sumber yang berasal dari pekerjaan dan sumber yang berasal dari keluarga. Peran dalam pekerjaan yang ambigu kurangnya dukungan atasan, budaya kerja yang terus berubah, serta komunikasi yang buruk merupakan sumber yang berasal dari domain pekerjaan yang mempunyai korelasi yang positif dengan konflik berdasarkan ketegangan (Jones & Butler, 1980). Adapun sumber yang berasal dari keluarga meliputi kurangnya dukungan pasangan serta orientasi yang bertentangan antara suami dan istri (Greenhaus & Beutell, 1985).

3. *Behaviour-based conflict*

Konflik ini muncul pada saat perilaku spesifik yang diperlukan untuk menjalani suatu peran, bertentangan dengan perilaku yang dibutuhkan dalam menjalani peran yang lain. Misalnya, peran seorang ayah sebagai direktur di sebuah perusahaan mengharuskan dia berperilaku tegas dan keras terhadap bawahannya yang dinilai tidak kompeten. Apabila ia juga menerapkan perilakunya ketika merawat anaknya yang masih berusia balita, maka hal ini dapat menimbulkan konflik berdasarkan perilaku, karena anak mendapatkan perlakuan yang tidak sesuai.

Konflik berdasarkan perilaku dapat muncul dari dua sumber. Sumber yang berasal dari pekerjaan meliputi tingginya keambiguitasan tugas di dalam pekerjaan serta

keterlibatan kerja yang tinggi (Lodahl & Kehner, 1965; Yogeve & Brett, 1985). Adapun sumber yang berasal dari keluarga meliputi kurangnya dukungan anggota keluarga, peran di dalam keluarga yang ambigu, serta tingginya keterlibatan peran sebagai anggota keluarga. (Yogeve & Brett, 1985 dalam Duxbury & Higgins, 1991).

Dari uraian ketiga jenis konflik di atas, maka peneliti menggunakan ketiga jenis konflik yang diungkapkan oleh Greenhaus dan Beutell (1985) tersebut. Hal ini dilakukan karena peneliti tertarik untuk mendapat gambaran perbandingan responden yang lengkap berkaitan dengan ketiga jenis konflik di atas, khususnya dalam melaksanakan peran sebagai manajer.

2.3.3 Pengukuran konflik pekerjaan-keluarga

Carlson, Kacmar dan Williams (1998) mengembangkan alat ukur konflik pekerjaan-keluarga berdasarkan teori yang telah disusun sebelumnya oleh Greenhaus dan Bautell (1985). Konflik pekerjaan-keluarga umumnya diukur melalui kuesioner yang diberikan para manajer dalam bentuk pernyataan. Alat ukur konflik pekerjaan-keluarga yang digunakan di dalam penelitian ini menggunakan alat ukur yang diadaptasi dari alat ukur konflik pekerjaan-keluarga yang disusun oleh Carlson, Kacmar dan Williams (1998). Terdapat tiga jenis konflik pekerjaan-keluarga dalam alat ukur ini, yaitu konflik *time-based*, *strain-based*, dan *behaviour-based*. Setiap jenis konflik diwakili oleh 6 pernyataan. Total seluruh pernyataan yang ada dalam alat ukur ini adalah 18 pernyataan. Penelitian yang dilakukan oleh Carlson, dkk (2000) menunjukkan bahwa reliabilitas dari alat ukur ini memiliki rentang .78-.87. Kuesioner berbentuk skala Likert yang terdiri dari 6 angka, dengan rentang angka 1 (sangat tidak setuju) sampai 6 (sangat setuju). Penentuan jenis pekerjaan-keluarga diperoleh dengan menjumlahkan seluruh skor pada item masing-masing jenis konflik. Kemudian peneliti membandingkan *z score* dari setiap jenis konflik, dan *z score* yang paling tinggi menentukan jenis konflik yang dimiliki manajer.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa konflik pekerjaan-keluarga terdiri dari tiga jenis. Adanya konflik ini dapat menyebabkan rendahnya kepuasan kerja manajer, seperti yang diungkapkan oleh Carlson, Kacmar, dan Williams (2000) serta Baltes dan Heydens-Gahir (2003). Oleh karena itu, diperlukanlah suatu strategi yang efektif untuk mengurangi konflik ini, yang selanjutnya akan dipaparkan pada pembahasan selanjutnya.

2.4 Strategi pengaturan hidup

Baltes dan Heydens-Gahir (2003) mengungkapkan bahwa manajer dapat mengurangi konflik pekerjaan dan keluarga dengan dua cara yaitu, mempunyai kepribadian yang resisten terhadap stres serta memakai strategi pemecahan masalah (*coping*). Dalam penelitian ini, strategi pemecahan masalah dalam bentuk Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi yang selanjutnya digunakan, karena intervensi dengan metode pemecahan masalah dinilai lebih mudah diterapkan kepada individu dalam meningkatkan perilaku yang tepat dalam menghadapi konflik pekerjaan-keluarga, dibandingkan mengubah kepribadian individu yang sifatnya lebih menetap (Young, Baltes, dan Pratt (2007).

2.4.1 Pengertian Strategi Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi

Strategi Seleksi Optimasi, dan Kompensasi (SOK) pada dasarnya merupakan strategi yang berkembang dari model perkembangan manusia, yang digunakan untuk menjelaskan proses adaptasi seseorang yang berhasil dalam mengatasi terbatasnya sumber daya karena penambahan usia ataupun tuntutan peran yang saling bertentangan (Baltes & Baltes, 1990). Asumsi yang mendasari strategi ini adalah adanya keterbatasan sumber daya internal dan eksternal (misalnya kapasitas mental, waktu, dan dukungan sosial), yang mengharuskan seseorang untuk membuat pilihan-pilihan hidup yang sesuai dengan sumber dayanya. Keterbatasan inilah yang membuat individu mengalami konflik peran yang tinggi serta kepuasan hidup yang rendah. Dengan menggunakan strategi SOK, individu diharapkan dapat mengatur sumber dayanya secara lebih efektif, menjaga agar individu tetap berada dalam level perkembangan yang sesuai walaupun sumber dayanya terbatas, serta mengatasi hilangnya sumber daya di masa depan. Agar dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, seseorang harus memaksimalkan penggunaan strategi seleksi, optimasi, dan kompensasi. Namun demikian, perlu diperhatikan sebelum menggunakan strategi SOK, individu harus mempunyai kemampuan untuk berubah serta fasilitas eksternal lain yang mendukung, seperti adanya dukungan lingkungan pekerjaan dan keluarga.

2.4.2 Dimensi Strategi Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi

a. Seleksi

Keterbatasan sumber daya di dalam diri seseorang (misalnya, waktu, kapasitas mental, dan energi), mendorong seseorang untuk menyeleksi tujuan atau pilihan-

pilihan dalam hidup, karena tidak semua kesempatan dapat dimanfaatkan. Dengan demikian, fokus utama dari strategi seleksi adalah mengidentifikasi dan menetapkan tujuan hidup individu. Strategi seleksi ini penting untuk memberi arah pada suatu perilaku, terutama dalam memfasilitasi pembentukan dan pengalokasian sumber daya yang terbatas. Strategi ini terdiri dari dua sub-proses, yang berkontribusi terhadap tingkat penggunaan strategi Seleksi, yaitu seleksi pilihan (*elective selection*) dan seleksi berdasarkan rasa kehilangan (*loss-based selection*).

1. Seleksi pilihan (*elective selection*) muncul ketika penyeleksian tujuan diakibatkan oleh faktor-faktor eksternal (misalnya, norma sosial), dan bukan disebabkan oleh hilangnya alat atau strategi pencapaian tujuan. Strategi pilihan ini lebih berfokus pada bagaimana seseorang mencapai fase atau tahapan hidup yang diinginkan. Sebagai contoh, seseorang memilih untuk berkomitmen penuh pada karir yang sedang dijalani sampai pada level yang diharapkan, daripada menekuni hobinya mengoleksi perangko.
2. Seleksi berdasarkan rasa kehilangan (*loss-based selection*) merupakan strategi seseorang untuk mengatasi hilangnya sumber daya sekaligus alat atau strategi untuk mencapai tujuan seseorang yang dimiliki sebelumnya. Strategi ini muncul ketika seorang individu terpaksa untuk mengubah hierarki tujuan hidupnya karena hilangnya sumber daya internal (misalnya pendengaran) ataupun eksternal (misalnya uang). Sebagai contoh, seseorang memutuskan untuk mengoleksi tanaman hias daripada bermain basket, setelah mengalami cedera parah pada lutut kaki yang menyebabkan dia tidak bisa lagi bermain basket. Selanjutnya, strategi yang termasuk di dalam *loss-based selection* meliputi pembentukan tujuan hidup yang baru, serta fokus pada tujuan hidup yang lebih penting. Strategi ini menjadi penting, karena *loss-based selection* mengindikasikan proses penguasaan hidup manusia yang baik. Ketika seseorang kehilangan sumber dayanya, strategi ini memungkinkan individu untuk fokus atau secara adaptif mengalihkan sumber dayanya ke hal lain ketika alat untuk mengkompensasi keterbatasannya tidak tersedia, atau dipakai untuk mencapai tujuan yang lain (Baltes, 1996).

b. Optimasi

Strategi optimasi didefinisikan sebagai cara individu dalam mengalokasikan ataupun memodifikasi sumber daya internal ataupun eksternal yang dimiliki seseorang sebagai alat yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal-hal yang dapat dikategorikan sebagai bagian dari strategi optimasi meliputi persistensi, latihan, pembelajaran keterampilan baru, mencontoh orang lain yang berhasil, serta memiliki pengaturan akan waktu dan energi yang baik. Sebagai contoh optimasi di ranah pekerjaan adalah seseorang yang mengikuti program pelatihan di kantornya agar individu dapat meningkatkan *work-efficacy*.

c. Kompensasi

Kompensasi merupakan strategi substitutif yang digunakan ketika seseorang kehilangan sumber dayanya. Secara spesifik, strategi ini dipakai ketika seseorang mengalami penurunan kualitas maupun jumlah strategi yang dipakai untuk mencapai tujuannya, atau menjaga agar individu tetap berada di *level of functioning* yang sama. Kompensasi juga relevan ketika digunakan di dalam situasi dimana sumber daya yang tersedia sangat terbatas, misalnya, dalam mengatasi konflik antara pekerjaan-keluarga (Freund & Baltes, 2002). Contoh lain dalam strategi kompensasi meliputi penggunaan alat bantu dengar, pemanfaatan bantuan orang lain (misalnya, tempat penitipan anak), atau penggunaan intervensi psikologis, serta pengabaian optimasi dari alat pencapai tujuan yang tidak relevan. (Freund & Baltes, 2002)

2.4.3 Tingkat Penggunaan Strategi Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi

Secara teoritik, pembagian tingkat SOK menjadi penggolongan tingkat penggunaan SOK dilakukan berdasarkan norma kelompok dengan menggunakan median atau Percentil 50 (Freund & Baltes, 2002). Tingkat penggunaan strategi SOK individu terdiri dari dua bentuk, yaitu tingkat penggunaan SOK rendah dan tinggi. Berikut adalah karakteristik individu berdasarkan tingkat penggunaan SOK:

1. Tingkat penggunaan SOK tinggi

Individu yang mempunyai level penggunaan SOK yang tinggi cenderung dapat menetapkan tujuan yang jelas, menyeleksi tujuan-tujuan yang terpenting dalam hidup, dan menetapkan hierarki tujuan sesuai dengan prioritasnya. Selain itu, individu mempunyai persistensi tinggi dalam mencapai tujuannya, serta mengerahkan semua sumber daya yang dimiliki sampai tujuan yang diharapkan tercapai. Terakhir, individu dapat memikirkan sekaligus menggunakan strategi pencapaian tujuan alternatif apabila strategi sebelumnya tidak berhasil atau sumber daya yang dimiliki berkurang. Misalnya, seseorang mencari strategi baru atau mengaktifkan sumber daya atau keahlian yang sebelumnya tidak terpakai.

2. Tingkat penggunaan SOK rendah

Individu dengan level SOK rendah cenderung memiliki tujuan-tujuan yang belum jelas, serta mempunyai banyak tujuan sekaligus yang ingin dicapai dalam satu waktu yang bersamaan. Selain itu, ia akan melihat semua tujuan hidup sama pentingnya, sehingga cenderung kehilangan prioritas atas pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Apabila dalam pencapaian tujuan ia mengalami hambatan, ia cenderung untuk menyerah dan tidak berusaha untuk memfokuskan seluruh energinya untuk mencapai tujuannya. Terakhir, dalam menghadapi hilangnya atau keterbatasan sumber daya, individu dengan level SOK yang rendah cenderung tidak akan berusaha lebih untuk mencari alternatif strategi. Mereka cenderung memilih untuk tetap memakai strategi yang lama walaupun cara tersebut terbukti tidak efektif.

2.4.4 Pengukuran Tingkat Penggunaan Strategi SOK

Menurut Freund dan Baltes (2002), pengukuran terhadap perilaku yang memakai strategi SOK dapat dilakukan dengan berbagai metode. Beberapa yang sering diteliti adalah dengan menggunakan observasi dan *self-report*. Di dalam penelitian ini, tingkat pengukuran penggunaan strategi SOK dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dimodifikasi dari alat ukur strategi Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi yang disusun oleh Baltes, Baltes, Freund, dan Lang (1995).

Skala Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi (SOK) terdiri dari 32 pernyataan, yang digunakan untuk mengukur tiga komponen strategi SOK, yaitu: strategi seleksi (seleksi elektif dan seleksi berdasarkan rasa kehilangan), strategi optimasi, serta strategi kompensasi. Masing-

masing komponen diukur dengan menggunakan delapan item di dalam kuesioner dengan menggunakan pilihan jawaban pilihan jawaban terarah (*forced-choice*).

Freund dan Baltes (1998) lebih lanjut mengungkapkan bahwa pemilihan bentuk jawaban tertutup di didasari beberapa alasan. Berdasarkan *pilot study* yang dilakukan sebelumnya, diungkapkan bahwa dengan adanya jawaban tertutup, sensitifitas terhadap item akan meningkat (Freund & Baltes, 1998). Dengan menyajikan pilihan jawaban berupa perilaku-perilaku alternatif atau strategi yang berlawanan dengan SOK, diharapkan bahwa pemilihan responden atas item-item strategi SOK tidak rentan terhadap kecenderungan seseorang untuk selalu merespon item dengan cara yang dapat diterima secara social (*socially desirable*). Oleh karena itu, penggunaan metode jawaban terarah dapat menghasilkan respons jawaban dengan distribusi normal (misalnya, pemilihan jawaban responden tidak condong ke salah satu titik ekstrem, yaitu sebagian besar responden memiliki skor penggunaan strategi SOK yang tinggi).

Nilai yang diperoleh responden dikategorikan menjadi responden dengan tingkat penggunaan strategi SOK tinggi dan rendah, yang ditentukan melalui penyusunan norma kelompok. Adapun nilai yang didapat dari hasil penelitian merupakan skor tunggal yang berasal dari interaksi empat komponen utama penyusun SOK. Seseorang yang secara keseluruhan memiliki nilai SOK yang tinggi cenderung memiliki kepuasan hidup tinggi, termasuk di dalamnya kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini memungkinkan karena seseorang dapat mengatur sumber daya yang dimiliki dengan baik, sehingga tuntutan-tuntutan yang saling bertentangan dapat tetap dijalankan. Adapun individu yang memiliki nilai SOK yang rendah cenderung memiliki lebih banyak konflik dalam menjalani satu tuntutan peran dengan tuntutan peran yang lainnya.

Skala Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi yang dikembangkan oleh Baltes, Baltes, Freund, & Lang (1995) dipakai di dalam penelitian ini karena skala ini merupakan alat ukur yang paling tepat digunakan untuk mengukur pemakaian strategi pengaturan hidup berdasarkan definisi Baltes & Baltes (1990). Skala ini telah diuji di berbagai penelitian, yang tidak hanya terkait dengan pengaturan hidup seseorang yang telah mengalami proses penuaan, namun telah diterapkan di berbagai bidang seperti bidang akademis, kinerja manajer (Abraham & Hansson, 1995), serta konflik pekerjaan-keluarga (Baltes & Heydens-Gahir, 2003). Selain memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi (0.70-0.81, Wiese, Freund, & Baltes, 2000), skala ini memiliki hubungan yang bermakna dengan indikator perilaku yang ditunjukkan responden di kehidupan

nyata. Misalnya, studi oleh Wiese dan Scmitz (2008) menunjukkan bahwa murid dengan skor SOK keseluruhan yang tinggi, menghabiskan banyak waktunya untuk belajar, sedangkan murid yang mempunyai skor seleksi dan optimasi yang rendah cenderung memilih untuk membatalkan ujiannya.

2.5 Dinamika jenis konflik pekerjaan-keluarga dan tingkat penggunaan strategi SOK dengan kepuasan kerja manajer

Manajer merupakan seseorang yang mencapai tujuan organisasi melalui orang lain, dengan menjalankan tiga peran utamanya, yaitu : peran interpersonal, pemberi informasi, dan sebagai pembuat keputusan (Stoner, 1981). Namun sebagai konsekuensi dalam menjalani peran-peran tersebut, manajer memiliki sifat pekerjaan yang sangat bervariasi dan kompleks akibat adanya beban pekerjaan yang tinggi, lamanya waktu kerja, ataupun banyaknya peran yang harus dijalani.

Selanjutnya, karakteristik pekerjaan manajerial yang dimiliki baik manajer dalam level penyelia, manajer madya, maupun manajer eksekutif berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja individu. Dengan kata lain, apabila manajer memandang perannya di dalam pekerjaan terlalu berat, maka kepuasan yang dimiliki manajer terhadap pekerjaannya cenderung menurun. Kepuasan kerja merupakan sikap manajer terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2009). Adapun Spector (1997) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan manajer terhadap pekerjaan baik secara keseluruhan, maupun terhadap aspek-aspek yang ada di pekerjaannya. Aspek kepuasan kerja yang dimaksud meliputi gaji, kesempatan promosi, atasan, tunjangan, penghargaan dari perusahaan, peraturan dan kondisi kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi (Spector, 1997). Kepuasan terhadap sifat pekerjaan merupakan aspek yang penting dan menjadi fokus utama di dalam penelitian ini. Dengan kata lain, manajer diharapkan dapat merasakan kepuasan kerja yang tinggi terhadap karakteristik pekerjaan manajerial yang terhitung kompleks.

Terdapat tiga anteseden yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu anteseden lingkungan, pribadi, dan kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian (Spector, 1997). Anteseden yang berasal dari lingkungan dipilih menjadi fokus utama penelitian ini, yaitu konflik pekerjaan-keluarga serta strategi efektif untuk mengatasi konflik tersebut. Hal ini didasari hasil penelitian

sebelumnya bahwa seseorang mencapai posisi manajer saat berusia dewasa madya (Shirom, Fried, & Cooper, 2008), dimana seseorang mempunyai berbagai macam tuntutan peran di dalam keluarga dan pekerjaan. Oleh karena itu, manajer dinilai sudah mempunyai konflik keluarga-pekerjaan dalam level tertentu.

Greenhaus dan Beutell (1985) kemudian membagi konflik berdasarkan tiga jenis, yaitu *time-based*, *strain-based*, dan *behaviour-based*. Pada jenis *time-based*, konflik pekerjaan-keluarga muncul ketika waktu yang dibutuhkan untuk menjalani suatu peran bertentangan dengan waktu ketika seseorang harus mengerjakan perannya yang lain. Konflik *strain-based* muncul ketika seseorang menjalani suatu peran membuatnya sulit untuk menjalani peran yang lain. Terakhir, konflik *behaviour-based* dapat terjadi jika perilaku spesifik yang dibutuhkan di dalam mendalami suatu peran membuatnya kesulitan untuk mendalami peran yang lain. Carlson, Kacmar, dan Williams (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa jenis konflik *strain-based* merupakan jenis konflik dengan kontribusi terbesar dalam mempengaruhi kepuasan kerja manajer.

Selanjutnya, strategi penanganan konflik merupakan anteseden lingkungan yang juga turut mempengaruhi kepuasan kerja manajer. Strategi ini selanjutnya dinamakan dengan strategi pengaturan hidup, atau lebih dikenal dengan nama strategi Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi (SOK) (Baltes & Baltes, 1990). Secara spesifik, penggunaan strategi SOK berkorelasi positif dengan kemampuan manusia untuk mengatasi keterbatasan sumber daya sebagai akibat dari proses penuaan (*aging*), sekaligus sebagai konsekuensi dari adanya tuntutan-tuntutan yang saling bertentangan di berbagai domain kehidupan. Semakin banyak perilaku seseorang yang sesuai dengan strategi SOK, maka proses perkembangan individu yang dijalani seseorang semakin baik.

Asumsi yang mendasari strategi SOK adalah adanya keterbatasan sumber daya internal dan eksternal (misalnya kapasitas mental, waktu, dan dukungan sosial), yang mengharuskan seseorang untuk membuat pilihan-pilihan hidup sesuai dengan pengalokasian sumber dayanya (Baltes & Baltes, 1990). Oleh karena itu, strategi SOK yang terdiri dari strategi seleksi, optimasi, dan kompensasi, sangat efektif bagi individu yang mengalami keterbatasan sumber daya yang tinggi akibat adanya konflik pekerjaan-keluarga. Strategi seleksi berfungsi untuk membantu individu dalam menyeleksi pilihan-pilihan peran, tugas, atau pekerjaan sesuai dengan prioritas terpenting dalam hidup. Adapun strategi optimasi dapat mengarahkan individu untuk mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk menjalankan pilihan-pilihan hidup

yang telah diseleksi. Terakhir, dengan strategi kompensasi, manajer dapat mengatasi hilangnya sumber daya yang dimiliki dengan mencari sumber daya pendukung baru atau mengganti pilihan hidupnya sesuai dengan sumber daya yang dimiliki sekarang. Dengan demikian, tingkat penggunaan strategi SOK yang tinggi dapat mengurangi jumlah tuntutan yang bertentangan dalam menjalankan satu atau beberapa peran yang dijalani individu sekaligus.

Sebagai kesimpulan, strategi Seleksi, Optimasi dan Kompensasi (SOK) yang dicetuskan Baltes dan Baltes (1990) dapat mengurangi jumlah konflik pekerjaan-keluarga yang dipersepsi manajer. Oleh karena itu, dengan tingkat penggunaan strategi SOK yang tinggi di dalam kehidupan, seorang manajer tetap dapat merasakan kepuasan kerja yang tinggi, walaupun menghadapi sifat pekerjaannya yang kompleks serta tuntutan yang tinggi di dalam perannya sebagai anggota keluarga.

2.6 Bagan Teori

