

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Bekerja merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi sebagian orang dewasa (Frone et al,1992). Pada umumnya masyarakat memandang bahwa bekerja merupakan peran yang harus dijalankan oleh pria. Peran yang diharapkan dari pria dan wanita berbeda, pria diharapkan menjadi sosok kepala keluarga yang bertugas mencari nafkah, sedangkan wanita bertugas dengan urusan domestik seperti mengelola rumah tangga dan mengurus anak. Pembagian peran ini cenderung menjadikan wanita ter subordinasi oleh pria, yang bahkan berdampak pada bentuk ketidakadilan seperti marginalisasi, stereotipe, dan bahkan kekerasan (M. Altez dan L. Nur Hidayati, 2009). Di samping itu, kita juga dihadapkan pada fakta bahwa terdapat 3,9 juta perempuan angkatan kerja yang termasuk ke dalam pengangguran dan 30 juta perempuan yang hanya bekerja mengurus rumah tangga dan tidak mandiri secara ekonomi (BPS, 2009). Jika pun mereka bekerja, 72% dari perempuan Indonesia bekerja di sektor pertanian, 28% bekerja di sektor non-pertanian dan 19,63% bekerja di sektor informal. Data juga menunjukkan bahwa penghasilan pekerja perempuan 50% lebih rendah dibandingkan pekerja laki-laki.

Dalam era sekarang, dimana ilmu dan teknologi berkembang dengan pesat, menyebabkan semakin terkikisnya sekat-sekat yang memisahkan antara pria dan wanita untuk bekerja. Sekarang ini, pandangan gender yang memisahkan

peran pria dan wanita tidak lagi relevan, salah satunya ditunjukkan lewat fenomena semakin banyaknya wanita bekerja (*working woman*). Di dunia, keikutsertaan wanita dalam dunia kerja sudah mulai meningkat sejak tahun 1960-an (U.S Census Bureau, 2003). Hal ini menunjukkan bahwa secara kuantitas, pekerja wanita merupakan faktor tenaga kerja yang sangat potensial. Adanya tuntutan untuk mendukung ekonomi rumah tangga menjadi salah satu alasan bagi wanita untuk bekerja (Pandji Anoraga, 1998).

Indonesia sebagai negara yang berkembang sesungguhnya telah menempatkan posisi wanita pada level yang sejajar dengan pria, terutama dalam masalah ketenagakerjaan, karena disadari atau tidak wanita mempunyai peran ekonomi yang sangat penting dalam pembangunan nasional, di samping peran lainnya. Di Indonesia semakin banyak perempuan yang bekerja di luar rumah, dengan alasan utama mereka (59%) adalah untuk menambah penghasilan (Dwiatmadja, 2000). Perubahan peran perempuan yang dahulunya digambarkan sebagai seseorang yang mempunyai peran *to protect a beauty* yang bertugas merapikan rumah, menjaga kesehatan anak-anak, memasak, serta mengasuh anak menjadi semakin berkurang. Saat ini sudah banyak kaum wanita yang memiliki gelar keserjanaan, memimpin suatu kelompok dan menduduki jabatan manajerial di suatu perusahaan dan instansi pemerintahan yang semula hanya dijabat oleh kaum lelaki.

Perbankan, terutama bank umum merupakan suatu lembaga keuangan yang sangat penting peranannya dalam sebuah kegiatan ekonomi dan perdagangan karena melalui kegiatan perkreditan dan berbagai jasa yang diberikan oleh bank

maka dapat melayani berbagai kebutuhan pada berbagai sektor ekonomi dan perdagangan. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa bank terutama bank umum merupakan inti dari sistem keuangan setiap negara. Bank merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa yang tata kerjanya memerlukan banyak orang maka diperlukan penyusunan organisasi yang teratur dan disusun secara tersendiri sehingga terlihat suatu kerjasama yang baik antara pimpinan dan karyawan bank itu sendiri. Bank merupakan perusahaan yang kegiatannya menyediakan kemudahan, kenyamanan, keamanan atau layanan profesional lainnya. Sebagai perusahaan jasa, bank menempatkan wanita di banyak posisi. Dimulai pada posisi *frontliner* hingga posisi manajerial.

Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Menurut Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok. Peran yang pertama adalah peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung. Yang kedua adalah peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara. Yang ketiga adalah peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding. Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara

garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

Menurut Robert L. Katz (1970) mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah Keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*), dan Keterampilan teknis (*technical skill*). Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai *proses perencanaan* atau *planning*. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat *rencana kerja*. Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kepatutan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah. Selanjutnya adalah keterampilan teknis (*technical skill*) Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan

suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu keterampilan manajemen waktu dan keterampilan membuat keputusan. Keterampilan manajemen waktu merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Keterampilan membuat keputusan merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

Dalam Manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya. Robbins (2003) merinci fungsi manajemen menjadi 4 bagian yang meliputi, fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*) dan fungsi pengendalian (*controlling*). Fungsi perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut.

Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan. Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya. Terakhir adalah Fungsi pengendalian, adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan ([www.organisasi.org](http://www.organisasi.org)).

Seperti situasi yang terjadi pada Bank “X” saat ini, telah banyak wanita yang bekerja di Bank “X” dan telah banyak juga yang menempati posisi manajerial. Bank “X” merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa sehingga pelayanan dan kepuasan nasabah menjadi prioritas utama dimana faktor penentu dalam perusahaan jasa adalah sumber daya manusia sebagai pelaku pekerjaan. Bank “X” didirikan dengan maksud melalui aktivitasnya sebagai Bank Umum dapat membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian regional dan pemerataan pembangunan daerah di segala bidang agar tercapai peningkatan taraf hidup rakyat ([id.wikipedia.org](http://id.wikipedia.org)).

Pada Bank “X”, terdapat karyawati yang menempati posisi *first-line manager* hingga *top manager*. *First-line manager* seperti Supervisor akan lebih banyak menjalankan fungsi pengendalian (*controlling*) dan pengorganisasian (*organizing*). Pada posisi ini karyawati lebih banyak bersentuhan langsung dengan karyawan dibawahnya (non- manajerial) dan juga dengan nasabah, seperti

menghadapi keluhan dari nasabah, atau saat menghadapi karyawan yang bermasalah. Tugas manajer menengah (*midle managers*), seperti pimpinan cabang yang sebagian besar berkaitan dengan pekerjaan untuk menjembatani kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh manajer puncak sehingga dapat diimplementasikan oleh *first-line managers*. Sedangkan manajer puncak (*top managers*) tentu akan menjalankan fungsi perencanaan dan kepemimpinan lebih besar dibandingkan dengan tingkat manajer di bawahnya, mereka akan lebih banyak terkait dengan pekerjaan-pekerjaan pada masa yang akan datang, atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan.

Sadli (1995) dalam Weda (1996), mengemukakan wanita karir adalah wanita yang bekerja atau melakukan kegiatan yang direncanakan untuk mendapatkan hasil berupa uang atau jasa. Diterangkan lebih lanjut bahwa bekerja bagi wanita selain untuk mendapatkan uang sebagai tambahan ekonomi juga terkait dengan kesadaran akan kedudukan wanita baik dalam keluarga maupun masyarakat, sehingga menyebabkan wanita secara khusus perlu menguatkan kemampuan dan memberdayakan dirinya sendiri untuk bekerja. Istilah wanita karier kurang tepat bila ditujukan pada semua wanita yang bekerja di kantor saja, sebenarnya tidak selalu seperti itu, bekerja apa saja asal mendapatkan penghasilan dan suatu kemajuan dalam kehidupannya itulah karier (Anoraga, 1992).

Menjadi wanita karier hampir dambaan setiap wanita, selain wanita lajang, wanita yang telah berumah tanggupun ingin mempunyai pekerjaan yang menghasilkan uang dan posisi jabatan di suatu perusahaan. Kondisi tersebut sejalan dengan konsep emansipasi, di mana wanita juga ingin dihargai sama

dengan pria, selain itu sama dengan tuntutan kehidupan yang semakin lama semakin meningkat. Hal tersebut terjadi karena adanya pergeseran komposisi keluarga, dari *single career family* dimana dalam sebuah rumah tangga hanya pria (suami) yang bekerja menjadi *dual career family*, dimana pria (suami) maupun wanita (istri) sama-sama bekerja. Meskipun sebenarnya tidak ada larangan bagi perempuan untuk bekerja, namun ternyata sampai sekarang masih ada masalah yang sering mereka hadapi, khususnya dari dalam keluarga sendiri. Salah satu implikasinya adalah tuntutan penyeimbangan peran keluarga dan peran pekerjaan yang harus dijalankan oleh masing-masing pasangan. Perempuan bekerja memang harus siap *multitasking* untuk melakukan tugas-tugas rumah tangga maupun kantor. Bekerja di luar rumah meskipun menjadi suatu upaya aktualisasi diri, dan pilihan diri sendiri, seringkali menimbulkan berbagai masalah yang tidak bisa diselesaikan sendiri. Seringkali suami kurang mengambil peran dalam keluarga, sehingga lebih cenderung membebankan semua masalah urusan rumah tangga mereka kepada perempuan. Saat ini, perempuan mulai dipercaya untuk menduduki posisi yang cukup tinggi di sebuah perusahaan. Tak jarang, hal ini akan menjadi masalah ketika ia sudah menikah dan memiliki jabatan dan gaji yang lebih tinggi daripada suami. Dalam budaya Indonesia, pria atau suami adalah kepala keluarga, sehingga seringkali menganggap perempuan atau istri tidak bisa menempati posisi yang lebih tinggi darinya. Perempuan bekerja juga akan terbentur pada adanya budaya tradisional di masyarakat. Ketika istri bekerja di luar rumah, tak jarang orangtuanya sendiri yang akan melarangnya untuk bekerja. Alasannya, istri seharusnya bertugas di rumah untuk melayani suami dan anak-



anaknyanya. Ketika anak-anak menjadi tak terurus, entah kesehatannya yang terganggu, atau prestasi sekolahnya yang menurun, kesalahan akan dibebankan pada ibu (www.kompas.com). Ketidakseimbangan pemenuhan kedua peran tersebut dapat mendorong munculnya konflik pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*).

Berdasarkan Khan et al. dalam Greenhaus dan Beutell (1985), definisi *work-family conflict* adalah sebuah bentuk *interrole conflict*, sebagai bentuk tekanan berlawanan yang berasal dari partisipasi pada peran yang berbeda, ketika salah satu tekanan peran meningkat akan terjadi ketidaksesuaian pada peran yang lainnya (Greenhouse dan Beutell dalam Zatz dkk, 1996). Dengan demikian, partisipasi untuk berperan dalam pekerjaan menjadi lebih sulit dengan adanya partisipasi untuk berperan di dalam keluarga atau sebaliknya. Lebih lanjut menurut Gutek et al (dalam Carlson, 2000) ada dua arah dari *work-family conflict*, yaitu *Work Interfering with Family* (WIF), dan *Family Interfering with Work* (FIW). *Work Interfering with Family* adalah konflik dari pekerjaan yang mempengaruhi keluarga. Menurut Kossek dan Ozeki dalam Namasivayam dan Zhao (2006), WIF muncul ketika peran pekerjaan mengganggu peran seseorang dalam keluarga. *Family Interfering with Work* (FIW) adalah konflik dari keluarga yang memengaruhi pekerjaan. FIW muncul ketika peran seseorang dalam keluarga mengganggu peran pekerjaan. Penelitian dari Berk et al, dalam Gutek (1991) menemukan bahwa wanita cenderung menghabiskan lebih banyak waktu dalam hal urusan keluarga sehingga wanita dilaporkan lebih banyak mengalami konflik pekerjaan, keluarga khususnya *family interfering with work*. Sebaliknya

pria cenderung untuk menghabiskan lebih banyak waktu untuk menangani urusan pekerjaan daripada wanita sehingga pria dilaporkan lebih banyak mengalami konflik pekerjaan keluarga khususnya *work interfering with family* daripada wanita.

Greenhaus dan Beutell dalam Carlson (2000) mengidentifikasi tiga bentuk konflik pekerjaan keluarga, yaitu *Time- Based Conflict*, *Strain based conflict*, dan *Behavior-Based Conflict*. *Time- Based Conflict* merupakan suatu konflik yang dialami ketika tekanan waktu menuntut pemenuhan suatu peran dan menghambat pemenuhan peran yang lain. Kemudian *Strain based conflict*, yang muncul karena adanya ketegangan atau kelelahan pada satu peran sehingga mempengaruhi kinerja dalam peran yang lain, ataupun ketegangan disatu peran bercampur dengan pemenuhan tanggung jawab diperan yang lain. Yang terakhir adalah *Behavior-Based Conflict*, merupakan konflik yang terjadi karena pola-pola perilaku dalam satu peran tidak sesuai dengan pola-pola perilaku peran yang lain. Jika dikombinasikan antara tiga bentuk *work family conflict* dengan dua arah *work family conflict* akan menghasilkan enam dimensi *work family conflict*. Keenam dimensi *work family conflict* yaitu *Timebased Work Interfering with Family* (WIF), *Timebased Family Interfering with Work* (FIW), *Strain based WIF*, *Strain based FIW*, *Behavior based WIF*, dan *Behavior based FIW*.

*Work-family conflict* berhubungan sangat kuat dengan depresi dan kecemasan yang diderita oleh wanita dibandingkan pria (Frone, 2000). Berhubungan juga dengan peran tradisional wanita yang hingga saat ini tidak bisa dihindari, yaitu tanggung jawab dalam mengatur rumah tangga dan membesarkan

anak. Pada dasarnya *work-family conflict* dapat terjadi baik pada pria maupun wanita. Meski demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa intensitas terjadi *work family conflict* pada wanita lebih besar dibandingkan pria (Apperson et al, 2002). Keterlibatan dan komitmen waktu perempuan pada keluarga yang didasari tanggung jawab mereka terhadap tugas rumah tangga, termasuk mengurus suami dan anak membuat para wanita bekerja lebih sering mengalami konflik (Simon, 1995 dalam Apperson et al, 2002). Tingkat konflik ini lebih tinggi pada wanita yang bekerja secara formal karena mereka umumnya terikat dengan aturan organisasi tentang jam kerja, penugasan atau target penyelesaian pekerjaan. Studi oleh Apperson et al (2002) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan yang sifatnya lebih formal dan manajerial seperti jam kerja yang relatif panjang dan pekerjaan yang berlimpah lebih cenderung *memunculkan work-family conflict* pada wanita bekerja.

Berdasarkan survey yang dilakukan peneliti dengan menggunakan teknik wawancara terhadap 5 karyawan Level Manajerial Bank “X” di Kota Bandung, sebanyak 100 % berangkat menuju kantor pada pukul 07.00 wib, tetapi 60% sampai di rumah pada pukul 19.30 wib, dan 40% tiba di rumah pada pukul 20.00 wib, karena faktor harus mengikuti rapat, jarak kantor menuju rumah yang cukup jauh, dan seringkali terkena macet. Sedangkan jam operasional Bank “X” dimulai pukul 08.30 hingga pukul 15.00. Bagi karyawan di level manajerial, lembur pada hari kerja merupakan hal yang biasa. Namun 80% dari karyawan tersebut mengalami lembur di luar hari kerja, dan hal tersebut dilakukan karena terjadi situasi – situasi darurat seperti adanya kartu atm yang “tertelan” atau adanya

kunjungan dari pusat. Situasi tersebut dapat menjadi sumber konflik bagi karyawan. Seringkali karyawan di level manajerial Bank “X” tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya di hari tersebut, 60% dari karyawan seringkali membawa pekerjaan kantor ke rumah, 20% terkadang membawa pekerjaan kantor ke rumah, dan 20 % tidak pernah membawa pekerjaan kantor ke rumah. Sebanyak 60% karyawan akan melakukan kegiatan bersama anak di hari sabtu dan minggu, sedangkan sebanyak 40% lainnya lebih sering melakukan kegiatan bersama anak disaat ada kesempatan. Selain itu sebanyak 60% akan melakukan kegiatan rumah, seperti membersihkan rumah hanya di hari sabtu dan minggu, sedangkan sebanyak 40% akan membersihkan rumah setiap hari setelah pulang kerja. Waktu karyawan bank “X” level manajerial lebih banyak dipergunakan di kantor, sedangkan kegiatan di rumah dan bersama keluarga hanya dilakukan pada saat libur.

Saat dalam situasi kantor sebanyak 100% karyawan pernah mengalami masalah dengan bawahan, seperti bawahan yang tidak mengikuti perintah kerja, atau tidak menyelesaikan tugas tepat waktu. Selain itu sebanyak 100% karyawan di level manajerial pernah mengalami tekanan dari atasan, berupa pelimpahan kerja, serta deadline yang diberikan oleh atasan. Sedangkan komplain yang disampaikan secara langsung oleh nasabah pernah dialami oleh 20% karyawan level manajerial. Bagi 80% karyawan tidak pernah mendapatkan komplain secara langsung dari nasabah. Ketika kembali ke dalam situasi rumah, sebanyak 40% seringkali membantu pekerjaan rumah anak, sedangkan sebanyak 60% terkadang membantu pekerjaan rumah anak. Sebanyak 60% karyawan tersebut juga

menyiapkan segala kebutuhan suami, dan 40% terkadang menyiapkan kebutuhan suami.

Dari hasil survey di Bank “X” ini terdapat 100 % bersikap tegas saat berada di kantor, hal ini menunjukkan kompetensi sebagai pemimpin yang dimiliki oleh karyawan di level manajerial. Sebanyak 20% juga memiliki bersikap bersahabat kepada bawahan maupun atasan. Sikap tegas dan bersahabat tersebut seringkali terbawa hingga ke rumah oleh 20% karyawan, sedangkan sebanyak 60% terkadang membawa sikap saat dikantor ke rumah. Meskipun memiliki jabatan di level manajerial, sebanyak 100% tetap menghormati suami sebagai kepala keluarga di rumah. Sebagai karyawan di level manajerial, seringkali mereka membawa perilaku di kantor saat melakukan kegiatannya di rumah.

Fenomena *work-family conflict* ini juga semakin menarik untuk diteliti mengingat banyaknya dampak negatif yang ditimbulkan, baik terhadap wanita bekerja itu sendiri, keluarganya maupun bagi organisasi tempat ia bekerja. Di satu sisi mereka harus berperan sebagai istri dan ibu rumah tangga yang harus mengurus, memberi perhatian kepada suami, anak, dan kebutuhan rumah tangga. Di sisi lainnya mereka juga harus berperan sebagai karyawan dengan tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas-tugas di dalam perusahaan. Beberapa dampak negatif secara individual diantaranya adalah berkurangnya kepuasan baik dalam bekerja maupun dalam kehidupan rumah tangga, ketegangan dan stress pada diri wanita bekerja, gangguan kesehatan, dan ketidakharmonisan hubungan dengan anggota keluarga lain. Sedangkan dari sisi organisasi *work-family conflict* akan mengakibatkan berkurangnya komitmen karyawan pada pekerjaan yang akhirnya

dapat mendorong perputaran tenaga kerja yang tinggi pada organisasi (high turnover) (Poelmans, 2001a). Dengan adanya permasalahan tersebut maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul **“Studi Deskriptif mengenai Work – Family Conflict pada Karyawan Level Manajerial Bank “X” di Kota Bandung.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan hal-hal yang telah diungkapkan di atas, maka peneliti ingin meneliti mengenai bagaimana gambaran *Work – Family Conflict* pada Karyawan Level Manajerial Bank “X” di Kota Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai *Work – Family Conflict* pada Karyawan Level Manajerial Bank “X” di Kota Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran detail mengenai dimensi *Work – Family Conflict* pada Karyawan Level Manajerial Bank “X” di Kota Bandung, berdasarkan enam dimensi *work family conflict*, yaitu *Timebased Work Interfering with Family* (WIF), *Timebased Family Interfering with Work* (FIW), *Strain based WIF*, *Strain based FIW*, *Behavior based WIF*, dan *Behavior based FIW*.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

- Memberikan informasi pada bidang Ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri untuk mengetahui derajat *Work – Family Conflict* pada Karyawan Level Manajerial Bank “X” di Kota Bandung.
- Memberikan informasi kepada peneliti lain yang membutuhkan bahan acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai gambaran *Work – Family Conflict* pada Karyawan Level Manajerial Bank “X” di Kota Bandung.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

- Memberikan informasi kepada karyawan level manajerial Bank “X” mengenai *Work – Family Conflict yang dialaminya sekarang*, sehingga diharapkan mereka dapat mencari cara untuk mengatasi konflik peran yang dihadapinya dengan melakukan konsultasi atau konseling.
- Memberikan informasi kepada perusahaan yang bersangkutan mengenai *Work – Family Conflict* yang dihadapi Karyawan Level Manajerial Bank “X” di Kota Bandung. Informasi ini dapat digunakan sebagai bahan intervensi bagi Karyawan Level Manajerial.

### **1.5. Kerangka Berpikir**

Peran maskulin pria yang dahulu digambarkan sebagai pencari nafkah utama dan dibebaskan dari urusan rumah tangga sudah mulai berubah. Perempuan dengan tuntutan pada pekerjaannya membatasi kinerja dan peran mereka dalam keluarga. Pria kemudian menjadi lebih terlibat dengan keluarga dan prioritas mereka bergeser dari yang semula hanya pada pekerjaan saja (Michelson, Pleck, dalam Duxbury & Higgins, 1991). Bagi wanita yang memiliki peran hanya sebagai Ibu rumah tangga atau wanita yang berkarir di luar instansi tidak mengalami konflik peran. Mereka dapat dengan leluasa untuk membagi waktu antara kewajiban mengurus keluarga dengan menyelesaikan pekerjaan. Tetapi lain halnya bagi wanita yang bekerja di instansi, wanita yang bekerja di instansi tidak memiliki waktu yang fleksibel, karena mereka memiliki tuntutan waktu dan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Terutama bagi wanita yang telah berada pada level manajerial. Level manajerial merupakan tingkatan dalam organisasi yang bertanggung jawab dan memiliki kewenangan formal untuk menggunakan sumber daya organisasi dan membuat keputusan. Pada level manajerial ini seorang karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab yang lebih besar kepada perusahaan dibandingkan karyawan yang berada di level non manajerial. Tekanan yang akan dihadapi oleh karyawan di level manajerial inipun akan lebih besar.

Henry Mintzberg mengemukakan bahwa ada tiga kelompok peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya, yang pertama adalah peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan



simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung. Kedua adalah peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara. Ketiga adalah peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding. Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

Sesuai dengan kodratnya sebagai seorang ibu dan istri, perubahan demografi tenaga kerja wanita menimbulkan sebuah konflik peran ganda pada sebagian wanita yang bekerja. Pergeseran kodrat wanita dari seorang ibu rumah tangga dan seorang istri menjadi wanita bekerja menjadikan banyak keluarga dewasa ini mempunyai "*dual career*". Bertemunya dua peran sekaligus yang terjadi pada karyawan wanita akan menciptakan tekanan – tekanan psikologis yang akan berdampak pada fisiologis karyawan wanita tersebut, apabila tekanan tersebut terjadi secara terus menerus maka akan mengganggu produktivitas dan kinerja karyawan tersebut dalam sebuah perusahaan.

Menurut Robbin (1996) konflik adalah suatu proses dimana terjadi pertentangan dari suatu pemikiran yang dirasa akan membawa suatu pengaruh yang negatif, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik secara umum adalah bertemunya dua kepentingan yang berbeda dalam waktu yang bersamaan dan dapat menimbulkan efek yang negatif. Adanya tuntutan untuk mendukung ekonomi rumah tangga menjadi salah satu alasan bagi wanita untuk bekerja (Anoraga,1992). Pada perempuan yang bekerja mereka dihadapkan pada banyak

pilihan yang ditimbulkan oleh perubahan peran dalam masyarakat, di satu sisi mereka harus berperan sebagai ibu rumah tangga yang tentu saja bisa dikatakan memiliki tugas yang cukup berat dan sisi lain mereka juga harus berperan sebagai wanita karir. Menurut Greenhouse and Beutell (1985) mendefinisikan konflik peran ganda adalah sebuah konflik yang timbul akibat tekanan-tekanan yang berasal dari pekerjaan dan keluarga.

Menurut Gutek et al (dalam Carlson, 2000) ada dua arah dari konflik antara kerja keluarga, yaitu *Work Interfering with Family* (WIF), dan *Family Interfering with Work* (FIW). *Work Interfering with Family* (WIF) muncul pada saat karyawan level manajerial pada Bank “X” yang memiliki peran sebagai wanita karir yang juga seorang ibu, merasa pekerjaannya sebagai karyawan menghalanginya untuk dapat menghabiskan waktu dengan anak-anaknya seperti membantu membimbing anaknya saat mengerjakan pekerjaan rumah. Sedangkan *Interfering with Work* (FIW) muncul ketika karyawan level manajerial pada Bank “X” sebagai seorang wanita karir yang merasa pekerjaannya terganggu karena harus mengantar anaknya pergi sekolah.

Kedua arah tersebut, jika dikombinasikan dengan tiga bentuk *Work – Family Conflict* akan menghasilkan enam kombinasi *Work – Family Conflict*. Keenam kombinasi *Work – Family Conflict* tersebut yaitu *Timebased WIF*, *Timebased FIW*, *Strain based WIF*, *Strain based FIW*, *Behavior based WIF*, dan *Behavior based FIW*.

*Timebased WIF* adalah ketika tekanan waktu dari pekerjaan yang memengaruhi kehidupan keluarga. Konflik seorang karyawan level manajerial

pada Bank “X” yang juga berperan sebagai ibu rumah tangga muncul saat karyawan tersebut merasa bahwa tuntutan waktu di kantor yang tinggi menghalanginya untuk memenuhi peran sebagai ibu rumah tangga, seperti mengurus kebutuhan anak dan suami. Sebaliknya *Timebased* FIW muncul ketika tekanan waktu dari keluarga yang memengaruhi pekerjaan. Konflik karyawan level manajerial pada Bank “X” terjadi saat karyawan merasa bahwa tuntutan waktu untuk mengurus kebutuhan anak dan suami akan menghalangi pekerjaannya di kantor.

*Strain based* WIF, merupakan konflik yang muncul ketika ketegangan terjadi pada perannya sebagai karyawan memengaruhi kehidupan keluarga. Indikator dari stress: sikap yang apatis, tegang, iritabilitas, kelelahan dan kecemasan. Beratnya tuntutan pekerjaan yang dialami oleh karyawan level Manajerial di Bank “X” sering mengakibatkan stress dan situasi tersebut terbawa ke rumah mengakibatkan kurangnya perhatian terhadap anak dan suami yang dapat menyebabkan konflik, sedangkan *Strain based* FIW terjadi karena adanya ketegangan di dalam keluarga yang memengaruhi pekerjaan. Kesibukan mengurus anak, berdampak pada berkurangnya kinerja karyawan.

*Behavior based* WIF adalah konflik yang muncul karena pola perilaku sebagai seorang karyawan di level manajerial menghalangi pola perilakunya di dalam keluarga. Sikap terhadap rekan kerja baik atasan maupun bawahan terkadang dapat terbawa saat karyawan level manajerial di Bank “X” berinteraksi dengan keluarga di rumah, sedangkan keluarga mengharapkan sikap yang berbeda saat menghadapi rekan kerja dengan saat menghadapi keluarga. Sedangkan

*Behavior based* FIW terjadi karena pola perilaku sebagai Ibu rumah tangga menghalangi perilakunya sebagai seorang karyawan level manajerial di perusahaan.

Untuk mengetahui *Work -Family Conflict* lebih jauh terdapat beberapa faktor pemicu munculnya *Work - Family Conflict* dapat bersumber dari domain tempat kerja dan keluarga. (1) Lingkup/area kerja, tekanan-tekanan tersebut adalah waktu kerja yang padat, tidak teratur, adanya konflik interpersonal di tempat kerja, *career transition*, serta supervisor atau organisasi yang tidak mendukung. (2) Lingkup/area keluarga, tekanan-tekanan tersebut adalah kehadiran dan jumlah anak, masih mempunyai tanggung jawab utama pada anak usia balita dan remaja, mempunyai konflik dengan anggota keluarga dan keberadaan anggota keluarga yang tidak mendukung.

Sebagai karyawan pada level manajerial waktu kerja yang dihadapi lebih tinggi dan tidak teratur. Hal tersebut terjadi karena karyawan pada level manajerial memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas- tugas yang diberikan oleh perusahaan. Waktu kerja yang padat dan tidak teratur akan menghasilkan *Work -Family Conflict* yang tinggi. Bekerja di lingkungan kantor, bekerja dengan orang lain seringkali menimbulkan konflik- konflik dengan rekan kerja. Karyawan yang dapat mengatasi konflik yang terjadi dengan rekan kerja akan mengurangi munculnya *Work -Family Conflict*. Tetapi karyawan yang tidak dapat mengatasi konflik dengan rekan kerja akan meningkatkan munculnya *Work -Family Conflict*. Bagi karyawan dengan karir yang baik, akan memiliki tanggung jawab dan tuntutan yang lebih tinggi terhadap dirinya. Tanggung jawab dan

tuntutan yang lebih tinggi di lingkungan pekerjaan akan memunculkan konflik dengan perannya di rumah. Waktu yang dihabiskan di rumah pun akan lebih sedikit, tetapi karyawan dengan tanggung jawab dan tuntutan yang lebih rendah akan mengurangi munculnya konflik peran sebagai karyawan dan sebagai ibu rumah tangga. Supervisi dari atasan dan dukungan organisasi pun memberikan pengaruh terhadap munculnya *Work - Family Conflict*. Bagi organisasi yang memberikan tuntutan yang terlalu tinggi terhadap karyawan di level manajerial, akan meningkatkan *Work - Family Conflict*. Sebaliknya organisasi yang mendukung peran karyawan sebagai ibu rumah tangga, akan mengurangi munculnya konflik.

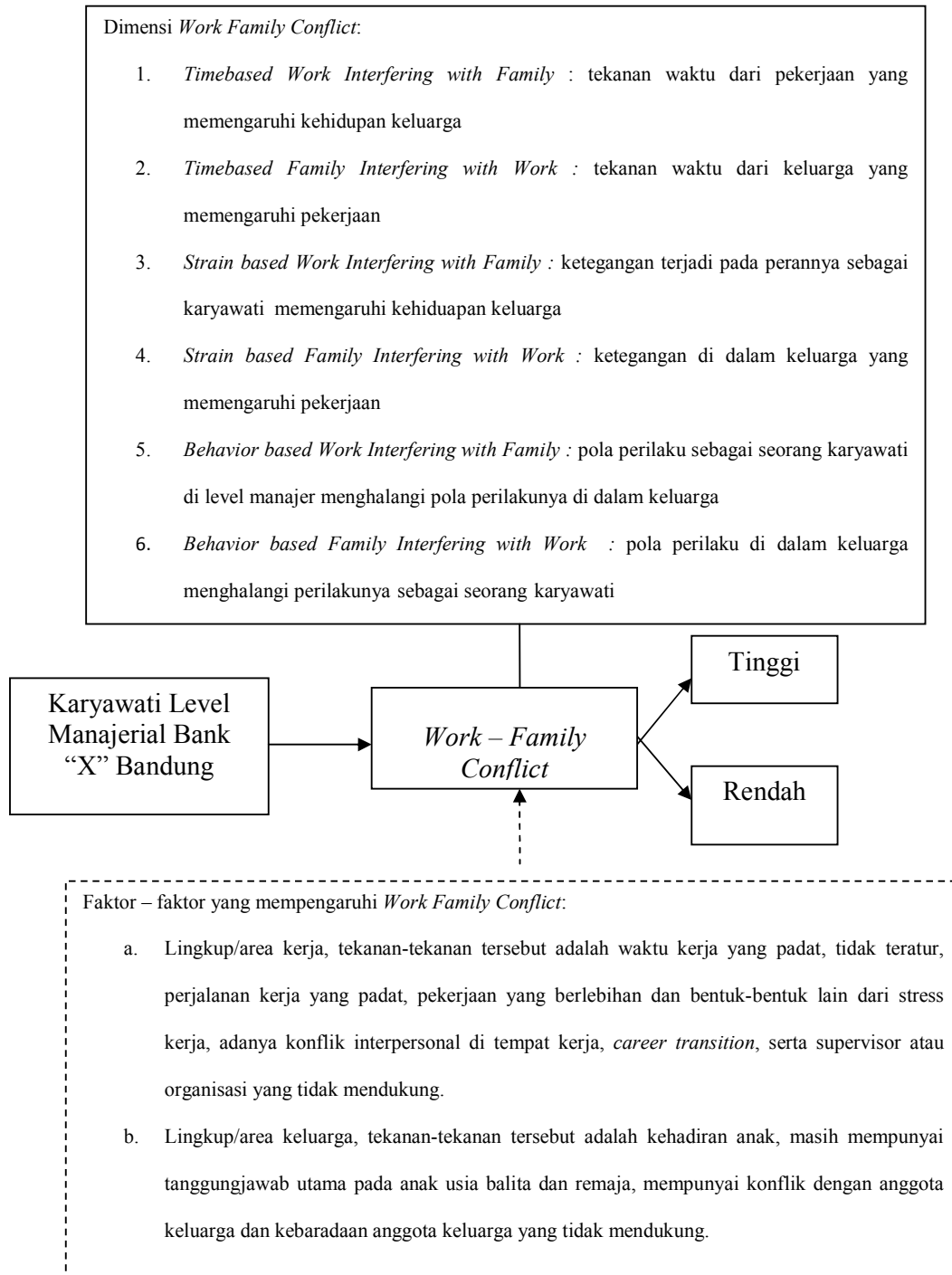
Keluarga juga memiliki pengaruh terhadap munculnya *Work - Family Conflict*. Kehadiran anak di dalam keluarga, dan masih memiliki tanggung jawab pada anak usia balita dan remaja memunculkan konflik yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang belum memiliki anak atau sudah tidak memiliki tanggung jawab utama terhadap anak balita dan remaja. Selain itu adanya konflik dengan anggota keluarga turut memberikan andil terhadap munculnya *Work - Family Conflict*. Keluarga yang memberikan dukungan pada karyawan untuk bekerja dan berkarier, akan mengurangi konflik peran sebagai ibu rumah tangga, dengan perannya sebagai karyawan. Sebaliknya keluarga yang tidak mendukung karir sebagai karyawan akan meningkatkan *Work - Family Conflict*.

Tekanan-tekanan tersebut berhubungan positif dengan konflik pekerjaan-keluarga. Menurut Frone et.al. (1992), tekanan pekerjaan meliputi beban

pekerjaan, kurang diberi otonomi dan kerancuan peran. Sedangkan tekanan dari domain keluarga menggambarkan individu yang berperan sebagai orang tua dan pasangan suami isteri (Parasuraman et.al, 1992). Kedua peran tersebut mengarah pada kualitas peran masing-masing yaitu hubungan antara orangtua – anak dan hubungan suami – isteri.

Faktor - faktor tersebut dapat saling berpengaruh antara satu dengan yang lainnya dan memengaruhi *Work - Family Conflict*. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat terlihat bahwa *Work - Family Conflict* dapat dipengaruhi oleh reaksi karyawati di lingkungan sosial. *Work - Family Conflict* yang tinggi akan memengaruhi kinerja karyawati di perusahaan, dan perannya sebagai ibu rumah tangga.

Berdampak terhadap timbulnya stress kerja, kinerja yang buruk, permasalahan di dalam keluarga seperti konflik dengan suami, dan kurangnya perhatian terhadap anak. *Work - Family Conflict* yang rendah memunculkan dampak positif bagi kinerja karyawati di perusahaan, dan hubungannya dengan keluarga.



**Bagan 1.1 Kerangka Pikir**

## 1.6 Asumsi

1. Karyawan level manajerial Bank “X” Kota Bandung menghadapi tekanan dalam partisipasi untuk berperan di pekerjaan karena adanya tuntutan untuk berpartisipasi di perannya dalam keluarga atau sebaliknya, sehingga mendorong terjadinya *Work-Family Conflict*.
2. *Work-family conflict* yang dialami Karyawan level manajerial Bank “X” Kota Bandung berhubungan sangat kuat dengan depresi, kecemasan, dan jugaperan tradisional wanita, yaitu tanggung jawab dalam mengatur rumah tangga dan membesarkan anak.
3. *Work-Family Conflict* terdiri dari tiga bentuk, yaitu *Time- Based Conflict*, *Strain based conflict*, dan *Behavior-Based Conflict*, dan terdiri dari dua arah, yaitu *Work Interfering with Family* (WIF), dan *Family Interfering with Work* (FIW).
4. Kombinasi dari bentuk dan arah yang dialami Karyawan level manajerial Bank “X” Kota Bandung menghasilkan enam dimensi. Keenam dimensi tersebut yaitu *Timebased WIF*, *Timebased FIW*, *Strain based WIF*, *Strain based FIW*, *Behavior based WIF*, dan *Behavior based FIW*.
5. *Work-Family Conflict* dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mendukung, yaitu lingkup/area kerja dan lingkup/area keluarga.
6. Karyawan level manajerial Bank “X” Kota Bandung mengalami *Work-Family Conflict yang tinggi dan rendah*