

1. PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Manajer merupakan seseorang yang berusaha menggapai tujuan organisasi atau perusahaan dengan mengatur orang lain agar bersedia melakukan tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, sekaligus mengatur semua sumber daya organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, manajer tidak melakukan aktivitas pencapaian tujuan organisasi secara langsung (Robbins & Judges, 2009). Stoner (1981) selanjutnya mengemukakan bahwa peran utama manajer meliputi peran interpersonal, peran pemberi informasi, serta peran pembuat keputusan. Dengan adanya ketiga peran tersebut, manajer memiliki kewajiban utama sebagai wakil dari organisasi baik di dalam maupun di luar organisasi, mengawasi keluar-masuknya informasi di perusahaan tempat bekerja, sekaligus sebagai pembuat keputusan penting. Oleh karena itu, agar tujuan organisasi dapat tercapai, maka ketiga peran manajerial tersebut harus dilaksanakan secara seimbang.

Sayangnya, untuk menyeimbangkan berbagai tuntutan peran manajerial, manajer sering dihadapkan pada karakteristik pekerjaan yang memicu stres kerja yang tinggi (French & Caplan, 1972). Secara umum, pekerjaan manajerial menuntut waktu kerja yang sangat panjang, tingginya frekuensi lembur, beban kerja yang tinggi serta hubungan interpersonal yang sangat erat dengan orang lain. Sebagai konsekuensi, kondisi tersebut dapat mengakibatkan munculnya beban keterlibatan peran, konflik peran, serta ambiguitas peran yang tinggi. Selain itu, adanya interdependensi dan tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaan orang lain juga ditemukan di dalam pekerjaan manajerial. Interdependensi dalam hal ini, dapat dilihat sebagai sejauh mana kinerja seseorang dapat diprediksi, atau tergantung pada interaksi sosial (Dierdorff & Morgeson, 2007). Dengan adanya level interdependensi yang tinggi, manajer juga sering dituntut untuk melakukan pekerjaan di luar tanggung jawabnya (*boundary spanning*). Khususnya di dalam penelitian ini, manajer yang digunakan berasal dari perusahaan swasta, BUMN/BUMD, dan instansi pemerintah, karena ketiga jenis perusahaan tersebut merupakan organisasi formal yang memiliki spesifikasi jabatan manajer yang jelas dan hierarki tujuan organisasi yang baik. yang cenderung dibatasi oleh banyak peraturan yang membuat organisasi ini menjadi relatif tidak fleksibel (Wursanto, 2003). Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa tuntutan peran yang kompleks juga lebih nyata ditemukan di ketiga jenis perusahaan tersebut dibandingkan jenis perusahaan lain di Indonesia.

Selanjutnya, penelitian dari Shirom, Fried, dan Cooper (2008) menunjukkan bahwa posisi sebagai manajer umumnya dicapai ketika seseorang berada di dalam rentang usia dewasa madya (41-65 tahun). Papalia, Olds, dan Feldman (2004) mengemukakan bahwa pada rentang usia ini, peran seseorang di dalam keluarga meningkat lebih banyak dibandingkan ketika seseorang berada pada masa dewasa muda (20-40 tahun). Manajer yang berusia dewasa muda umumnya baru memutuskan untuk menetapkan karir dan menikah. Adapun pada usia dewasa madya, manajer harus menjalani perannya sebagai anggota keluarga dan manajer secara seimbang, mengurus anak yang sedang berkembang, melakukan perawatan atas orang tua lanjut usia, ataupun memulai karir yang baru. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Good, Page, dan Young (1996), menunjukkan bahwa tuntutan karir yang berasal dari karakteristik pekerjaan manajerial yang kompleks disertai tuntutan yang tinggi dari perannya di keluarga dapat menyebabkan rendahnya kepuasan kerja. Hal ini mungkin terjadi karena manajer mempersepsikan banyaknya beban pekerjaan yang dimiliki, *paperworks* dengan jumlah yang tinggi, sekaligus hilangnya tenaga akibat tuntutan peran yang tinggi di pekerjaan.

Sebagai tambahan, Kesper, Meyer, dan Schmidt (2004) mengungkapkan bahwa sebagian besar manajer memiliki ketergantungan personal yang besar terhadap pekerjaannya, sehingga menjadi apa yang disebut dengan *workaholics*, dan melupakan perannya di dalam keluarga. Namun demikian, manajer yang mengaku dirinya sebagai *workaholics* mempunyai skor kepuasan yang lebih tinggi daripada manajer yang mempersepsikan dirinya sebagai *non-workaholics*. Hal ini dapat terjadi karena manajer merasa bahwa pekerjaan adalah bagian dari identitas diri yang melekat kuat pada individu, sehingga manajer mendedikasikan sebagian besar hidup mereka untuk bekerja (*they live to work*). Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi dampak sifat pekerjaan manajerial yang tergolong kompleks. Kepuasan kerja merupakan variabel yang akan diteliti karena kepuasan kerja merupakan indikator bagi kesejahteraan emosional atau kesehatan psikologis, sekaligus dapat menentukan perilaku manajer, dan mencerminkan fungsi-fungsi organisasi. Seperti contoh, apabila terdapat kepuasan kerja yang berbeda di beberapa unit berbeda, maka hal ini dapat menjadi potensi munculnya masalah di perusahaan (Spector, 1997).

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya dan aspek-aspek lain yang berkaitan dengan pekerjaannya (Spector, 1997). Ditambahkan oleh Spector, kepuasan kerja terdiri dari sembilan aspek yang meliputi gaji, kesempatan berpromosi, atasan, tunjangan, penghargaan dari perusahaan, prosedur

kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi dalam organisasi. Menurut Spector (1997) terdapat tiga anteseden yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu, karakteristik yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan, karakteristik pribadi, dan kesesuaian antara pekerjaan-kepribadian. Karakteristik yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan terdiri dari karakteristik pekerjaan, hambatan keorganisasian, variabel peran, konflik pekerjaan-keluarga, beban kerja, kendali, dan jadwal kerja. Karakteristik pribadi melibatkan kepribadian, usia, dan jenis kelamin. Adapun kesesuaian antara lingkungan pekerjaan dan kepribadian merupakan interaksi antara anteseden lingkungan pekerjaan dan karakteristik pribadi, yang secara bersamaan mempengaruhi kepuasan kerja manajer.

Kepuasan kerja merupakan topik dalam ranah Psikologi Industri dan Organisasi yang cukup banyak diteliti baik sebagai variabel bebas maupun sebagai variabel terikat. Namun demikian, literatur mengenai kepuasan kerja yang dimiliki seorang manajer, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk diajukan karena kepuasan kerja manajer merupakan sikap manajer secara keseluruhan terhadap pekerjaannya yang penting dalam mempengaruhi kinerja manajer, sekaligus berlaku sebagai nilai-nilai penting yang dianut oleh kebanyakan peneliti perilaku keorganisasian (Robbins & Judge, 2009).

Selanjutnya, peneliti tertarik untuk lebih mendalami anteseden kepuasan kerja yang berasal dari lingkungan pekerjaan, yaitu konflik pekerjaan-keluarga serta strategi yang efektif untuk mengatasi konflik tersebut. Konflik pekerjaan-keluarga merupakan tema yang banyak diteliti berkaitan dengan kepuasan kerja mengingat adanya konflik dapat memunculkan berbagai konsekuensi negatif di dalam organisasi. Hasil penelitian dari Lambert, Hogan, dan Barton (2002) mengungkap adanya korelasi negatif yang besar ($r = -0,80$) antara konflik pekerjaan-keluarga dengan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Carlson dan Kacmar (2000) juga menunjukkan adanya kontribusi yang bermakna antara konflik pekerjaan-keluarga dengan kepuasan kerja, kepuasan keluarga, dan kesejahteraan hidup. Dengan demikian, semakin tinggi konflik pekerjaan-keluarga yang dipersepsi manajer, semakin ia merasa tidak puas dengan pekerjaannya.

Konflik pekerjaan-keluarga adalah konflik antar peran yang berasal dari tuntutan peran di dalam pekerjaan dan keluarga yang saling bertentangan (Greenhaus & Bautell, 1985). Berdasarkan jenisnya, konflik pekerjaan-keluarga terdiri dari tiga jenis, yaitu waktu (*time-based*), ketegangan (*strain-based*), dan perilaku (*behaviour-based*). Konflik *time-based* muncul

ketika waktu yang dibutuhkan untuk menjalani suatu peran bertentangan dengan waktu ketika seseorang harus mengerjakan perannya yang lain. Konflik *strain-based* dialami seseorang ketika stres yang diakibatkan ketika seseorang menjalani suatu peran membuatnya sulit untuk menjalani peran yang lain. Adapun konflik *behaviour-based* muncul ketika perilaku spesifik yang dibutuhkan di dalam mendalami suatu peran membuatnya kesulitan untuk mendalami peran yang lain. Penelitian oleh Carlson, Kacmar, dan Williams (2000) mengungkapkan bahwa konflik dengan jenis *strain-based* mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kepuasan kerja, kepuasan terhadap keluarga (*family satisfaction*) dan kesejahteraan hidup (*life satisfaction*). Adapun jenis konflik *behaviour-based* berpengaruh terhadap komitmen organisasi manajer, sedangkan jenis *time-based* tidak memiliki pengaruh yang bermakna terhadap kinerja manajer.

Peneliti menemukan cukup banyak penelitian mengenai pengaruh konflik pekerjaan-keluarga terhadap kepuasan kerja. Namun demikian, salah satu faktor penting yang selama ini belum banyak diteliti dalam kaitannya dengan kepuasan kerja manajer adalah strategi penanganan konflik pekerjaan-keluarga. Dengan adanya pemakaian strategi yang efektif, peneliti berpendapat bahwa konflik pekerjaan-keluarga yang dipersepsi manajer akan berkurang, sehingga kepuasan kerja manajer akan meningkat. Dengan demikian, fokus terhadap strategi penanganan konflik dalam kaitannya dengan konflik pekerjaan-keluarga dan kepuasan kerja manajer merupakan suatu hal baru yang penting untuk dibahas di dalam penelitian ini.

Strategi penanganan konflik pekerjaan-keluarga merupakan bagian dari anteseden lingkungan yang selanjutnya dipilih menjadi anteseden kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja manajer. Strategi ini selanjutnya dinamakan strategi pengaturan hidup atau lebih dikenal dengan strategi Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi (SOK), yang dicetuskan oleh Baltes dan Baltes (1990). Strategi SOK pada dasarnya merupakan suatu model perkembangan manusia yang berguna untuk menjelaskan proses adaptasi efektif dalam menghadapi hilangnya sumber daya akibat proses penuaan (*aging*). Hasil dari penelitian oleh Freund dan Baltes (1998) menunjukkan bahwa seseorang dengan usia lanjut yang memakai strategi pengaturan hidup SOK mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap penambahan umurnya dan emosi yang positif, serta hilangnya rasa kesepian. Hal tersebut dapat terjadi karena penggunaan strategi SOK memungkinkan seseorang untuk menyesuaikan penggunaan dan pengalokasian sumber daya yang tersedia dalam mencapai suatu tujuan (Baltes, Baltes, Lang, & Freund, 1995).

Pencetusan strategi SOK ini didasari oleh asumsi bahwa terbatasnya sumber daya internal dan eksternal seseorang (kapasitas mental, waktu, dukungan sosial), menyebabkan manusia membuat beberapa pilihan hidup berdasarkan sumber daya yang tersedia (Young, Baltes, & Pratt, 2007). Semakin terbatasnya sumber daya seseorang, semakin efektiflah strategi SOK tersebut dalam membantu seseorang menghadapi tantangan dalam hidupnya. Individu dikatakan memiliki proses pengaturan hidup yang baik apabila ketiga strategi dalam SOK dipakai secara optimal. Oleh karena itu, strategi ini harus dilihat sebagai suatu proses tunggal yang terintegrasi, sekaligus sebagai interaksi antara ketiga komponen utama di dalam SOK.

Secara keseluruhan, strategi SOK dapat diartikan sebagai pengetahuan sekaligus penguasaan individu akan konteks tertentu, sebuah tujuan, serta alat untuk mencapai tujuan. Dalam level individu (komponen), strategi seleksi diartikan sebagai upaya individu dalam mengintegrasikan dan menyeleksi tujuan-tujuan hidup individu ke dalam susunan hierarki berdasarkan prioritas, serta tujuan yang berkaitan dengan perubahan kebutuhan pribadi, biologis, dan sosial. Adapun strategi optimasi merupakan upaya seseorang dalam mengoptimalkan penggunaan alat atau strategi pencapaian tujuan. Terakhir, strategi kompensasi, merupakan cara individu dalam menyediakan dan menggunakan alat atau strategi alternatif dalam mencapai tujuan ketika strategi sebelumnya tidak lagi tersedia (Baltes & Baltes, 2002). Selain itu, penerapan strategi SOK di dalam perkembangan manusia mempunyai dampak di berbagai bidang kehidupan, dimulai dari kehidupan organisasi dan sosial, dan dari level individu sampai ke masyarakat. Sebagai contoh, strategi SOK dapat diaplikasikan ke dalam ranah perilaku yang spesifik seperti kinerja manajer (Abraham & Hansson, 1995), pemilihan karir, ataupun di dalam ranah yang umum seperti kemampuan mengingat individu (Baltes & Lang, 1997).

Berdasarkan tingkat penggunaan strategi SOK, Freund dan Baltes (2002) membagi individu ke dalam dua tingkatan, yaitu individu dengan tingkat penggunaan SOK tinggi dan rendah. Seseorang dengan tingkat penggunaan strategi SOK tinggi cenderung memiliki keputusan yang lebih efektif, melakukan eksplorasi terhadap beberapa kemungkinan untuk meningkatkan kepuasan kerja, berkomitmen kepada sebuah perencanaan jangka panjang, serta pengevaluasian hasil guna memodifikasi ataupun menjalankan perencanaan karir yang telah ada. Adapun individu dengan tingkat penggunaan SOK yang rendah cenderung mengabaikan prioritas tujuan dengan mengejar semua tujuan yang ingin dicapai dalam waktu yang bersamaan. Oleh karena itu, penting bagi seorang manajer untuk memakai strategi SOK, khususnya dalam

mengatasi berbagai tuntutan peran yang sangat tinggi sekaligus bertentangan di dalam pekerjaan dan keluarga. Manajer dapat menyeleksi peran yang penting berdasarkan prioritas tujuan hidupnya, mengoptimalkan pilihan-pilihan tersebut, serta mencari strategi alternatif apabila mengalami hambatan dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian, manajer tidak hanya dapat menyeimbangkan tuntutan di pekerjaan-keluarga, akan tetapi juga dapat merasakan kepuasan kerja yang tinggi terhadap sifat pekerjaannya yang kompleks.

Pemilihan strategi SOK sebagai variabel penelitian ini didasari pada beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh langsung dan tidak langsungnya terhadap kepuasan kerja. Baltes dan Heydens-Gahir (2003) mengungkapkan bahwa semakin banyaknya strategi SOK yang digunakan, maka konflik antara pekerjaan-keluarga yang dipersepsi manajer semakin berkurang. Individu dengan skor pemakaian strategi Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi yang tinggi mempunyai konflik pekerjaan-keluarga yang lebih sedikit daripada mereka yang tidak memakai strategi ini. Dengan adanya tingkat konflik pekerjaan-keluarga yang rendah, peneliti berpendapat bahwa manajer dapat lebih merasa puas terhadap pekerjaannya. Penelitian Abraham dan Hansson (1995) mengungkapkan keefektifan strategi SOK dalam mempengaruhi kepuasan hidup, kepuasan kerja, serta dan kinerja manajer. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa manajer dengan skor penggunaan strategi SOK yang tinggi cenderung mempunyai kepuasan hidup, kepuasan kerja, serta kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka manajer yang mempunyai skor SOK rendah. Namun demikian, belum ada penelitian di Indonesia yang meneliti pengaruh langsung strategi SOK terhadap kepuasan kerja manajer, sehingga inilah yang menjadi landasan ketertarikan peneliti atas variabel SOK.

Kedua penelitian di atas menunjukkan bahwa tingkat penggunaan strategi SOK mempengaruhi kepuasan kerja manajer terhadap aspek sifat pekerjaan manajer yang kompleks. Sebagai salah satu aspek dari kepuasan kerja menurut Spector (1997), sifat pekerjaan merupakan hal yang penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Sifat pekerjaan yang dimaksud meliputi deskripsi kerja, variasi tugas, peran kerja dan jadwal kerja manajer. Apabila manajer merasa bahwa tuntutan-tuntutan yang bertentangan antara perannya di dalam keluarga dan dalam melaksanakan pekerjaan manajerialnya dapat diseleksi dan dioptimalkan dengan baik, maka ia cenderung merasa puas dengan sifat pekerjaannya secara keseluruhan. Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa seorang manajer memerlukan strategi SOK dalam mengatur peran yang ada

di dalam pekerjaannya, agar mereka tetap dapat merasakan kepuasan kerja yang tinggi, di tengah-tengah konflik peran di dalam pekerjaan dan keluarga yang mereka alami.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah interaksi antara jenis konflik pekerjaan-keluarga dan penggunaan strategi Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi (SOK) berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada manajer. Alat ukur yang peneliti gunakan untuk mengukur penggunaan strategi SOK ini adalah alat ukur SOK yang dimodifikasi dari alat ukur sebelumnya yang dikembangkan oleh Freund, Lang, dan Baltes (1995). Adapun alat ukur konflik pekerjaan-keluarga merupakan alat ukur konflik yang diadaptasi dari alat ukur yang dikembangkan oleh Carlson, Kacmar, dan Williams (1998), berdasarkan teori konflik pekerjaan-keluarga yang dicetuskan oleh Greenhaus dan Beutell (1985). Alat ukur yang peneliti gunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah alat ukur yang diadaptasi berdasarkan teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Spector (1997).

Penelitian ini akan difokuskan pada manajer, karena manajer diasumsikan memiliki ketiga jenis konflik pekerjaan-keluarga pada level tertentu. Sampel dari penelitian ini adalah manajer yang bekerja di berbagai organisasi atau perusahaan yang tersebar di Jakarta, karena dianggap dapat mewakili populasi penelitian, yaitu manajer di Indonesia. Adapun desain penelitian berupa *3x2 between-subject factorial*, dengan teknik statistik berupa ANOVA-dua arah akan digunakan untuk menganalisis data penelitian yang diperoleh.

1.2 Rumusan Masalah

Pertanyaan yang diajukan di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

”Apakah terdapat pengaruh yang bermakna dari konflik pekerjaan-keluarga terhadap kepuasan kerja manajer?”

”Apakah terdapat pengaruh yang bermakna dari strategi SOK terhadap kepuasan kerja manajer?”

”Apakah terdapat pengaruh interaksi yang bermakna dari konflik pekerjaan-keluarga dan strategi SOK terhadap kepuasan kerja manajer?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui apakah terdapat pengaruh yang bermakna antara konflik antara-pekerjaan dan strategi SOK dengan kepuasan kerja manajer

1.4 Manfaat penelitian

Manfaat dari penelitian ini terdiri dari manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang bisa diambil dengan adanya penelitian ini adalah untuk memperkaya khasanah penelitian mengenai kepuasan kerja manajer dan konflik pekerjaan-keluarga, sebagai salah satu tema yang paling sering diteliti dalam Psikologi Industri dan Organisasi. Selain itu, penelitian ini juga bermanfaat untuk menambah literatur mengenai strategi Seleksi, Optimasi, dan Kompensasi, khususnya di dalam meningkatkan kepuasan kerja manajer di dalam organisasi. Hasil penelitian ini dapat memperkuat teori yang telah ada tentang pentingnya strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja, terutama bagi mereka berada pada tingkat jabatan manajer.

1.4.2 Manfaat Praktis

Dengan adanya hasil penelitian ini, diharapkan semakin ada bukti yang menunjukkan bahwa terdapat strategi penting yang dapat diadaptasi individu yang mempengaruhi konflik pekerjaan-keluarga, yang lebih lanjut dapat menentukan kepuasan kerja. Sebagai contoh, agar manajer mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, dapat dilakukan intervensi tingkah laku untuk meningkatkan penggunaan strategi SOK.

1.5. Sistematika Penulisan

Bab 1 merupakan bab Pendahuluan, yang berisi latar belakang, permasalahan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 merupakan bab Landasan Teori, yang berisi teori-teori yang mendasari variabel-variabel dalam penelitian dan dinamika antara variabel-variabel dalam penelitian.

Bab 3 merupakan bab Masalah, Hipotesis, dan Variabel Penelitian yang berisi perumusan masalah, hipotesis alternatif dan hipotesis null, serta variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini.

Bab 4 merupakan bab Metode dan Prosedur Penelitian, yang berisi responden penelitian, metode pengumpulan data, tipe penelitian, alat ukur, serta prosedur yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab 5 merupakan bab Hasil dan Analisis Data yang berisi gambaran umum responden penelitian serta analisis dan interpretasi data dan hasil tambahan.

Bab 6 merupakan bab Kesimpulan, Diskusi, dan Saran yang berisi kesimpulan dari analisis hipotesis, diskusi dari hasil-hasil penelitian, dan saran-saran untuk penelitian yang akan datang

