

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sehubungan dengan pesatnya pembangunan dan didukung dengan kemajuan teknologi, Indonesia akan memasuki era globalisasi. Hal ini tentu berpengaruh pada berbagai bidang kehidupan masyarakat, di antaranya bidang industri. Adapun pengaruh tersebut antara lain meningkatnya persaingan antar tenaga kerja maupun produk hasil industri berupa barang dan jasa. Dengan begitu, diperlukan tenaga kerja yang berprestasi agar mampu bersaing dan dapat memperlihatkan hasil kerja yang optimal.

Salah satu fenomena sosial yang mendapat sorotan saat ini adalah peningkatan yang tinggi dalam proporsi jumlah wanita yang memasuki dunia kerja khususnya yang menduduki jabatan sebagai manajer. Di Indonesia, data dari Biro Pusat Statistik menunjukkan bahwa pada tahun 1989 jumlah wanita yang berpangkat manajer hanya 28.595 orang. Tahun 1995 meningkat menjadi 56.478 orang. Ketika krisis ekonomi melanda pada tahun 1998, jumlahnya justru meningkat menjadi 68.521. Lalu angka terakhir tahun 2000 menjadi 10 kali lipat yaitu 283.828 orang. Jumlah wanita yang bekerja secara progresif meningkat empat kali lipat selama enam tahun terakhir, dari 8.365.655 jiwa menjadi 33.908.174 jiwa ( BPS, 2001 ).

Penelitian baru-baru ini terhadap manajer wanita menyatakan bahwa kini manajer wanita lebih proaktif untuk mencapai karir dan terus berusaha untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Bagi mereka pekerjaan adalah hal yang utama bahkan dalam beberapa kasus pekerjaan menduduki tempat yang lebih tinggi daripada keluarga. (Laufer & Fouquet, 1997). Banyak manajer wanita muda saat ini tidak hanya sekadar memandang karir sebagai “minat terhadap pekerjaan”. Mereka menginginkan karir yang berkesinambungan dan pekerjaan yang bervariasi. Era kepemimpinan yang dahulunya didominasi kaum pria, kini mulai diisi juga oleh kaum wanita. Penguasaan ilmu dan teknologi yang diperoleh melalui pendidikan memberikan bekal yang sangat berharga bagi wanita untuk menduduki jabatan yang tinggi dan bersaing dengan pria. Wanita dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya berusaha untuk mewujudkan cita-cita guna mengaktualisasikan diri (Marilyn J. Davidson & Ronald J. Burke, 2000 : 20 ).

Namun di balik peningkatan jumlah rata-rata manajer wanita yang menyolok dan juga kemajuan yang mengagumkan dalam bidang pendidikan, ada fakta lain yang berlawanan yaitu akses wanita untuk mencapai pekerjaan pada posisi *top-level* dan posisi senior dalam perusahaan meningkat dengan sangat lambat, tidak sebanding dengan peningkatan yang menyolok pada jumlah manajer wanita. Berdasarkan riset tentang proses karir manajer wanita, salah satu penghambat para manajer wanita untuk mengerahkan upaya mencapai prestasi atau promosi jabatan yaitu adanya konflik antara “waktu dan kekuasaan” yang mempengaruhi prestasi kerja mereka (Laufer & Fouquet, 1997). Hal ini

berhubungan juga dengan tekanan yang dihadapi manajer wanita antara karir dan rumah tangga (CEREQ, 1997). Penelitian lain yang diadakan tahun 2000 oleh manajer HRD mengindikasikan bahwa secara signifikan wanita mengalami lebih banyak stress dalam organisasi daripada pria (Nelson et.al.,1989). Stressor umum mencakup *role conflict, role ambiguity* (Lindquist et.al., 1997). Stressor-stressor yang berhubungan dengan konflik peran tersebut mempengaruhi kinerja mereka (Marilyn J. Davidson & Ronald J. Burke, 2000 : 25).

Banyak wanita yang bekerja berusaha untuk mengkombinasikan karir profesional dengan kehidupan rumah tangga. Diharapkan, mereka dapat menyeimbangkan kedua peran tersebut dan memenuhi tuntutan dari masing-masing peran. Namun pada kenyataannya, mereka menghadapi konflik untuk menyeimbangkan pekerjaan dengan urusan rumah tangga. Di rumah, mereka dapat menghadapi bentrokan dengan suami dan anaknya. Suami mungkin tidak dapat menerima ketika istrinya mendapat promosi dan mengharapkan istrinya untuk melepaskan karir jika suami dipindahtugaskan ke kota lain. Anak-anak mungkin memiliki jadwal yang bertabrakan dengan tuntutan karir mereka, sehingga mereka dapat merasa tidak memiliki waktu untuk melakukan rutinitas rumah tangga, akhirnya mereka merasa bahwa karirnya dibatasi. Karena tanggung jawab keluarga, mereka mungkin harus menolak tugas tertentu, seperti tugas luar kota, promosi, atau transfer. Wanita yang mengkombinasikan dunia kerja dan rumah tangga mengalami rintangan yang dapat menghambat masa depan karir dan perkembangan pribadi. Pada akhirnya mereka harus memilih antara kemajuan karir mereka atau kepentingan keluarga, dan hal ini tentu mempengaruhi motivasi

mereka untuk menghasilkan prestasi seoptimal mungkin (**Anne Russel & Patricia Fitzgibbons, 1982 : 87** ).

Wanita yang menjalankan peran ganda ini tentu mengalami tuntutan untuk memenuhi tugasnya sehubungan dengan peran-perannya tersebut. Sebagai seorang ibu, wanita memiliki peran yang sangat penting seperti merawat anak, mendidik dan membantu anak-anak belajar. Sebagai istri, harus memperhatikan suami, melayani dan memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, mendengarkan bila ada kesulitan dalam memecahkan persoalan. Sebagai wanita bekerja, dirinya harus siap menyelesaikan tugas pekerjaannya, apalagi bila memiliki keinginan yang tinggi untuk menghasilkan prestasi sebaik mungkin dan berambisi untuk menduduki jabatan tertentu. Tentu hal ini menuntut waktu dan energi yang tidak sedikit. Adanya tuntutan dari masing-masing peran seringkali muncul pada saat atau waktu yang bersamaan. Contohnya ketika anak sakit, ternyata di kantor ada rapat yang harus dihadiri. Wanita yang berperan ganda merasa terbebani oleh peran-peran tersebut dan merasa tidak memiliki cukup waktu untuk memenuhi semua tuntutan peran, sehingga dilema ini sering menimbulkan konflik. Konflik dalam diri wanita baru terjadi jika loyalitas atau kesetiaan terhadap keluarga dan tugas di luar rumah sama intensif dihayatinya. (**Arief Budiman, 2000 : 56** ).

Dari hasil wawancara terhadap tiga orang manajer wanita bagian pemasaran produk di swalayan “X” di kota Bandung, diperoleh data sebagai berikut ; seorang manajer mengatakan alasan utama ia bekerja adalah untuk mempraktekkan ilmu yang dimilikinya. Dua orang lainnya bekerja untuk memperoleh penghargaan dari lingkungan. Ketiganya menghadapi masalah yang

sama yaitu sulit untuk membagi waktu antara keluarga dan pekerjaan. Belum lagi jika anak-anak ada yang bermasalah, maka sebagai ibu harus menghadap ke sekolah pada jam kerja. Selain itu, ketika anak-anak ada ulangan dan harus belajar, maka sebagai ibu, dirinya tetap harus menyediakan waktu untuk membantu anak belajar. Mereka tidak menyerahkan urusan rumah tangga dan pendidikan anak sepenuhnya pada pembantu atau guru les, pada akhirnya mereka tetap harus mengontrol pekerjaan yang dikerjakan pembantu atau guru les tersebut. Ada tugas tertentu yang tidak bisa didelegasikan pada guru les atau pembantu, salah satunya adalah pertemuan orangtua.

Dua dari tiga manajer mengatakan bahwa semua kesibukannya sebagai manajer dan ibu rumah tangga membuatnya bersemangat dan merasa memiliki arti atau tujuan dalam hidup. Kesibukan tersebut mereka anggap sebagai sarana untuk melatih diri disiplin dalam mengatur waktu dan tanggung jawab. Tentu saja kekuatiran bahwa tugas akan terbengkalai atau selesai namun tidak memuaskan timbul dalam pikiran. Namun hal itu justru memicu mereka untuk menggunakan waktu secara efektif dan menetapkan prioritas sehingga selama ini tugas-tugas kantor pada akhirnya dapat selesai dengan memuaskan. Mereka termotivasi untuk memperlihatkan prestasi kerja yang baik. Dengan demikian mereka menyadari konsekuensi yang harus ditanggung dengan menjalankan peran-peran tersebut dan berusaha untuk konsisten bekerja sebaik mungkin dalam mencapai prestasi agar karir mereka dapat meningkat. Satu orang manajer lainnya memberikan jawaban yang berbeda. Ia merasa bahwa tugas kantor kadang terbengkalai karena ia tidak

bisa memfokuskan diri sepenuhnya mengerjakan tugas kantor, terutama jika anak mempunyai masalah di sekolah.

Bagi wanita yang bekerja, motivasi berprestasi sangatlah penting untuk kemajuan karir dan pengembangan diri. Terutama saat ini dunia kerja selalu penuh persaingan dan tuntutan untuk terus berkembang. Untuk mencapai prestasi yang memuaskan maka dibutuhkan konsentrasi, waktu, perhatian, energi yang tinggi. Namun bagi wanita yg berperan ganda, peran yang harus dijalankan dalam kehidupan sangatlah majemuk, sehingga sukar untuk mencapai kesempurnaan dalam segala bidang. Mereka dituntut untuk mampu membagi waktu untuk memenuhi tuntutan-tuntutan perannya. Beberapa manajer berhasil menjalankan peran-peran tersebut, bahkan mereka merasakan peran-peran tersebut saling melengkapi. Semangat bekerja mereka tinggi, mereka termotivasi untuk menghasilkan prestasi dan terus mengembangkan diri. Namun ada pula yang tidak berhasil mengkombinasikan peran-perannya. Mereka kehilangan semangat atau gairah dalam bekerja sehingga prestasi mereka menurun. dan akhirnya mereka tidak termotivasi lagi. Itulah sebabnya, pengaturan diri dalam menetapkan skala prioritas sangat penting agar tugas-tugas tidak terbengkalai dan dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan. ( Artikel “*Working Mom*” Cosmopolitan Magazine 2000 )

Manajer wanita dengan motivasi berprestasi tinggi akan lebih mengutamakan karir (*career-oriented*). Mereka akan sangat memprioritaskan pekerjaan dibandingkan dengan kepentingan keluarga. Mereka mungkin melewatkan acara-acara sekolah seperti pentas anak, karena komitmen pekerjaan.

Bagi anak-anak, liburan sekolah bisa jadi membosankan karena orang tua sibuk bekerja sehingga mereka harus tinggal dirumah seharian.(**Anne Russel & Patricia Fitzgibbons, 1982 : 133**).

Meskipun beberapa manajer memperlihatkan motivasi berprestasi yang tinggi dan terus berusaha meningkatkan karier mereka, namun beberapa manajer wanita yang berperan ganda memilih alternatif lain untuk menyeimbangkan peran-peran yang harus dijalankannya. Mereka tidak termotivasi untuk meluangkan lebih banyak waktu dan tenaga untuk meraih promosi jabatan dan menghasilkan prestasi yang lebih baik dari orang lain, meski mereka menyadari bahwa mereka terampil dan mampu memperlihatkan performa kerja yang lebih baik. Mereka lebih mengutamakan keluarga sehingga memilih bekerja paruh waktu atau bekerja dari rumah. (**Anne Russel & Patricia Fitzgibbons,1982 : 134**).

Kecenderungan untuk bekerja paruh waktu atau dari rumah ternyata tidak hanya tampak di Indonesia, tapi juga di negara maju seperti Amerika Serikat. Hasil survey yang dilakukan **Catalyst** (1999) menunjukkan 26% wanita pada level manajemen tidak menginginkan promosi jabatan karena seiring dengan peningkatan karier, jam kerja juga bertambah. Kalau semula 50 jam, sekarang menjadi 60 jam seminggu. Dengan demikian, mereka memilih alternatif lain yaitu bekerja paruh waktu agar dapat menjadi ibu rumah tangga. Sensus juga menunjukkan jumlah ibu rumah tangga di AS meningkat sekitar 13% dalam waktu kurang dari 10 tahun terakhir. Sementara itu, pada wanita usia produktif

25-44 tahun, sebanyak 2/3nya bekerja paruh waktu atau kurang dari 40 jam seminggu.

Konflik peran ganda sebagai ibu dan manajer tentunya berpengaruh pada upaya yang dapat dikerahkan para manajer wanita sehubungan dengan prestasi hasil kerja. Mereka kurang dapat berupaya secara optimal mengerahkan waktu dan energi untuk meningkatkan prestasi atau menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya. Bahkan jika dibiarkan berlarut-larut dapat menyebabkan timbulnya kelesuan manajerial, yaitu menjadi kurang termotivasi dalam memperlihatkan prestasi kerja. Memang ada banyak penyebab kelesuan manajerial tersebut, tetapi salah satu penyebab yang signifikan adalah adanya konflik dalam pemenuhan tuntutan peran. **Sigmund G. Ginsburg** ( 2000 : 5), seorang professor bidang bisnis mengatakan bahwa masalah yang sering dihadapi perusahaan adalah kelesuan manajerial, dalam hal ini seseorang tidak merasa tertantang dan kehilangan gairah, ambisi, semangat, harapan akan prospek masa depannya sehingga kreativitas dan potensinya tidak dimanfaatkan secara optimal dan menjadi tidak produktif. Apabila masalah tersebut tidak dikendalikan maka dapat menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja, turunnya produktivitas dan laba perusahaan. Dalam buku yang sama juga dikatakan ada kecenderungan dalam diri para manajer untuk selalu mencapai sesuatu yang lebih baik di mana terdapat kesempatan untuk mempraktekkan pengetahuan dan kemampuan yang baru. Jika ada perasaan dalam diri para manajer bahwa karir yang dimiliki tidak maju dan hanya berjalan di tempat, maka akan timbul suatu perasaan kecewa dan frustrasi.



Hal ini berhubungan dengan aktualisasi diri para pekerja, khususnya dalam hal ini para manajer.

Dalam buku Seri Manajemen SDM : Memotivasi Pegawai ( 2000 : 3 ), **Sigmund G. Ginsburg** mengatakan bahwa manajer menduduki posisi yang sangat penting, mereka dituntut untuk mengatur para bawahan, sehingga mereka adalah faktor penentu dalam membuat keputusan dan mereka juga yang akan turut serta dalam menentukan langkah kebijaksanaan perusahaan. Bahkan sebenarnya, masa depan perusahaan sebagian besar terletak di tangan para manajer. Menurut Jurnal Psikologi Vol. 6 No. 2 September 2000 : pekerjaan yang dikerjakan oleh para manajer dapat memotivasi para pekerja di bawahnya agar dapat meningkatkan prestasi dan produktivitas. Dengan begitu, maka tujuan jangka pendek dari organisasi untuk meningkatkan produktivitas hingga taraf yang optimal, dan tujuan jangka panjang untuk mengembangkan organisasi tersebut misalnya dengan membuka cabang dapat dicapai. Para manajer tersebut dituntut untuk memperlihatkan hasil kerja yang optimal sehubungan dengan tingginya tingkat persaingan agar dapat mengatur jalannya organisasi sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Untuk memperlihatkan hasil kerja yang optimal tersebut diperlukan adanya motivasi, dalam hal ini motivasi berprestasi.

Dari uraian di atas maka terlihat bahwa motivasi berprestasi sangat bervariasi dan sangat penting bagi para manajer dalam suatu perusahaan. Dengan menjalankan peran ganda, manajer tertentu memperlihatkan motivasi berprestasi yang tinggi. Mereka terpacu untuk bekerja lebih baik, menggunakan waktu secara efektif dan menetapkan prioritas agar hasil kerja memuaskan dan menghasilkan

prestasi. Sebagian manajer lain merasa bahwa peran ganda tersebut menghambat mereka untuk mencapai prestasi karena mereka tidak dapat sepenuhnya memfokuskan energi dan perhatian pada tugas pekerjaan. Dengan demikian mereka kurang termotivasi untuk mengerahkan upaya ekstra dan memperlihatkan prestasi kerja sebaik mungkin. **Mc.Clelland** ( 1953 ) berpendapat semakin tinggi motivasi berprestasi yang dimiliki, maka semakin besar upaya yang dikerahkan untuk menghasilkan prestasi yang optimal. Diharapkan, dengan motivasi berprestasi yang tinggi maka para manajer tersebut akan dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan yaitu mencapai hasil yang optimal dapat tercapai. Didukung pula dengan adanya fakta bahwa peningkatan jumlah manajer wanita pada posisi puncak yang cenderung sangat rendah, maka peneliti tertarik untuk meneliti profil motivasi berprestasi manajer wanita yang menjalankan peran ganda di perusahaan “X” di Kota Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dengan alasan-alasan di atas maka yang ingin diteliti adalah:

- Bagaimanakah motivasi berprestasi para manajer wanita yang berperan ganda di perusahaan “X” di Kota Bandung?

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

1.3.1 Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui motivasi berprestasi para manajer wanita yang berperan ganda di perusahaan “X” di Bandung.

1.3.2 Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang motivasi berprestasi disertai dengan variasi kecemasan akan gagal positif atau negatif, juga faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi pada manajer wanita yang berperan ganda di perusahaan “X” di Bandung.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoretis**

1. Untuk ilmu Psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi dalam memahami tingkah laku yang berhubungan dengan motivasi berprestasi, dan juga ilmu Psikologi Wanita.
2. Untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan motivasi berprestasi pada manajer wanita yang berperan ganda.
3. Untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang motivasi berprestasi.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Untuk perusahaan, dalam mengidentifikasi motivasi berprestasi pada manajer wanita yang berperan ganda, sehingga dapat diupayakan program pengembangan sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja karyawan, untuk mendukung visi dan misi perusahaan.
2. Untuk perusahaan agar mengetahui tinggi rendah motivasi berprestasi disertai dengan variasi tinggi rendahnya kecemasan akan kegagalan positif atau negatif, sehingga dapat membuat program khusus untuk

mengatasi konflik peran bagi manajer wanita yang memiliki motivasi berprestasi rendah disertai F- yang tinggi.

3. Menjadi masukan bagi para manajer wanita agar dapat berupaya untuk menyeimbangkan motivasi berprestasi dalam rangka penyesuaian tuntutan pekerjaan dengan tuntutan rumah tangga.

### 1.5 Kerangka Pemikiran

Teori utama yang digunakan adalah teori motivasi berprestasi dari **Mc.Clelland** (1953). Sedangkan teori penunjang yang digunakan adalah teori motivasi berprestasi dari **Hermans** (1967) dan teori mengenai karir dan konflik peran ganda yang dipaparkan oleh **Russel** dan **Fitzgibbons** (1982).

Keadaan jaman yang terus berubah memaksa manusia untuk terus menyesuaikan diri, termasuk para manajer dalam melakukan pekerjaannya. Penyesuaian yang dilakukan untuk dapat bekerja secara optimal mencakup faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang terlibat diantaranya adalah persepsi, need, minat, sikap, dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal yang terlibat, diantaranya adalah tuntutan perusahaan juga tuntutan sebagai ibu dan istri. Salah satu motivasi yang penting untuk dimiliki oleh para manajer adalah motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi menurut **Mc.Clelland, Atkinson, Clark, dan Lowell** ( 1953 ) adalah: “Motivasi untuk mencapai keberhasilan dalam kompetisi dengan beberapa standar keunggulan.” Pengertian dari kompetisi dengan suatu standar keunggulan tersebut mencakup:

- Aktivitas kompetitif, yaitu berusaha memperoleh kemenangan atau mengerjakan sesuatu sebaik mungkin atau lebih baik daripada yang dilakukan orang lain.
- Keinginan untuk berhasil dalam bersaing (pernyataan afektif). Adanya perasaan bangga jika berhasil, antisipasi kebanggaan, bekerja dengan sangat hati-hati.
- Tuntutan dalam diri, yaitu adanya tuntutan dalam diri untuk bekerja dengan baik, yang meliputi intensitas dan kualitas dari tindakannya seperti berusaha keras, sungguh-sungguh, hati-hati dan teliti.

Jadi, dengan motivasi berprestasi yang tinggi, individu akan berusaha sebaik mungkin atau lebih baik dari standar pribadi agar mencapai hasil kerja yang tinggi.

Hal ini didukung oleh murid **Mc.Clelland** yaitu **Hermans** (1967) yang mengartikan motivasi berprestasi sebagai keinginan untuk menghasilkan prestasi lebih baik dari orang lain atau diri sendiri dimasa lampau. Orang dengan motivasi berprestasi yang tinggi biasanya menunjukkan keinginan dan usaha yang lebih tinggi dalam meraih prestasi, mengarahkan diri untuk menentukan sendiri hasil tindakannya dalam satu situasi prestasi yang berada dalam jangkauannya sehingga tidak akan didasarkan pada keberuntungan, kesempatan atau pun orang lain. Sebaliknya, orang dengan motivasi berprestasi rendah kurang memperhatikan usaha untuk meraih prestasi. **Hermans** (1967) mengemukakan sembilan indikator motivasi berprestasi

yang kemudian akan diturunkan menjadi item-item dalam kuesioner.

Sembilan indikator tersebut adalah:

1. Mempunyai **taraf aspirasi yang tergolong moderat**, artinya mereka memilih tugas yang memiliki tingkat kesulitan sedang. Para manajer dengan motivasi berprestasi tinggi akan memilih tugas yang memiliki tingkat kesulitan sedang. Ia akan menolak tugas yang terlalu sulit yang berada di luar jangkauan kemampuannya, ia juga akan menolak tugas yang terlalu mudah.
2. Lebih menyukai **resiko-resiko yang kecil** apabila hasil suatu tindakan karena kebetulan atau karena kesempatan yang ada dalam situasi yang tidak pasti atau tidak menentu. Para manajer dengan motivasi berprestasi tinggi tidak akan menerima tugas yang memiliki resiko terlalu besar, atau mengandalkan faktor keberuntungan semata.
3. Dapat mencapai **taraf keahlian yang lebih tinggi**. Para manajer dengan motivasi berprestasi tinggi akan berusaha untuk terus meningkatkan keahliannya agar dapat terus menghasilkan prestasi yang lebih baik.
4. Memiliki **keuletan** dalam menghadapi suatu tugas, dalam arti mereka mempunyai kecenderungan yang kuat untuk menyelesaikan tugas yang telah dimulainya.
5. **Perspektif waktunya lebih kuat mengarahkan diri ke hari depan** (waktu sangat diperhitungkan dalam merencanakan hari

depan). Para manajer dengan motivasi berprestasi tinggi akan menetapkan daftar atau rencana sehubungan dengan waktu untuk mencapai target tertentu.

6. Memiliki **penghayatan waktu secara lebih dinamis**. Para manajer dengan motivasi berprestasi tinggi tidak menyia-nyiakan waktu, bisa bersikap lebih flexible terhadap pemanfaatan waktu. Waktu dianggap sebagai sesuatu yang sangat berharga.
7. Memiliki **kemampuan bertahan yang besar**. Para manajer dengan motivasi berprestasi tinggi tidak mudah menyerah atau putus asa dalam menyelesaikan suatu tugas tertentu.
8. Lebih **menghargai pengakuan orang lain atas prestasi mereka**, sehingga *feedback* untuk mereka akan dijadikan sebagai dasar untuk meningkatkan prestasi.
9. Menghasilkan **prestasi yang lebih baik dalam situasi yang memberikan insentif bagi prestasi**. Imbalan atas suatu prestasi akan lebih memotivasi mereka untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik.

Menurut **Hermans** (1967), motif berprestasi ini ternyata juga disertai kecemasan akan gagal negatif (F-) dan kecemasan akan gagal positif (F+). Yang dimaksud dengan kecemasan akan gagal negatif adalah suatu kecemasan akan gagal, yang sifatnya kurang menguntungkan dan dapat berpengaruh negatif pada prestasi. Sedangkan yang dimaksud dengan kecemasan akan gagal positif adalah

suatu bentuk kecemasan akan gagal yang berdampak positif, sehingga pada situasi tersebut individu akan berprestasi lebih baik. Dengan demikian nyata bahwa kecemasan yang timbul dari konflik peran ganda membawa dampak yang berbeda-beda bagi tiap individu. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi tidak selalu memiliki F+ yang tinggi pula, bahkan mungkin memiliki F- yang tinggi. Adapun penyebabnya berasal dari faktor lingkungan, diantaranya pengalaman individu di masa lampau yang mempengaruhi tingkah laku di masa mendatang.

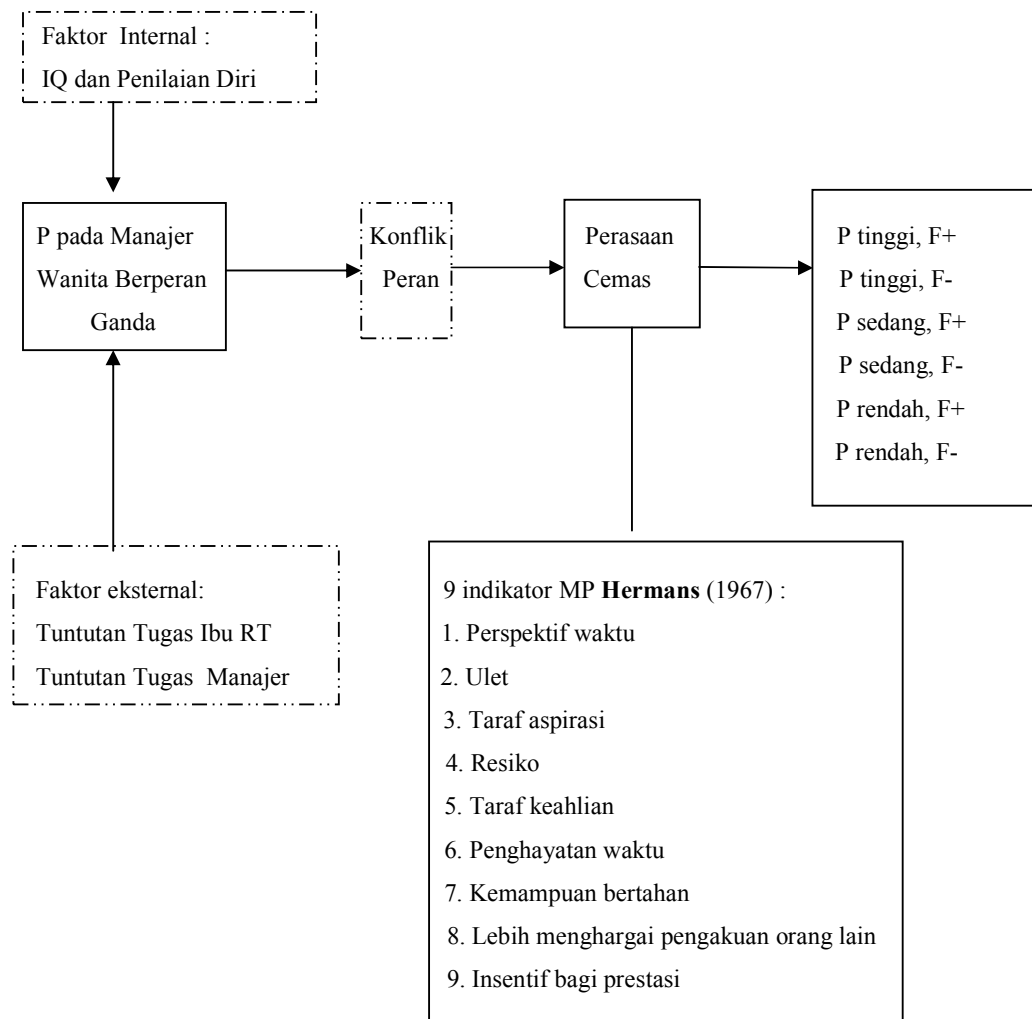
Manajer adalah orang yang mengatur proses kerjasama dan memanfaatkan kemampuan orang lain untuk mencapai sasaran atau tujuan organisasi. Jadi manajer berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tersebut. Para manajer bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, baik itu kebutuhan fisiologis yang sifatnya mendasar, kebutuhan sosial mereka, juga untuk mengaktualisasikan diri mereka. Begitu pula sebaliknya, perusahaan juga membutuhkan para manajer untuk menjalankan perusahaan agar tujuan perusahaan dalam mencapai produktivitas secara optimal tercapai. Dalam interaksi tersebut, perusahaan menuntut para manajer untuk menyelesaikan tugas tertentu. Tugas manajer diantaranya membuat keputusan sehubungan dengan harga produk yang akan dipasarkan, sarana promosi. Sementara para manajer juga membutuhkan imbalan, pengakuan, relasi sosial, kesempatan untuk mencapai aktualisasi diri.



**Anne Russel & Patricia Fitzgibbons** dalam buku *Carrer & Conflict*, 1982 menyatakan bahwa saat ini banyak dijumpai wanita yang menjalankan peran ganda, yaitu wanita yang bekerja dan membina karir serta sekaligus sebagai ibu rumah tangga. Nilai yang dianut masyarakat pada umumnya beranggapan bahwa wanita yang sudah menikah berarti menjalankan peran sebagai ibu rumah tangga. Tugas mereka bersifat “feminin” yaitu mengasuh anak, membersihkan dan merawat rumah, memasak serta melayani segala keperluan suami maupun anak-anak. Menurut teori perkembangan yang dipaparkan oleh **Levinson**, wanita pada usia sekitar 25 sampai 45 tahun seringkali memusatkan perhatian dan mempersiapkan diri bekerja demi keluarga dan pengembangan karier, untuk mencapai kestabilan dalam kariernya. Wanita pada usia tersebut juga pada umumnya sudah berkeluarga dan memiliki anak.

Dengan adanya tuntutan yang tinggi dari masyarakat serta munculnya permasalahan-permasalahan atau konflik yang dirasakan oleh wanita yang berperan ganda tersebut, tetap tidak menutup kemungkinan para wanita bekerja berupaya untuk mencapai prestasi yang tinggi. Pada kenyataannya, banyak wanita memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, bahkan ambisius dalam pekerjaan. Mereka ingin sukses dan mencapai tujuan mereka, terutama dalam berkarir. Mereka akan mengutamakan kepentingan pekerjaan diatas kepentingan pribadi. Mereka juga tidak segan-segan mengupayakan waktu dan energi ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan mereka sebaik mungkin. (**Anne Russel & Patricia Fitzgibbons, 1982 : 135-137**).

Adapun bagan dari kerangka pemikiran ini adalah sebagai berikut :



Keterangan :

P : Motivasi Prestasi

F+ : Kecemasan akan kegagalan positif

F- : Kecemasan akan kegagalan negatif

Asumsi :

1. Manajer wanita yang berperan ganda mengalami konflik dalam memenuhi tuntutan perannya sebagai seorang Ibu Rumah Tangga sekaligus sebagai manajer.
2. Konflik tersebut memunculkan kecemasan akan kegagalan positif (F+) yang dapat mendukung motif berprestasi, atau memunculkan kecemasan akan kegagalan negatif (F) yang akan menghambat motif berprestasi.
3. Mereka dituntut untuk memiliki motivasi berprestasi yang tinggi dalam lingkungan kerja agar dapat bekerja secara optimal.