

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Karier**

Karier sebagai suatu rangkaian kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang. Karier tidak hanya berhubungan dengan individu-individu yang mempunyai pekerjaan yang statusnya tinggi atau yang mendapat kemajuan cepat, tetapi menunjukkan serangkaian pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh pekerja selama kehidupan kerjanya dengan tidak memandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya. Karier juga dapat didefinisikan sebagai rangkaian dan kumpulan dari pengalaman yang berhubungan dengan kerja dan aktivitas yang dipengaruhi oleh sikap-sikap serta perilaku individu dalam organisasi. Jadi komponen dari karier adalah sikap, perilaku, dan rangkaian kerja yang berkelanjutan yang menekankan pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan dari awal masa kerja memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya (Noe, 2000:52). Kesuksesan karier seseorang menurut Sugiyanto (2007:343) dapat diukur dengan gaji, promosi dan kepuasan pada karier.

Pada dasarnya, pengembangan karier dapat dijelaskan dari dua perspektif, yaitu internal dan eksternal. Secara eksternal, pengembangan karier dapat dipandang sebagai suatu pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan (Simamora, 2004:57). Menurut Rivai dan Sagala

(2009:23) pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Dapat disimpulkan suatu pemahaman bahwa pengembangan karier adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan kariernya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

### **1. Tahap – Tahap Pengembangan Karier**

Dessler (2000:35) mengemukakan adanya tahap-tahap pengembangan karier yang dilalui individu dalam kehidupan kerjanya, yaitu :

- a. Tahap penjelajahan. Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif-alternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.
- b. Tahap penetapan
  - 1) Subtahap percobaan. Tahap ini berlangsung pada usia 25 – 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.
  - 2) Subtahap pematapan. Tahap ini berlangsung pada usia 30 – 40. Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karier yang lebih eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuan-tujuan tersebut.

- 3) Subtahap krisis pertengahan karier. Tahap ini berlangsung pada usia 40-an. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karier mereka.
- c. Tahap pemeliharaan. Tahap ini terjadi pada periode usia 40-65 tahun. Pada periode ini, individu memelihara tujuannya dalam dunia kerja.
- d. Tahap kemerosotan. Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya *level* kekuasaan dan tanggung jawab.

## **2. Komponen-Komponen Pengembangan Karier**

Menurut Rivai dan Sagala (2009:26) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karier individu adalah:

- a. Prestasi kerja (*job performance*). Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karier yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan. Kemajuan karier sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karier. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karier. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karier pun biasanya tujuan karier yang paling sederhana

pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi

- b. Pengenalan oleh pihak lain (*exposure*). Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.
- c. Jaringan kerja (*net working*). Jaringan kerja berarti perolehan *eksposure* di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan kariernya.
- d. Pengunduran diri (*resignation*). Kesempatan berkarier yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karier karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain (*leveraging*).
- e. Kesetiaan terhadap organisasi (*organization loyalty*). *Level* loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan

(*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karier. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

- f. Pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*). Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan kariernya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan kariernya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan kariernya.
- g. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*key subordinate*). Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karier atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka dan membuat mereka mendaki tangga karier ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas-tugas penting dalam upaya mengembangkan karier.

- h. Peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*) misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana kariernya.
- i. Pengalaman internasional (*international experience*). Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting. Khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global.

## **2.2. Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang karyawan. Walaupun hal ini masih tetap diperdebatkan, namun beberapa pengamatan menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdianya kepada organisasi atau perusahaan. Jika hanya memperoleh pengalaman tidak mustahil para senior akan memperoleh pengalaman yang sama bahkan lebih banyak dari para junior. Karena pengalaman dapat diadopsi (diambil dari pengalaman orang lain). Jika tanpa mengadopsi pengalaman dari orang lainpun para junior akan dapat memperoleh pengalaman yang sama bahkan lebih banyak dari senior (Rivai dan Sagala, 2009:30).

### 2.3. Pelatihan dan Pengembangan

Wexley dan Yukl (1976) seperti dikutip Kambel dan Suhartono (2013:2) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha terencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan ketrampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Organisasi menerapkan pelatihan dan pengembangan dalam bentuk program-program terencana. Dengan memilih jenis yang tepat dari pelatihan dan juga pengembangan, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan telah memiliki ketrampilan yang tepat. Hal ini akan menjadi kebutuhan yang selalu bagi organisasi untuk terus menerus diperbarui dalam tindak lanjut dari praktek-praktek SDM.

Bernardin dan Russell seperti dikutip Gomes (2000:32) menyatakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan cenderung berkaitan dengan peningkatan ketrampilan karyawan / pekerja yang sudah menduduki suatu pekerjaan tertentu sehingga lebih menekankan pada ketrampilan (*skill*). Pelatihan juga diartikan sebuah proses yang direncanakan untuk memodifikasi perilaku sikap, pengetahuan atau ketrampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam setiap kegiatan atau berbagai kegiatan. Tujuannya, dalam situasi kerja, adalah untuk mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan.

Secara umum pelatihan dibutuhkan karyawan untuk dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dalam organisasi sehingga karyawan dapat memberikan kinerja dengan maksimal sesuai dengan cara kerja yang benar. Dalam pelaksanaan program pelatihan ada beberapa alternatif metode yang dapat digunakan, yaitu (Mathis dan Jackson, 2008:7):

1. *On the job training* / pelatihan di tempat kerja. Bentuk pelatihan yang sering digunakan antara lain adalah pelatihan instruksi kerja. Atasan melatih karyawan untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu, sehingga karyawan tersebut memahami tugas atau pekerjaan yang harus mereka lakukan.
2. Simulasi. Salah satu jenis simulasi yang sering digunakan adalah *vestibule training*, yaitu suatu jenis pelatihan dengan menggunakan fasilitas khusus untuk mendeskripsikan suatu tugas atau pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan.
3. Pelatihan kerjasama. Metode yang sering digunakan dalam pelatihan kerjasama ini adalah magang dan kerja praktik. Banyak organisasi yang menerapkan sistem magang bagi karyawannya. Magang dapat diselenggarakan dalam berbagai bentuk dan sifatnya situasional. Pelatihan diadakan sesuai dengan jenis kebutuhan pelatihan dalam organisasi.

Menurut Simamora (2006:24) ada lima jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

1. Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatihatannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.
2. Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin komputer atau akses internet.
3. Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.
4. Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.
5. Pelatihan kreatifitas (*creativity training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional.

Pengembangan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti proses, cara, perbuatan mengembangkan. Handoko (2001) seperti dikutip Salmah (2012:280)

mengemukakan bahwa pengembangan karyawan dimaksudkan untuk menyiapkan karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di masa yang akan datang. Hal ini juga diartikan sebagai pertumbuhan kemampuan seseorang melalui pembelajaran dari pelatihan yang telah diberikan. Pelatihan dan pengembangan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan memiliki pengetahuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sesuai dengan standart. Umar (2000:47), melihat perbedaan pelatihan dan pengembangan dari segi waktu, dimana pelatihan ditujukan pada kebutuhan saat ini untuk dapat menguasai berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya agar siap memangu jabatan dimasa yang akan datang. Secara implisit mengandung interpretasi bahwa pengembangan lebih bersifat jangka panjang, persiapan yang dilakukan untuk waktu atau masa yang akan datang.

Tahap-tahap dalam proses pengembangan sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2008:47) adalah:

1. Perencanaan sumber daya manusia / *human resources planning*.
2. Kemampuan dan kapasitas yang diperlukan untuk menjalankan rencana tersebut.
3. Perencanaan suksesi.
4. Penilaian/analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia.
5. Perencanaan pengembangan: organisasi dan individu.

6. Pendekatan/metode-metode pengembangan sumber daya manusia: di tempat kerja atau di luar tempat kerja.
7. Evaluasi program pengembangan.

Proses belajar dan pengembangan terjadi selama masa kehidupan seseorang, yang sering dikenal dengan belajar seumur hidup. Pengembangan sumber daya manusia akan membantu organisasi dalam meraih keunggulan kompetitif dalam tiga hal, yaitu (Mathis dan Jackson, 2008:46):

1. Sumber daya manusia yang berkembang akan mempunyai nilai ekonomis yang lebih positif bagi organisasi.
2. Kemampuan sumber daya manusia akan memberikan kelebihan daripada pesaing atau kompetitor.
3. Kemampuan sumber daya manusia tersebut tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Mangkunegara (2000:41) membedakan antara istilah pelatihan (*training*) dan pengembangan (*developing*), dimana pelatihan ditujukan untuk pegawai pelaksana dan pengawas. Sedangkan pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen. Bukan berarti pegawai tingkat manajemen tidak mendapatkan pelatihan, atau pegawai pelaksana dan pengawas tidak melalui proses pengembangan. Dalam konteks ini adalah kecenderungan kebutuhan organisasi dalam membekali karyawannya. Pengembangan dilakukan untuk mempersiapkan individu pegawai ditingkat manajemen berkaitan peningkatan kecakapan organisasional dan pengembangan karier. Sedangkan pelatihan diberikan kepada pegawai pelaksana dan pengawas berkaitan kegiatan eksekusi tugas.

Sebelum melakukan pelatihan dan pengembangan organisasi memiliki orientasi. Bagi organisasi orientasi memiliki beberapa tujuan, yaitu untuk meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi tingkat *turn over*, dan pengenalan organisasi (Mathis dan Jackson, 2008:48). Menurut Mathis dan Jackson (2008:48), pelatihan adalah proses dimana individu-individu atau karyawan mencapai kemampuan tertentu guna membantu pencapaian tujuan organisasi. Terkait dengan eksekusi tugas-tugas yang ada organisasi memberikan pelatihan kepada karyawannya. Selanjutnya pengembangan dilakukan jangka panjang untuk keperluan karier, jabatan dimasa depan, dan juga kecakapan organisasional seorang karyawan. Selain itu pengembangan lebih mengacu pada peningkatan keterampilan jangka panjang. Dalam pendefinisian proses pengembangan memiliki cakupan yang sangat luas dan lebih fokus pada aspek-aspek yang kurang terukur dari kinerja seperti sikap dan nilai. Pengembangan akan berhasil jika mendapatkan dukungan dari manajer tingkat atas dan semua bagian dalam organisasi.

#### **2.4. Dominasi Budaya Laki-laki**

Pengertian dari *gender* yang pertama ditemukan dalam kamus adalah penggolongan secara gramatikal terhadap kata-kata benda dan kata-kata lain yang berkaitan dengannya, yang secara garis besar berhubungan dengan keberadaan dua jenis kelamin serta ketiadaan jenis kelamin atau kenetralan. Pandangan mengenai *gender* menurut Palmer dan Kandasami (1997) seperti dikutip Salsabila dan Prayudiawan (2011:163) dapat diklasifikasikan, pertama; kedalam

dua model yaitu: 1) *equity model* dan *complementary contribution model*, dan 2) kedalam dua stereotipe yaitu *Sex Role Stereotypes* dan *Managerial Stereotypes*. Model pertama mengasumsikan bahwa antara laki-laki dan wanita sebagai profesional adalah identik sehingga perlu ada satu cara yang sama dalam mengelola dan wanita harus diuraikan akses yang sama. Model kedua berasumsi bahwa antara laki-laki dan wanita mempunyai kemampuan yang berbeda sehingga perlu ada perbedaan dalam mengelola dan cara menilai, mencatat serta mengkombinasikan untuk menghasilkan suatu sinergi. Pengertian klasifikasi *stereotype* merupakan proses pengelompokan individu kedalam suatu kelompok, dan pemberian atribut karakteristik pada individu berdasarkan anggota kelompok. *Sex role stereotypes* dihubungkan dengan pandangan umum bahwa laki-laki itu lebih berorientasi pada pekerjaan, obyektif, independen, agresif, dan pada umumnya mempunyai kemampuan lebih dibandingkan wanita dalam pertanggung jawaban manajerial. Wanita dilain pihak dipandang lebih pasif, lembut, orientasi pada pertimbangan, lebih sensitif dan lebih rendah posisinya pada pertanggung jawaban dalam organisasi dibandingkan laki-laki.

*Manajerial stereotypes* memberikan pengertian manajer yang sukses sebagai seseorang yang memiliki sikap, perilaku, dan temperamen yang umumnya lebih dimiliki laki-laki dibandingkan wanita. Menurut Schwartz (1996) seperti dikutip Salsabila dan Prayudiawan (2011:163) *level* manajerial merupakan salah satu level pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan (beban kerja) yang berat. Meski demikian, bidang ini adalah bidang yang sangat potensial terhadap perubahan, dan perubahan tersebut dapat meningkatkan lapangan pekerjaan bagi

wanita. Schwartz juga mengungkapkan bahwa sangat mudah untuk mengetahui mengapa jumlah wanita yang menjadi manajer lebih sedikit dibandingkan dengan laki-laki. Salah satu alasan yang dikemukakannya adalah adanya kebudayaan yang diciptakan untuk laki laki (*patriarkhi*), kemudian adanya *stereotype* tentang wanita, terutama adanya pendapat yang menyatakan bahwa wanita mempunyai keterikatan (komitmen) pada keluarga yang lebih besar daripada keterikatan (komitmen) terhadap karier.

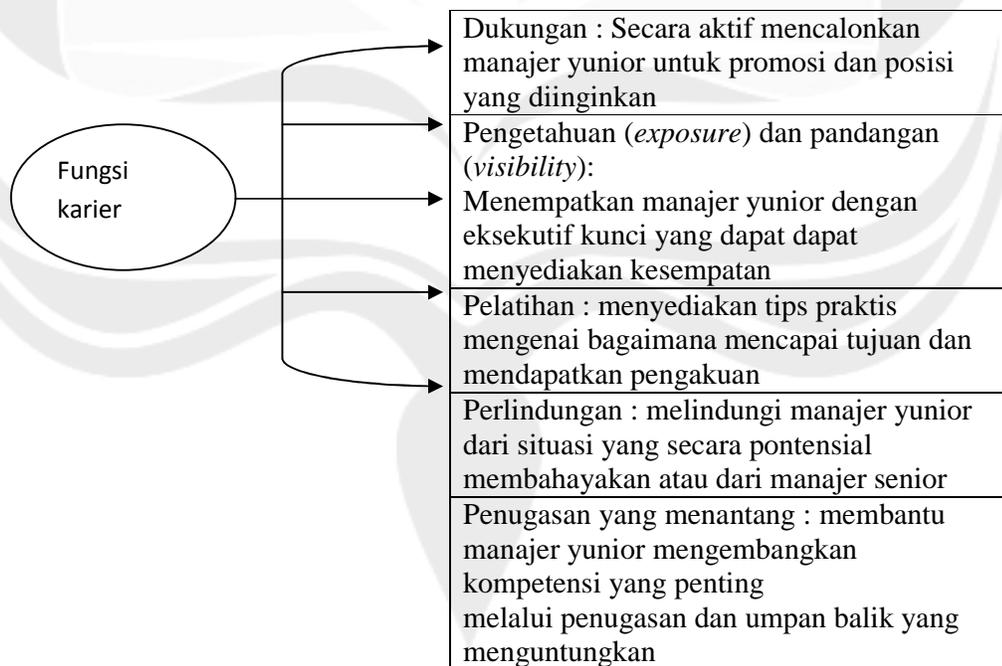
Menurut Widarta (2013:112) *gender* diduga menjadi salah satu faktor *level* individu yang turut mempengaruhi kualitas hasil kerja seiring dengan terjadinya perubahan pada kompleksitas tugas dan pengaruh tingkat kepatuhan terhadap etika. Temuan riset literatur psikologis kognitif dan pemasaran juga menyebutkan bahwa wanita diduga lebih efisien dan efektif dalam memproses informasi saat adanya kompleksitas tugas dalam pengambilan keputusan dibandingkan dengan pria. Ruegger dan King (1992) seperti dikutip Widarta (2013:112) menyatakan wanita umumnya memiliki tingkat pertimbangan moral yang lebih tinggi daripada pria. Kondisi ini tentunya akan memberikan hasil yang lebih baik jika salah satu jenis pekerjaan tersebut dipegang oleh wanita.

## **2.5. Mentoring**

Mentoring menurut McKimm *et al.*, (2007:1) adalah suatu kegiatan dalam pemberian nasihat, penyuluhan kepada pegawai yang lebih muda dan kurang berpengalaman, dan sekaligus mempertinggi atau meningkatkan kemampuan pegawai tersebut. Pada beberapa lingkungan kerja, individu yang masih muda dan

belum berpengalaman lebih banyak belajar dari orang yang lebih tua dan berpengalaman. Para pegawai yang masih muda dan kurang berpengalaman sering melaporkan bahwa mereka banyak sekali belajar dari seorang “*mentor*”, yaitu pegawai yang lebih tua dan berpengalaman yang menasihati dan memberikan penyuluhan serta berupaya mengembangkan kemampuan mereka.

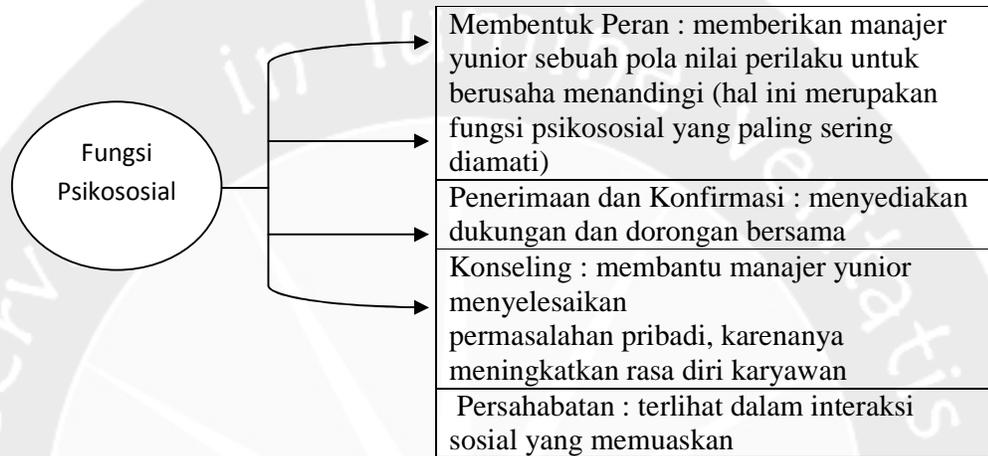
Terdapat lima fungsi karier yang dapat meningkatkan perkembangan karier yaitu dukungan pengetahuan, pandangan, pelatihan, perlindungan dan tugas yang menantang. Sedangkan fungsi psikososial terdapat empat fungsi psikososial dalam pementoran antara lain peran keteladanan, penerimaan, konfirmasi, konseling dan persahabatan. Fungsi psikososial menjelaskan identitas partisipan dan meningkatkan keyakinan terhadap kemampuan (Cahyono, 2008:37).



Sumber: Cahyono (2008:37)

Gambar 2.1

## Fungsi Karier Mentoring



Sumber: Cahyono (2008:37)

Gambar 2.2  
Fungsi Psikososial Mentoring

### 2.6. Maskulinitas

Maskulinitas versus femininitas, merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan bahwa dalam tiap masyarakat terdapat peran yang berbeda-beda tergantung perbedaan jenis para anggotanya. Maskulinitas didefinisikan sebagai preferensi masyarakat untuk suatu prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan imbalan materi untuk sukses (Hofstede, 2001:25).

Pada masyarakat maskulin, menganggap pria harus lebih berambisi, suka bersaing, dan berani menyatakan pendapatnya, dan cenderung berusaha mencapai

keberhasilan material. Dalam masyarakat feminin, kaum pria diharapkan untuk lebih memperhatikan kualitas kehidupan dibandingkan dengan keberhasilan materialitas. Lebih jauh dijelaskan bahwa masyarakat dari sudut pandang maskulinitas adalah masyarakat yang lebih menggambarkan sifat kelaki-lakian, sedangkan masyarakat femininitas lebih menggambarkan sifat kewanitaan. Jadi sudut pandangnya bukan dari sudut jenis kelamin (Armia, 2002:109).

Dimensi maskulinitas menunjukkan suatu nilai-nilai yang dominan dalam suatu kelompok yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam masyarakat yang maskulin, nilai yang dominan adalah untuk *show off, perform, achieve, dan make money*. Sebaliknya dalam masyarakat feminim, nilai yang dominan adalah berorientasi pada manusia, kualitas kehidupan dan lingkungan. Bagi suatu organisasi yang mempunyai budaya maskulin mempunyai sistem reward yang didasarkan pada pengakuan individu dan promosi, bonus, dan sebagainya. Sedangkan suatu organisasi yang mempunyai budaya feminim sistem *reward* akan didasarkan pada sistem kerja sama, keamanan, dan rasa memiliki (Armia, 2002:110).

## **2.7. Konflik Pekerjaan-Keluarga**

Secara eksplisit Higgins dan Duxbury (1992) seperti dikutip Latifah (2008:6) menjelaskan bahwa konflik pekerjaan adalah kondisi dimana seseorang mengalami tekanan yang tidak cocok dalam wilayah pekerjaan. Dalam konflik pekerjaan, seseorang dapat mengalami konflik dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasakan ketidakjelasan dalam

melakukan pekerjaan baik yang harus dipilih atau didahulukan. Konflik seperti ini dapat juga terjadi antar kelompok dimana masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompok masing-masing. Sedangkan konflik keluarga adalah kondisi dimana seseorang mengalami tekanan yang tidak cocok dalam wilayah keluarga.

Stone (2005:55) mendefinisikan *work-family conflict* sebagai “*Work-family conflict is a conflicting demands made on an individual by home and work*”. Kahn *et al.*, (1964) seperti dikutip Latifah (2008:8) mendefinisikan *work-family conflict* sebagai “*Work-family conflict is a form of interrole conflict in which the role pressure from work and family domains are mutually incompatible in some respect*”.

Konflik peran ganda (*Work family conflict*) adalah salah satu bentuk konflik antar peran yang diakibatkan pekerjaan dan keluarga saling tidak cocok satu sama lain, kewajiban pekerjaan yang mengganggu kehidupan rumah tangga, permintaan, waktu dan ketegangan dalam keluarga yang disebabkan harapan dari dua peran yang berbeda (Putri, 2013:24). *Work-family conflict* terjadi saat partisipasi dalam peran pekerjaan dan peran keluarga saling tidak cocok antara satu dengan lainnya. Karenanya partisipasi dalam peran pekerjaan terhadap keluarga dibuat semakin sulit dengan hadirnya partisipasi dalam peran keluarga terhadap pekerjaan. Dalam hal ini terjadi tekanan peran dari bidang pekerjaan dan keluarga yang saling bertentangan dalam beberapa hal. *Work-family conflict* dapat terjadi karena: tuntutan waktu di satu peran yang bercampur aduk dengan keikutsertaan peran lainnya, stres yang bermula dari satu peran yang *spills over* ke

dalam peran lainnya akan mengurangi kualitas hidup dalam peran tersebut, dan perilaku yang efektif dan tepat pada satu peran, namun tidak efektif dan tidak tepat saat ditransfer pada peran lainnya. Dengan demikian ada 2 arah dalam *work-family conflict*, yaitu konflik pekerjaan menghasilkan konflik utama untuk perempuan yang memiliki suami yang sangat terlibat dalam karier kerja mereka. Martins *et al.*, (2002:25) mengutip hasil penelitian sebelumnya bahwa perempuan, secara rata-rata, mendapatkan stres yang lebih dalam peran keluarga dibandingkan laki-laki. Sebagai contoh, untuk menyeimbangkan tugas pekerjaan dan tugas keluarga, perempuan cenderung memprioritaskan tanggung jawab keluarga sebagai pekerjaan yang mandiri, sedangkan laki-laki cenderung melihat tanggung jawab keluarga dengan pendekatan penyeimbang dan kemungkinan besar menukar tanggung jawab keluarga terhadap tanggung jawab pekerjaan (Martin *et al.*, 2002:25).

Parasuraman dan Summers (2001) seperti dikutip Putri (2013:23) mengidentifikasi 2 tipe dominan *work-family conflict*, yaitu:

1. *Time-based conflict*. Konflik yang terjadi ketika waktu yang dituntut dari satu peranan menghalangi terpenuhinya tuntutan dari peranan lain. Waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan salah satu tuntutan (keluarga atau pekerjaan) dapat mengurangi waktu yang digunakan untuk menjalankan tuntutan yang lainnya (pekerjaan atau keluarga). Hal ini disebabkan karena waktu merupakan sumber daya yang terbatas.
2. *Strain-based conflict*. Konflik yang terjadi ketika beban dari satu peran mempengaruhi kinerja individu dalam melakukan peran yang lain.

Greenhaus dan Beutell seperti dikutip seperti dikutip Putri (2013:23) mengidentifikasi bentuk konflik yang ketiga yaitu *Behavior-based conflict* yaitu konflik yang berhubungan dengan ketidaksesuaian antara pola perilaku dengan yang diinginkan oleh kedua bagian (keluarga atau pekerjaan). Konflik pekerjaan keluarga terbagi dalam 3 bagian, yaitu:

1. *Job-spouse conflict*: konflik antara tuntutan pekerjaan dengan tuntutan pasangan.
2. *Job-parent conflict*: konflik antara tuntutan pekerjaan dengan tuntutan dari fungsi pemeliharaan anak.
3. *Job-homemaker conflict*: konflik antara tuntutan pekerjaan dengan tuntutan dari tanggung jawab yang berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan rumah tangga.

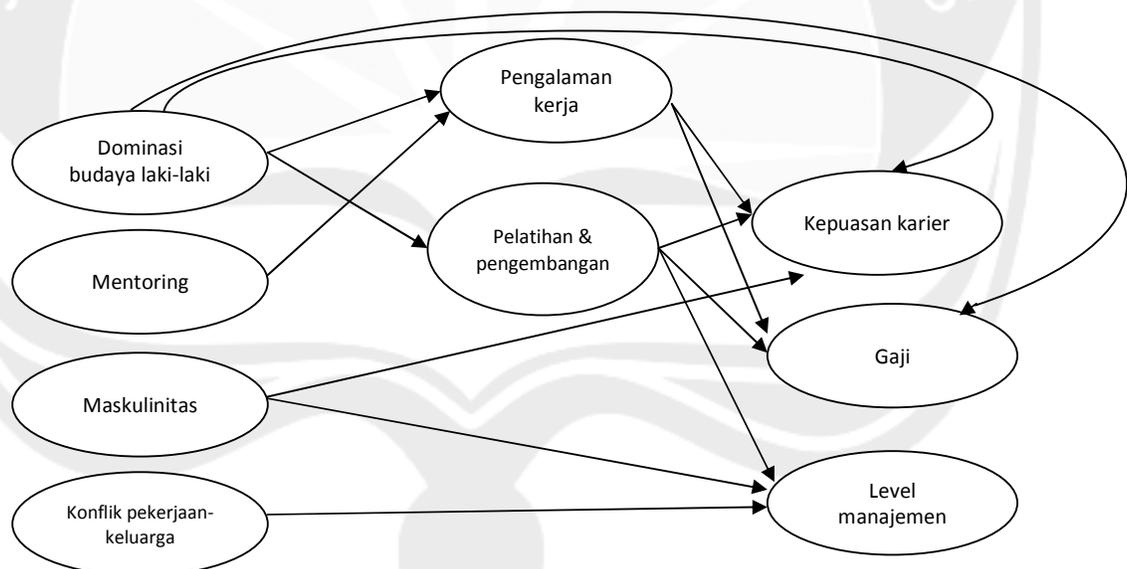
## **2.8. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang menguji faktor-faktor yang mempengaruhi sukses karier perempuan dalam bekerja telah dilakukan oleh banyak peneliti. Salah satu penelitian tersebut dilakukan oleh Rowley (2013). Dalam penelitiannya, Rowley (2013) mengambil sampel 202 orang manajer perempuan dari berbagai jenis perusahaan di Korea Selatan. Hasil penelitian Rowley (2013:13) memberikan informasi bahwa dominasi budaya laki-laki, dan konflik pekerjaan-keluarga memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap sukses karier perempuan. Maskulinitas, pengalaman kerja serta pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap sukses karier perempuan. Hasil

penelitian juga memberikan informasi bahwa dominasi budaya laki-laki memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap pengalaman kerja serta pengembangan dan pelatihan. Mentoring memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap pengalaman kerja.

## 2.9. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini adalah penelitian replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rowley (2013). Hubungan antar variabel penelitian digambarkan ke dalam suatu model penelitian sebagai berikut:



Sumber: Rowley (2013)

Gambar 2.3  
Kerangka Penelitian

## 2.10. Hipotesis Penelitian

Jumlah laki-laki yang besar dalam organisasi dapat menumbuhkan karakteristik budaya paternalistik (Tharenou dan Conroy, 1994:25). Pemisahan *gender* dalam organisasi mengarah ke budaya organisasi-bias *gender*. Hal ini tentunya akan berdampak pada karier perempuan dalam organisasi dimana karier dalam organisasi lebih cenderung didominasi laki-laki (Kanter, 1977, seperti dikutip Rowley, 2013:5).

Kanter (1977) seperti dikutip Rowley (2013:5) menyatakan bahwa, budaya organisasi yang didominasi laki-laki memiliki efek negatif pada perempuan didasarkan pada teori kesamaan-objek. Organisasi yang didominasi laki-laki (lebih dari 85 persen) menyebabkan sebagian besar karyawan laki-laki memegang peranan kunci dalam organisasi (pengambilan keputusan seperti: manajer senior, direksi dan dll). Oleh karena itu, pekerja perempuan tidak dapat berperan dan tidak memiliki kesempatan untuk sukses dalam karier mereka. Hal ini lebih disebabkan karena perempuan tidak memegang jabatan strategis dalam organisasi. Kondisi ini berimplikasi pada minimnya kesempatan perempuan untuk memegang suatu jabatan yang tinggi (pengalaman) dalam suatu organisasi. Konsekuensi logisnya adalah pekerja perempuan juga tidak mendapatkan program pelatihan dan pengembangan. Berdasarkan hal tersebut penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Dominasi budaya laki-laki memiliki pengaruh yang negatif terhadap sukses karier manajer perempuan.

H2: Dominasi budaya laki-laki memiliki pengaruh yang negatif terhadap pengalaman kerja dan pelatihan dan pengembangan manajer perempuan.

Mentoring secara tradisional didefinisikan sebagai bantuan pembangunan yang ditawarkan oleh orang yang lebih berpengalaman dalam organisasi (Kram, 1983, seperti dikutip Rowley, 2013:5). Mentoring terdiri dari dua perilaku yang membentuk hubungan antara mentor dan mentees. Pertama, pengembangan karier, atau sponsor, eksposur dan visibilitas, pembinaan, perlindungan dan tugas yang menantang untuk membantu karier. Kedua, dukungan psikososial, atau model peran, konseling dan persahabatan untuk meningkatkan kompetensi dan identitas. Penelitian telah menunjukkan mentoring berhubungan dengan kedua tujuan (termasuk promosi, perkembangan gaji dan kelas organisasi) dan keberhasilan karir subjektif (Bozionelos, 2002:19).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Brien *et al.*, (2010:525) yang meneliti peran gender dalam pendampingan memberikan informasi bahwa mentoring memberikan keuntungan untuk wanita. Namun, perempuan mungkin tidak memiliki akses yang sama terhadap mentoring karena mereka memiliki lebih sedikit kesempatan dalam organisasi daripada laki-laki. Perempuan yang memperoleh mentoring formal memiliki kesempatan karier dan peluang untuk pengalaman kerja yang beragam dan pelatihan dan pengembangan, yang akhirnya berdampak pada karier. Berdasarkan hal tersebut penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H3: Mentoring memiliki pengaruh yang positif terhadap terhadap sukses karier manajer perempuan.
- H4: Mentoring memiliki pengaruh yang positif terhadap pengalaman kerja dan pelatihan dan pengembangan manajer perempuan.

Allred *et al.*, (1996) seperti dikutip Rowley (2013:6) Pengalaman kerja mengacu pada seberapa banyak karyawan memiliki pengalaman kerja di area fungsional yang berbeda. Pengalaman kerja ditunjukkan oleh semakin banyaknya ditransfer ke departemen berbeda dalam suatu organisasi. Pengalaman kerja merupakan salah satu kriteria utama dalam promosi dan penting untuk karier. Pengalaman kerja yang berbeda di beberapa departemen membantu mempromosikan seorang karyawan untuk menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan karena karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang organisasi secara keseluruhan. Pengalaman kerja juga berfungsi sebagai kesempatan penting untuk belajar bagaimana untuk menggabungkan dan memanfaatkan berbagai fungsi dan sumber daya dari sebuah organisasi .

Hasil penelitian Van Velsor dan Hughes (1990) seperti dikutip Rowley (2013:6) menemukan bukti bahwa pada perempuan bekerja, kebanyakan organisasi hanya menempatkan wanita pada departemen tertentu hingga tidak memiliki banyak pengalaman kerja dan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan manajerial dibandingkan laki-laki. Sebaliknya, jika perempuan memperoleh kesempatan untuk memiliki pengalaman kerja yang lebih kompleks terlebih pada bagian-bagian penting dalam suatu organisasi maka perempuan memiliki peluang karier yang lebih baik. Berdasarkan hal tersebut penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5: Pengalaman kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap sukses karier manajer perempuan.

Pelatihan dan pengembangan mengacu pada tingkat partisipasi dalam program pelatihan formal dan atau informal yang ditawarkan oleh organisasi . Hal ini erat terkait dengan pengembangan kompetensi manajerial. Pelatihan dan pengembangan memberikan kesempatan untuk meningkatkan ketrampilan manajerial dengan membantu mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang akan meningkatkan kesempatan promosi, memperoleh kualifikasi dan meningkatkan kredibilitas (Ragins dan Sundstrom, 1989:19). Pria maupun wanita memiliki kesempatan untuk memperoleh pelatihan dan pengembangan dari organisasi. Untuk memperoleh kesuksesan, perempuan harus mengikuti pelatihan dan pengembangan yang dilakukan organisasi. Hal ini penting dengan tujuan agar pelatihan dan pengembangan yang diperoleh mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan karier perempuan. Jika perempuan diberi lebih banyak kesempatan untuk berpartisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan mereka akan memiliki kesempatan yang lebih tinggi promosi dan keberhasilan karier yang lebih besar. Berdasarkan hal tersebut penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6: Pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang positif terhadap sukses karier manajer perempuan.

Maskulinitas mengacu pada kepribadian maskulin dan instrumental yang menekankan pemecahan masalah dan kinerja hasil dalam situasi kerja. Ini adalah konsep yang berkaitan dengan identitas peran gender yang mencakup peran tradisional laki-laki dan sifat-sifat, seperti menjadi instrumental, memimpin, mandiri, wajar, keberhasilan-berorientasi, agresif, mendominasi, kompetitif dan

tidak emosional. Hasil penelitian Fagenson (1990) seperti dikutip Rowley (2013:6) manajer perempuan cenderung memiliki maskulin dan instrumental kepribadian, mirip dengan laki-laki.

Hal ini mungkin karena sifat-sifat tersebut diperlukan dalam budaya organisasi didominasi laki-laki. Dengan demikian, mereka yang menunjukkan ciri-ciri feminin akan memiliki reputasi negatif, yang akan menjadi hambatan bagi karier. Agar dapat diterima sebagai manajer dalam organisasi yang didominasi laki-laki, perempuan harus dapat mengungkapkan sifat maskulinitas ketika bersaing dengan laki-laki (Heilman, 1983 seperti dikutip Rowley, 2013:7). Wanita dengan sifat maskulinitas yang kuat cenderung lebih bertekad untuk berhasil daripada perempuan dengan ciri-ciri maskulinitas yang lemah. Hal ini tentunya akan berdampak pada peluang promosi dan karier perempuan. Berdasarkan hal tersebut penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H7: Maskulinitas memiliki pengaruh yang positif terhadap sukses karier manajer perempuan.

Conroy dan Latimer (1994), Kirchmeyer (2006) seperti dikutip Rowley, (2013:7) menyatakan bahwa, perkawinan dan anak-anak merupakan kewajiban yang membatasi karir perempuan. Peran keluarga mencegah perempuan untuk mendapatkan akses ke kesempatan (pendidikan formal, pengalaman kerja, pelatihan). Konflik pekerjaan-keluarga mengacu pada tekanan waktu dan stres ketika peran pekerjaan dan keluarga campur tangan satu sama lain. Wanita karier cenderung juga memiliki menunda pernikahan mereka dan membatasi jumlah anak yang dimiliki untuk menghindari konflik pekerjaan-keluarga. Perempuan

menikah menanggung beban ganda (pekerjaan dan keluarga). Oleh karena itu, konflik pekerjaan-keluarga yang dialami akan menghambat karier perempuan. Hasil survey di Korea, tanggung jawab pengasuhan anak dan pekerjaan rumah tangga adalah tanggung jawab perempuan, bahkan saat perempuan tersebut juga berprofesi sebagai karyawan (Rowley, 2005:7). Berdasarkan hal tersebut penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H8: Konflik pekerjaan–keluarga memiliki pengaruh yang negatif terhadap sukses karier manajer perempuan.