

STUDI TENTANG *WORK LIFE BALANCE* DAN KEPUASAN KARIR PEKERJA WANITA DI JAKARTA

Sylvia Diana Purba¹⁾, Levi Nilawati²⁾

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta

¹⁾e-mail: sylvia.purba@atmajaya.ac.id

²⁾e-mail: levi.nilawati@atmajaya.ac.id

ABSTRACT

This research proposes to find out the influence of availability of career information on career satisfaction of career woman in Jakarta. Participants in this study are 199 women, consist of lecturers, doctors, police women, bank employees, etc. Work-life balance, awareness of organizational plans for self and match between individual and organizational career plans are used as mediating variables on impact of availability of career information toward career satisfaction. Research finding shows that work-life balance and awareness of organizational plans have no significant effects as mediating variables on the impact of availability career information toward career satisfaction. Meanwhile, match between individual and organizational career plans have a significant effect as a weak mediating variable. WLB issue seems not become a concern in forming career satisfaction among career women in Indonesia.

Keywords: Availability of Career Information, Work-Life Balance, Match between Individual and Organizational Career Plans, Awareness of Organizational Plans, Career Satisfaction.

1. Pendahuluan

Latar Belakang Masalah Penelitian

Di masyarakat negara berkembang, wanita masih identik sebagai pekerja rumah tangga sesuai kodratnya. Namun kenyataannya sebagaimana seorang pria, wanita juga memiliki kebutuhan untuk mengaktualisasikan dirinya. Dorongan aktualisasi diri dapat pula memperkuat keinginan seorang wanita untuk sukses dalam karirnya di tempat kerja. Hal ini terbukti dari tren di Amerika 80% pasangan menikah adalah *dual career partnerships* yang saling mendukung karir satu sama lain (Bohlander & Snell, 2013, p.212). Untuk menyesuaikan rencana karir individu dengan rencana organisasi, tentu karyawan wanita yang telah menikah dan memiliki anak akan berupaya memilih karir yang membuatnya tidak kehilangan peran sebagai seorang ibu rumah tangga. Dalam

kondisi tersebut sebagai seorang pekerja, individu (wanita karir) sering berhadapan dengan masalah kehidupan dalam keluarga. Wanita seringkali mengalami konflik dengan perannya sebagai seorang ibu rumah tangga yang dapat menghambat kinerja maupun kesuksesan karir yang dijalani.

Ketertarikan untuk meneliti bagaimana wanita dapat mengembangkan karirnya telah banyak mendapat perhatian. Meski wanita saat ini telah mendapat peran yang sama dalam berbagai profesi karir, namun kodrat wanita sebagai pengemban peran domestik masih tetap melekat. Konflik peran ganda yang dirasakan wanita bekerja purna waktu menjadi topik yang menarik. Banyak wanita lebih memilih menghabiskan waktunya untuk merawat anak ketimbang bekerja di luar rumah (Betz & Fitzgerald, 1987), namun sebagian

lagi wanita merasa bekerja di luar rumah juga pilihan yang membanggakan.

Berkaitan dengan pola karir diatas organisasi saat ini membutuhkan *Human Resources Strategies* dan kebijakan-kebijakan yang mengakomodasi kebutuhan kerja dan keluarga pada angkatan kerja yang beragam (Cox & Blake, 1991; Robinson & Dechant, 1997, dalam De Ciere et al., 2002) dan strategi *work-life balance* (WLB) adalah kuncinya. Dengan terjaganya WLB karyawan dapat merencanakan karirnya dengan tetap memenuhi tuntutan peran di tempat kerja, seimbang dengan di rumah maupun di wilayah lain. WLB diasumsikan dapat memediasi ketersediaan informasi karir terhadap kepuasan karir yang dirasakan. Selain dengan hadirnya WLB, kepuasan karir tentunya dapat pula dipengaruhi oleh kesesuaian rencana karir individu dengan rencana organisasi dan juga kesadaran individu atas karir yang tersedia oleh organisasi untuknya.

Studi dalam jangka panjang telah mendefinisikan kesuksesan karir sebagai serangkaian promosi, posisi yang dijabat atau keyakinan akan kesuksesan karir. Studi dihubungkan dengan suatu pekerjaan atau organisasi yang menggunakan hirarki jabatan pada suatu ukuran operasional kesuksesan karir (Schein, 1978). Namun kemudian, dalam lingkungan yang kompleks, global dan dinamis, karir tidak lagi banyak ditentukan atau diatur oleh organisasi. Dengan kata lain, individu dengan pengalaman dan transisi karir berperan dalam mengambil keputusan karirnya sendiri dimana ia dituntut mampu beradaptasi dan terus belajar (Hall & Moss, 1998). Sebagai konsekuensinya, kesuksesan karir akan diukur dari kepuasan

kerja, *self awareness*, *adaptability*, *learning* yang merupakan esensi dari faktor individu yang sering dikenal dengan subjektif karir.

Jauh sebelum perkembangan teori kesuksesan karir yang mengangkat dimensi individu sebagai pelaku karir dalam menentukan makna kesuksesan, Sonnenfeld dan Kotter (1982) telah membangun suatu *Model of Career Development* yang menurut penulis dapat menjadi acuan penting dalam membangun model kesuksesan atau kepuasan karir khususnya wanita. Model ini disajikan dalam artikel *The Maturation Career Theory*. Mereka menyatakan ada 4 fase dalam pendekatan karir selama ini antara lain: 1) *Sosial Structure Approach* (1890-an), yaitu pendekatan yang melihat karir sebagai pembeda kelas sosial sesuai okupasi yang dicapai; 2) *Personality Traits Approach* (1920-an), yaitu riset-riset karir berkaitan dengan *personality traits*; 3) *Career Stages* (1950-an), yaitu karir dilihat sebagai suatu pendekatan yang dinamis yang terus berubah dan berbeda di setiap tahapan yang ditandai dengan kebutuhan, concern, komitmen dan aspirasi karir yang berbeda; 4) *Life Cycle Theory* (1970-an), yaitu pendekatan dimana pentas karir direfleksikan dan berinteraksi dengan pentas dan even dalam kehidupan individu, di waktu yang lalu, sekarang, dan masa yang akan datang. Dari model pengembangan ini, relevansi yang dapat dikaitkan dengan pentingnya WLB sebagai variabel yang memoderasi peningkatan kepuasan karir karena tersedianya informasi karir diasumsikan dengan hadirnya WLB maka wanita karir dapat memanfaatkan informasi karir yang ada namun tetap dapat menjalankan peran

domestiknya. Dari penelitian Boyar *et al.* (2008) ditemukan bahwa perkiraan tuntutan pekerjaan berpengaruh sangat signifikan terhadap pertentangan pekerjaan dengan keluarga. Demikian pula perkiraan tuntutan keluarga berpengaruh secara signifikan terhadap pertentangan keluarga dengan pekerjaan.

Sementara di sisi lain dengan pengembangan model karir yang disajikan Sonnenfeld dan Kotter, rencana karir individu juga dapat memediasi informasi karir yang tersedia dalam meningkatkan kepuasan karir, dimana wanita karir dapat merencanakan tahapan karir mana yang akan dipilih sesuai pola kehidupannya. Beberapa hal telah diidentifikasi terkait bagaimana peran seorang wanita dalam karir sesuai pola keluarganya. Ada 3 pola yang teridentifikasi yaitu: (a) satu jalur, riwayat karir/pekerjaan tanpa peran tambahan hanya sebagai ibu; (b) serangkaian, riwayat permulaan suatu karir/pekerjaan yang diikuti interupsi bagi tanggungjawab sebagai seorang ibu dengan memasuki karir dan dunia kerja; (c) banyak *track* (jalur), kelihaihan berperan dengan harapan mampu menyatukan peran sebagai pekerja purnawaktu sekaligus sebagai ibu rumah tangga (Whitmarsh *et al.*, 2007). Dengan pola c (ketiga) maka wanita karir harus mampu menjalankan berbagai perannya baik di rumah maupun di organisasi dengan menyesuaikan kondisi yang di hadapi.

Peningkatan karir dilalui melalui proses yang panjang, tidak selalu rencana karir individu dapat berjalan dengan baik sesuai program karir organisasi. Meskipun intervensi karir organisasi seperti usaha menghasilkan kesuksesan karir, rencana karir organisasi dapat menghasilkan

kepuasan, informasi karir dan peluang karir dapat meningkatkan komitmen, namun hal ini tidak selalu dapat berjalan dengan baik (Granrose & Poortwood, 1987). Rencana karir individu yang sesuai dengan rencana karir organisasi diyakini juga dapat memediasi informasi karir dalam meningkatkan kepuasan karir. Hal ini dapat dipahami bila informasi karir yang ada dapat berasosiasi dengan kesesuaian rencana individu di satu pihak dan organisasi di pihak lain terkait pengembangan karir maka kepuasan karir akan meningkat karena informasi karir yang tersedia relevan dengan kesesuaian rencana karir individu dan organisasi.

Mengamati uraian di atas maka sangat menarik untuk meneliti bagaimana pekerja wanita merasakan peningkatan kepuasan karir bila informasi karir tersedia baginya dan di mediasi oleh WLB, kesadaran akan rencana karir individu serta kesesuaian rencana karir individu. Riset ini dilakukan terhadap wanita karir dari berbagai profesi seperti dosen, dokter, polwan, karyawan bank, asuransi dan jasa lainnya untuk menguji apakah ketersediaan rencana karir yang dimediasi oleh work-life balance (WLB), kesesuaian rencana karir individu dan organisasi serta kesadaran rencana karir organisasi terhadap diri dapat mempengaruhi atau memediasi kepuasan karir pada wanita.

2. Landasan Teori

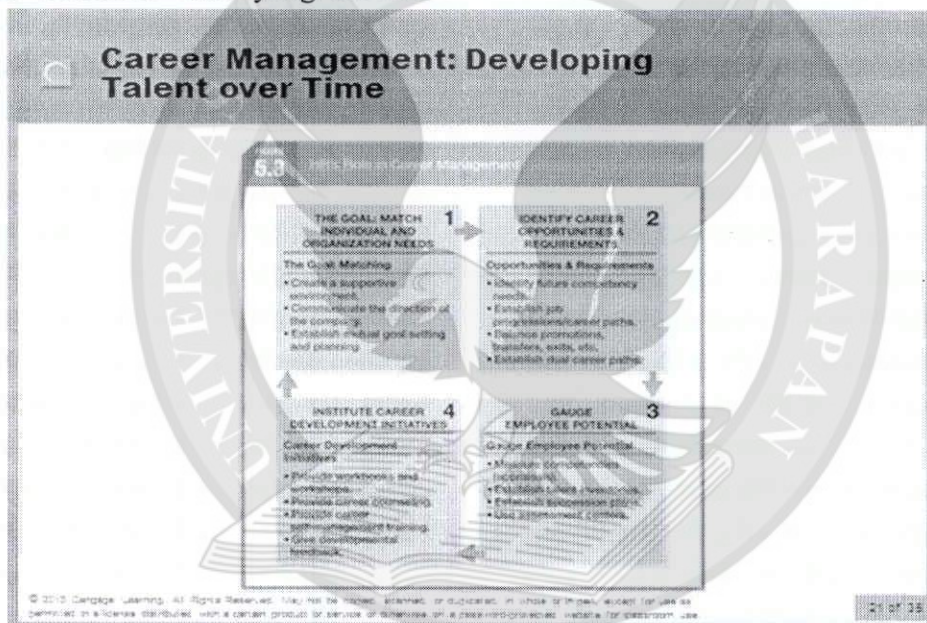
Rencana Karir Individu dan organisasi, WLB dan kepuasan karir

Karir adalah rangkaian posisi seseorang dalam pekerjaan sepanjang hidupnya (Robbins, 2007). Pilihan karir seseorang biasanya dilatarbelakangi banyak faktor seperti *interests*, *self image*,

personality, dan social backgrounds (Mathis, 2003). Namun seringkali karir seseorang pada akhirnya ditentukan oleh kesempatan atau dukungan organisasi dimana seseorang bekerja. Oleh karena itu diperlukan rencana karir yang dirancang organisasi dan diikuti kesadaran individu untuk menyesuakannya dengan rencana secara personal. Granrose dan Poortwood (1987), menulis bahwa 3 asumsi intervensi karir organisasi ternyata belum diyakini selalu benar yaitu: (1) peran penting usaha untuk kesuksesan; (2) kepastian akan rencana karir organisasi dan peluang individu dapat membawa kepuasan; (3) tersedianya informasi karir yang relevan

dan dukungan menghasilkan komitmen organisasi.

Dalam menjalani karirnya setiap individu dalam organisasi semestinya memiliki informasi terkait rencana karir mereka seperti *strategic planning, forecasting, succession planning, and skills inventories* (Bohlanders & Snell, 2013, p.189). Dengan demikian setiap individu dapat menggunakan informasi tersebut untuk mempersiapkan jalur karir yang mereka siapkan. Berikut digambarkan bagaimana kebutuhan individu dan organisasi dapat dipadukan dalam manajemen karir.



Gambar 1. Peran HRD dalam Career Manajemen
Sumber: Bohlander & Snell, 2013

Gambar di atas menunjukkan bahwa setiap individu dalam organisasi selalu berada dalam rencana strategis organisasi dimana dalam pengembangan karirnya baik tujuan organisasi dan individu harus dikawinkan sehingga dapat ditetapkan tujuan yang saling menguntungkan. Selanjutnya, dilakukan pula identifikasi kompetensi yang

dibutuhkan agar dapat disesuaikan dengan penentuan jalur karir, promosi, transfer maupun *dual career paths* dan lain-lain. Aktivitas selanjutnya yang penting untuk merencanakan karir individu adalah dengan menggunakan *assessment centers* dengan demikian perencanaan *counselling and training* dapat dilakukan untuk persiapan karir secara mandiri. Dalam

memadukan kebutuhan organisasi dan individu, masing-masing akan bersama-sama mencari kesesuaian dimana organisasi dari sisi strategi maupun operasionalnya, sedangkan individu dari sisi personal maupun profesional. Dan yang menjadi masalah ketika manajemen karir dihadapkan pada dimensi personal individu seperti *family concerns, spouse's employment, ability to relocate* ataupun masalah pribadi lainnya (Bohlander & Snell, 2013, p.191).

H1: Semakin baik informasi karir bagi individu semakin baik kesadaran akan rencana karir organisasi terhadap individu.

Karyawan yang memulai karir dalam suatu perusahaan selalu berharap akan dapat meningkatkan karirnya dari waktu ke waktu. Namun peningkatan karir tidak semudah yang diharapkan, terutama bagi karyawan wanita dengan status menikah kesempatan peningkatan karir menjadi sesuatu yang dilematis. Apabila perusahaan tidak menyediakan ruang bagi wanita karir untuk tetap menjalankan peran dalam keluarga maka akan muncul konflik kerja keluarga (Voydanoff, 2004; Ahmad, 1999; Sullivan & Lewis, 2001; Lewis & Campbell, 2008; Waren *et al.*, 2009). Banyak faktor yang menjadi pertimbangan bagi karyawan wanita ketika hendak ikut berpartisipasi dalam program manajemen karir. Konflik peran menjadi salah satu faktor yang menentukan. Hal ini terkait dengan *family concern* dalam *individual's needs* yang tidak dapat dipisahkan dalam perencanaan karir.

Isu *gender* dan WLB seringkali dipertimbangkan sebagai dasar penting untuk mengelola *gender* dalam organisasi

dimana seringkali diasumsikan bahwa wanita bekerja lebih bertanggungjawab kepada keluarganya daripada pekerja pria (Sullivan & Lewis, 2001). Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa karyawan yang bekerja *full time* biasanya pria, sedangkan wanita secara konvensional biasanya hanya menjalankan pekerjaan rumah tangga tanpa mendapat upah/gaji (Crompton & Lyonette, 2006). Dalam menghadapi kebijakan kerja-kehidupan pribadi konsekuensi karir (*career consequences*) seringkali dipersepsikan negatif. Misalnya, wanita bekerja paruh waktu yang memutuskan untuk kembali bekerja setelah melahirkan seringkali mengabaikan beberapa kesempatan, seperti tidak mengikuti training, sehingga tidak dapat mengikuti kesempatan promosi ataupun pengembangan karir lainnya. Akibat hal itu progres kerja/karir mereka menjadi lebih lambat karena mereka memiliki tanggungjawab ganda baik di dalam pekerjaan maupun keluarga. Oleh karena itu ketersediaan informasi karir dapat menjadi peluang bagi wanita untuk menyesuaikan peran domestiknya dengan sehingga WLB dapat diwujudkan.

H2: Semakin baik informasi karir bagi individu semakin baik WLB individu.

Di sisi lain riset juga menemukan bahwa kepuasan karir semakin dirasakan ketika keinginan berkarir atau rencana karir individu dapat didukung organisasi (Igbaria *et al.*, 1991; Leibowitz *et al.*, 1988; Hall & Associates, 1986). Namun hasil tersebut tidak relevan dengan temuan pada penelitian Purba (2014) pada pekerja bank di Jakarta Indonesia dimana dukungan organisasi ternyata tidak berpengaruh

signifikan terhadap kehadiran WLB yang dirasakan.

Pengembangan karir merupakan proses dimana individu di satu pihak berhak atas informasi yang tersedia atas rencana karir organisasi atas diri mereka sehingga mereka dapat menyadari kesempatan yang tersedia. Informasi rencana karir yang tersedia dapat pula memberi kesempatan bagi individu untuk menyesuaikan pilihan pengembangan karirnya sesuai dengan minat/talentanya bahkan bagi wanita menikah dapat pula menyesuaikan dengan situasi kehidupan keluarganya. Hall dan Associates (1986) serta Granrose dan Portwood (1987) menekankan pentingnya perencanaan karir sebagai langkah utama menuju kepada proses pengembangan karir. Tentu saja organisasi dan individu mengerti dan menghargai kerumitan yang melekat pada fenomena yang kompleks ini, karena di pihak lain seringkali pengembangan karir dilaporkan sebagai inisiatif dari organisasi untuk menyusun suatu mekanisme, proses, struktur dan sistem untuk mendukung inisiatif perkembangan karir di antara individu (McDaniels & Gysbers, 1992; Herr, 2001). Dan bila hal ini yang terjadi maka kepuasan karir tentu tidak dapat dirasakan sesuai dengan orientasi karir yang diinginkan masing-masing individu secara unik.

Idealnya perencanaan karir ditampilkan sebagai suatu inisiatif dimana individu melakukan kendali personal atau pribadi atas karir mereka dan terlibat dalam pilihan yang diberikan sebagai pekerjaan, organisasi dan penugasan pekerjaan serta pengembangan pribadi (Hall & Associates, 1986). Bagaimanapun juga, organisasi dapat membantu menyediakan peralatan

perencanaan karir atau workshop (pelatihan) melalui konseling verbal atau dengan buku kerja ataupun pusat sumber karir untuk mendampingi karyawan dalam melakukan penilaian mandiri. Karyawan dapat menganalisis dan mengevaluasi pilihan dan penentuan karir mereka, menuliskan tujuan pengembangan mereka dan menyiapkan rencana implementasi (Leibowitz *et al.*, 1988) dengan demikian ketersediaan informasi tentang rencana karir individu dalam manajemen karir organisasi akan dapat mendorong peningkatan kesadaran individu atas rencana karirnya, kesesuaian pilihan karir individu dan organisasi juga pengaturan WLB yang dirasakan. Hal-hal tersebut dapat memediasi pengaruh informasi karir terhadap kepuasan karir khususnya pada pekerja wanita. Berikut disajikan model dan hipotesis penelitian.

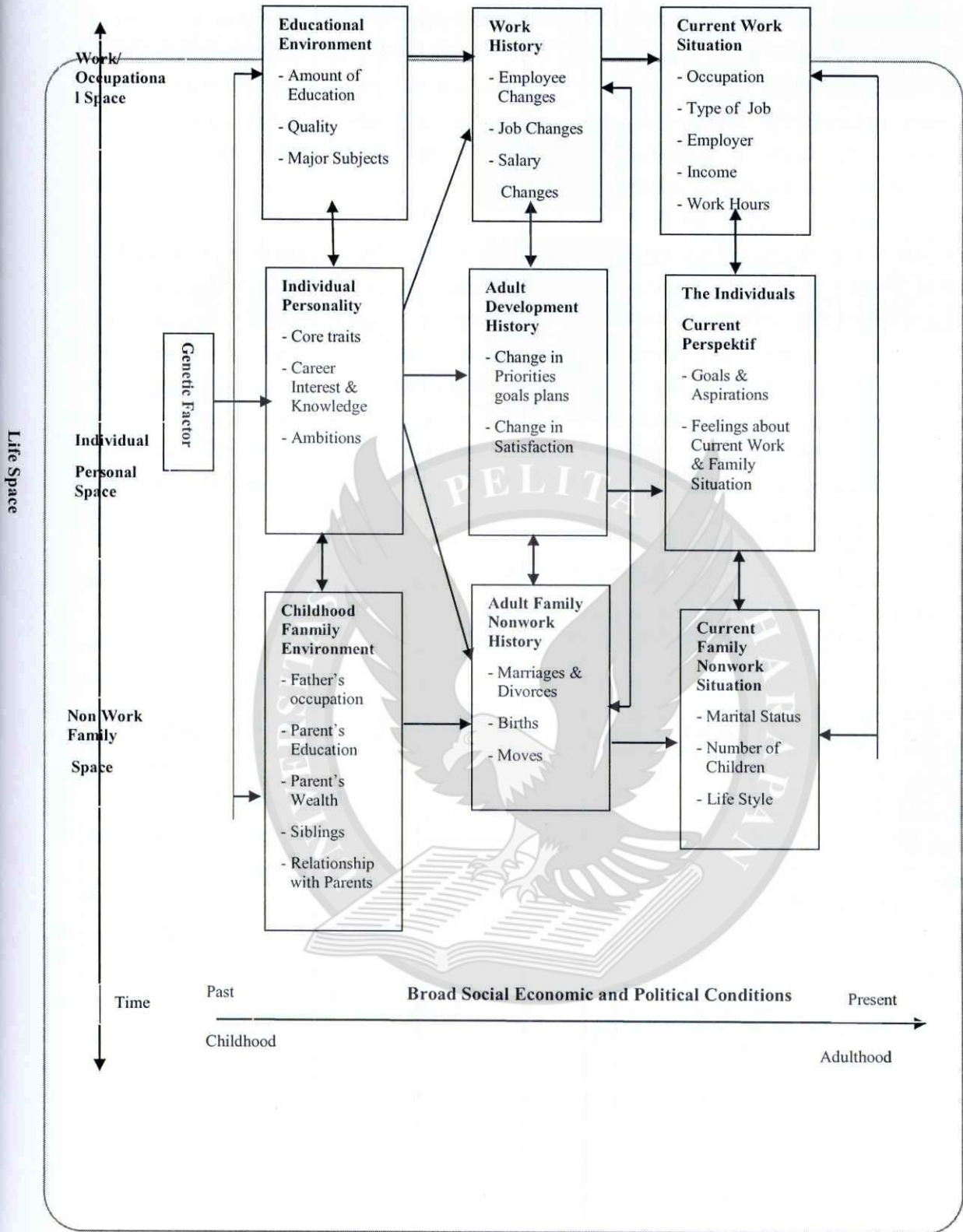
- H3: Semakin baik informasi karir bagi individu semakin baik kesesuaian rencana karir individu dan organisasi
- H4: Semakin baik informasi karir bagi individu semakin baik kepuasan karir yang dirasakan
- H5: Semakin baik kesadaran akan rencana karir organisasi terhadap individu maka semakin baik kepuasan karir yang dirasakan

Kehadiran *work-life balance* (WLB) diharapkan dapat memberi konsekuensi positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan karir. Bila konsekuensi ini terjadi maka karyawan diharapkan akan memiliki keinginan menghabiskan masa karirnya dalam organisasi. Hal ini dapat mempertahankan SDM berkualitas yang akan menjadi keunggulan organisasi dalam mencapai tujuannya. Riset-riset telah

menyatakan bahwa pengembangan karir akan dapat berjalan dengan baik apabila *work life conflict* dapat diturunkan (Greenhaus & Beutell, 1985; Bielby, 1992). Oleh karena itu WLB diharapkan dapat digunakan meningkatkan moral karyawan, komitmen dan kepuasan, mengurangi masalah pekerjaan dan stres, meningkatkan kemampuan merekrut dan mempertahankan karyawan yang berbakat dan bernilai (Cappelli, 2000) dengan kata lain hal ini bagi pekerja wanita dapat meningkatkan kepuasan atas karir yang dijalannya. Seorang pekerja akan merasakan kepuasan bila mampu menjalankan peran dalam suatu hubungan dengan baik (Konrad *et al.*, 1999). Suatu kondisi yang dapat menempatkan seseorang dalam berbagai peran secara seimbang sedemikian rupa baik sebagai seorang karyawan sekaligus pelaku multiperan akan mengalami WLB. Dengan demikian, *Work-life Balance* sangat relevan dalam meningkatkan kepuasan karir. Organisasi sebagai pihak pemberi kerja sudah semestinya memperhatikan karyawan dengan menyediakan fasilitas dan kebijakan agar karyawan dapat bekerja secara kondusif untuk menghasilkan kinerja yang baik (Zeytinoglu *et al.*, 2007). Hal ini mendesak khususnya bagi karyawan wanita dengan peran gandanya. Pihak perusahaan sebagai pihak pemberi kerja menjadi pihak yang ikut menentukan

dalam membuat suatu kondisi terjadinya keseimbangan *work and life*. Beberapa riset terdahulu telah menjelaskan perusahaan dapat membuat aturan, kebijakan dan menyediakan fasilitas yang mendukung kehadiran WLB (Voydanoff, 2004).

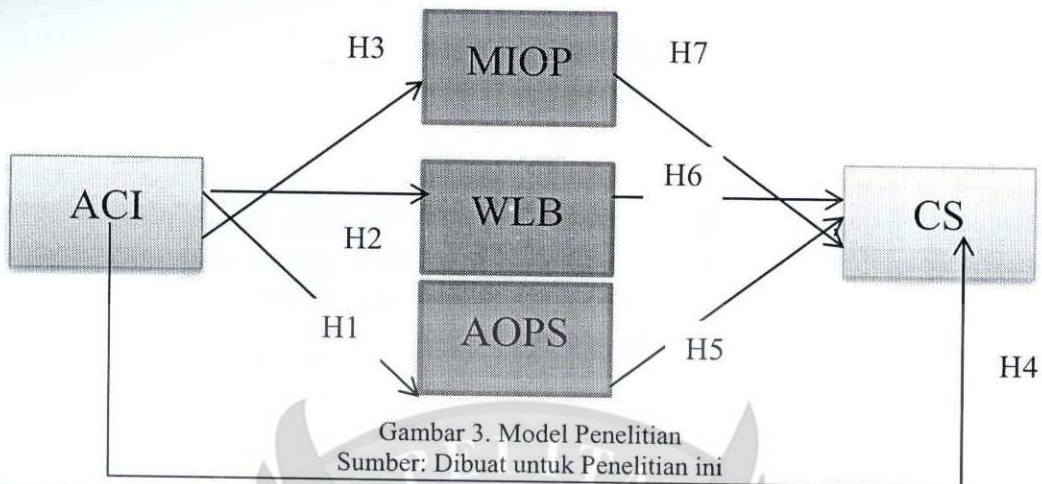
Dalam model pengembangan karir yang diajukan Sonnenfeld dan Kotter (1982) digambarkan bahwa kemajuan karir tidak bisa dipisahkan dengan situasi atau kondisi yang melekat pada ruang kehidupan di luar karir seperti keluarga. Organizational domain adalah variabel yang ada pada organisasi yang ikut menentukan hadir tidaknya WLB. Variabel tersebut antara lain konteks formal (praktek dukungan organisasi) dan konteks informal (iklim organisasi dan dukungan sosial) (Kossek, 1999). Tujuannya adalah agar karyawan memperoleh kesempatan untuk dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab rumah tangga dan kehidupan pribadinya. Dengan terciptanya kondisi WLB, maka diharapkan dapat menyelaraskan karir dengan kehidupan serta meningkatkan kepuasan kerja bagi para karyawan (Fonseca & Verma 2001; De Cieri *et al.*, 2002; Bell *et al.*, 2003; John Lewison, 2006; Breugh & Frye, 2008; Lewis & Campbell, 2008; Kisilevitz & Bedington, 2009). Berikut disajikan model pengembangan karir Sonnenfeld dan Kotter.



Gambar 2. Model Pengembangan Karir
 Sumber: Sonnenfeld & Kotter (1982)

H6: Semakin baik WLB semakin baik kepuasan karir yang dirasakan

H7: Semakin baik kesesuaian rencana karir individu dan organisasi semakin baik kepuasan karir yang dirasakan.



Gambar 3. Model Penelitian
Sumber: Dibuat untuk Penelitian ini

Keterangan:

- ACI = *Availability of Career Information*
MIOP = *Match Individual and Organization Plans*
WLB = *Work-life Balance*
AOPS = *Awareness of Organizational Plans for Self*
CS = *Career Satisfaction*

Berikut hipotesis penelitian untuk model 1:

1. H1 : Semakin baik informasi karir bagi individu semakin baik kesadaran akan rencana karir organisasi terhadap individu.
2. H2 : Semakin baik informasi karir bagi individu semakin baik WLB individu.
3. H3 : Semakin baik informasi karir bagi individu semakin baik kesesuaian rencana karir individu dan organisasi

Tersedianya informasi karir bagi pekerja wanita seperti dinyatakan dalam model 1 akan meningkatkan kepuasan karir yang dirasakan baik secara langsung maupun dimediasi oleh ketiga variabel yang ada di model 1. Maka hipotesis 4 akan diajukan sebagai berikut:

4. H4 : Semakin baik informasi karir bagi individu semakin baik kepuasan karir yang dirasakan

Dalam penelitian-penelitian terdahulu telah dinyatakan bahwa semakin individu merasakan faktor motivasi intrinsik dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan dan tujuan karirnya maka akan semakin tinggi kepuasan karir yang dirasakan. Ketika profesional merasakan hal positif tentang karir mereka, maka hal itu akan diikuti upaya untuk mengembangkan karir (Reynolds *et al.*, 2002; Rosenholtz, 1991) selanjutnya akan menghasilkan kepuasan karir. Berikut hipotesis dalam Model 3.

5. H5 : Semakin baik kesadaran akan rencana karir organisasi terhadap individu maka semakin baik kepuasan karir yang dirasakan

6. H6 : Semakin baik WLB semakin baik kepuasan karir yang dirasakan
7. H7 : Semakin baik kesesuaian rencana karir individu dan organisasi semakin baik kepuasan karir yang dirasakan

3. Metode Penelitian

Sampel atau partisipan dalam penelitian ini adalah 199 orang wanita yang telah bekerja di beberapa jenis bisnis, seperti manufaktur, jasa, *sales / retailer*, asuransi, polwan, dan karyawan IT yang ada di jabodetabek. Penentuan partisipan dilakukan dengan tehknik convinience sampling.

Definisi Operasional dan Pengukuran

Availability of Career Information adalah ketersediaan informasi mengenai progress karir yang disediakan oleh organisasi/perusahaan. variable ini diukur dengan 4 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Granrose C.S dan Portwood J.D (1987) seperti Informasi pengembangan karir, Program karir manajemen, dan Sebaran informasi pada tiap level, yang diukur pada skala 1 sangat tidak setuju sampai 5 adalah sangat setuju. Hasil uji validitas dengan menggunakan korelasi Item pertanyaan *availability of career information* dinyatakan valid dengan nilai korelasi item dengan total item adalah diatas 0.7, dan reliable dengan nilai *chronbach Alpha* 0,871.

Match individual and organizational plans career adalah kesesuaian perencanaan karir yang dimiliki individu karyawan dengan perencanaan karir organisasi/perusahaan. Item pengukuran variabel ini dikembangkan oleh Granrose, C.S dan Portwood J.D

(1987), terdiri dari 3 item pertanyaan yaitu tujuan karir yang sesuai, jadwal rencana karir yang tepat, dan kesesuaian rencana dengan keluarga. Keseluruhan item valid dengan nilai di atas 0,5 dengan nilai reliabilitas *chronbach Alpha* sebesar 0,797.

Work life balance adalah penyalarsan kebutuhan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi atau keluarga. Responden diminta untuk merespon tiga item pertanyaan yaitu Keselarasan kerja kehidupan pribadi, Fleksi time, dan dukungan organisasi atas peran ganda. Seluruh item pertanyaan valid pada nilai di atas 0.3, dengan reliabilitas pada nilai *Chronbach Alpha* sebesar 0,572.

Awareness of organizational plans for self adalah perencanaan karir untuk setiap karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Reponden diminta untuk merespon empat item pertanyaan, seperti kesadaran akan adanya pelatihan dan pengembangan, rencana karir yang sesuai dengan kinerja, komunikasi rencana karir dengan atasan, dan rencana karir yang mengacu pada rencana organisasi. Item pertanyaan valid dengan nilai diatas 0,5 dan reliabel pada nilai *Chronbach Alpha* 0,50.

Career Success adalah persepsi karyawan atas pencapaian tujuan karir yang dialaminya. Variable ini diukur dengan menggunakan tujuh item pertanyaan, seperti peluang sukses selalu terbuka, puas akan progres karir, dan potensi diri dapat menunjang sukses karir. Keseluruhan item pertanyaan valid dengan nilai diatas 0,30 dengan nilai reliabel 0,760.

Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi

hirarkis, tujuannya adalah untuk menguji pengaruh variable mediasi *Match Individual and Organization Plans, Work-life Balance*, dan *Awarness of Organizational Plans for Self* terhadap hubungan antara *Avaibility of Career Information* dan kepuasan karir. Seperti yang direkomendasikan oleh Judd dan Kenny (1981) dalam Kenny dan Baron (1986), untuk menguji hipotesis mediasional maka perlu dipertimbangkan penggunaan model regresi. Ketiga persamaan regresi tersebut memberikan pengujian keterkaitan model mediational. Untuk memastikan mediasi, harus memenuhi beberapa kondisi: pertama, independen variable harus mempengaruhi mediator pada persamaan pertama; kedua, independen variable harus memperlihatkan pengaruh terhadap dependen variable pada equation kedua; ketiga, mediator harus mempengaruhi dependen variable pada equation ketiga. Perfect mediation terjadi jika independen variable tidak memiliki pengaruh ketika variable mediator di control (Kenny & Baron, 1986).

4. Pembahasan

Indikator dalam penelitian ini telah diuji valid dan realible untuk tiap variabel, dan dari hasil hasil jawaban responden terhadap kuesioner yang diajukan secara umum responden pekerja wanita pada penelitian ini rata-rata menggambarkan situasi karir mereka bahwa informasi karir yang tersedia sudah baik. Namun kesesuaian rencana karir individu dengan organisasi masih pada kategori cukup. Di sisi lain kesadaran individu atas rencana karir organisasi atas diri sudah baik, WLB yang dirasakan juga cukup baik sesuai dengan hal tersebut kepuasan karir yang dirasakan juga masuk dalam level cukup baik.

Indikator yang tampak agak menonjol adalah keyakinan bahwa prestasi dapat mendukung sukses karir mendapat rata-rata skor tertinggi, namun kepuasan atas gaji sesuai karir tampak dalam skor terendah. Meski penelitian ini dilakukan untuk berbagai profesi namun kecenderungan jawaban relatif tidak jauh berbeda antara profesi yang satu dengan lainnya. Hasil kuesioner tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Kuesioner Penelitian

Variabel	Indikator	Score	Mean
ACI	Informasi pengembangan karir	3,45	3,4
	Program karir manajemen	3,32	
	Informasi yang diperbaharui	3,24	
	Sebaran informasi pada tiap level	3,09	
MIOP	Tujuan karir yang sesuai	3,10	3,2
	Jadwal rencana karir yang tepat	3,19	
	Kesesuaian rencana dgn keluarga	3,28	
WLB	Keselarasn kerja kehidupan pribadi	3,66	3,4
	Fleksi time	3,53	
	Dukungan organisasi atas peran ganda	3,10	
AOPS	Kesadaran akan adanya pelatihan dan pengembangan	3,58	3,6
	Rencana karir yang sesuai dengan kinerja	3,90	
	Komunikasi rencana karir dengan atasan	3,07	
	Rencana karir yang mengacu pada rencana organisasi	3,37	

CS	Potensi diri dapat menunjang sukses karir	3,69	3,4
	Peluang sukses selalu terbuka	3,63	
	Prestasi mendukung sukses karir	3,90	
	Puas akan progres karir	3,24	
	Puas atas jabatan	3,37	
	Puas atas promosi	3,30	
	Puas atas gaji	3,05	

Sumber: Diolah untuk Penelitian ini

Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Penelitian ini menguji model yang diusulkan dengan uji hirarkikal regression, dimana ketersediaan informasi rencana karir individu dilihat pengaruhnya secara

hirarki dengan melakukan 3 tahapan uji. Hasil pengujian dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2: Hasil Analisis Regresi Hirarkikal

Variabel dependen	Model 1			Model 2	Model 3
	<i>Match indiv & orgn Plans</i>	<i>Work life balance</i>	<i>Awareness of orgns</i>	<i>Career Satisfaction</i>	<i>Career Satisfaction</i>
Variabel kontrol	β	β	β	β	β
Usia	0.330	0.081	-0.637	0.534	0.304
Lama kerja	0.050	0.269	0.177	0.152	0.120
Jabatansaatini	-0.004	0.043	0.145	0.176	0.184
Tipebisnis	-0.189	-0.105	-0.160	0.152	0.259
Jumlahkaryawan	0.088	-0.268	0.986**	-0.313	-0.300
<i>Availability of information</i>	0.324**	-0.051	0.605**	0.757**	0.602*
R ²	0.266	0.064	0.699	0.472	
<i>Match indiv&orgn Plans</i>					0.585**
<i>Work life balance</i>					0.046
<i>Awareness of orgns</i>					-0.053
R ²					0.556
ΔR^2					0.084

Sumber: Diolah untuk Penelitian ini

Diskusi dan Pembahasan

Dari hasil penelitian model 1, pada responden penelitian (wanita karir) tampak bahwa ketersediaan informasi karir yang jelas bagi tiap individu dapat meningkatkan kesadaran individu akan rencana karir organisasi atas dirinya secara signifikan dengan koefisien yang cukup tinggi demikian juga dengan kesesuaian rencana karir individu dan organisasi juga signifikan namun dengan koefisien agak

rendah. Dengan demikian hipotesis 1 dan 3 dapat dibuktikan bahwa bila informasi karir tersedia dengan baik maka individu akan dapat mengetahui progres karir yang bagaimna yang akan dipilihnya sesuai dengan informasi karir yang tersedia. Hasil ini mendukung teori pengembangan karir yang disajikan oleh Sonnenfeld dan Kotter yang menyatakan individu akan berupaya menyesuaikan situasi pekerjaan dan kehidupan di luar kerja dalam memilih

kemajuan karirnya. Bersamaan dengan hal itu maka organisasi dan individu dapat menyesuaikan kebutuhan pihak organisasi berkaitan dengan posisi jabatan dengan kesediaan dan pilihan rencana karir individu, hal ini dibuktikan dengan hasil uji terhadap hipotesis 3 yang signifikan.

Namun, tidak demikian untuk hipotesis 2 dimana informasi karir yang tersedia ternyata tidak dapat meningkatkan WLB yang dirasakan oleh wanita karir. Hal ini diperkirakan berhubungan dengan kurang konserennya pihak organisasi dalam mendukung WLB dimana untuk kasus di Indonesia belum menjadi perhatian. Hasil ini relevan dengan penelitian Purba (2014) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi terhadap WLB tidak signifikan. Semestinya dengan tersediannya informasi karir maka wanita karir dapat memilih program-program WLB untuk memilih rencana karir yg diminati sesuai dengan kondisi kehidupan keluarga (Whitmarsh *et al.*, 2007). Di sisi lain penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan karir signifikan dipengaruhi kesesuaian rencana karir individu dan organisasi. Dengan demikian pada wanita karir kepuasan karir lebih dipengaruhi oleh bagaimana karir yang direncanakan sesuai dengan program karir yang disiapkan organisasi. Lebih jelasnya ketika organisasi mengelola program karir dan menawarkannya pada individu dimana individu juga memiliki minat yang sesuai terhadap program karir tersebut maka kepuasan karir lebih dapat dirasakan.

Selanjutnya tersedianya informasi karir bagi individu juga terbukti signifikan meningkatkan kepuasan karir dengan koefisien yang tinggi (0,757). Hal ini relevan dengan penelitian Potwoord (1987)

yang menyatakan ketersediaan informasi karir dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen karir individu. Riset senada yang menyatakan bahwa dukungan organisasi terhadap rencana karir (Igbaria *et al.*, 1991; Leibowitz *et al.*, 1988; Hall & Associates, 1986) dapat meningkatkan kepuasan karir, juga relevan dengan temuan ini dimana ketersediaan informasi karir yang jelas juga merupakan salah satu dukungan organisasi dalam menghadirkan kepuasan karir yang dirasakan. Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima dimana informasi karir yang tersedia dapat meningkatkan kepuasan karir wanita.

Dengan responden penelitian yang terdiri dari berbagai profesi karir ternyata bagi responden tersedianya informasi karir sangat menentukan bagaimana kesadaran atas rencana karir organisasi terhadap mereka dapat ditindak lanjuti dan juga dapat disesuaikan dengan pilihan karir mereka sehingga menghadirkan rasa puas atas karir yang dijalani. Artinya hal ini menggambarkan para responden dengan profesi dosen, dokter, polwan ataupun yang lain dalam organisasinya, telah mengetahui bahwa dalam menjalani karir langkah-langkah apa yang harus dilakukan karena informasi untuk itu telah tersedia. Informasi kenaikan jenjang, golongan, pangkat ataupun jabatan telah diatur prosedurnya dan hal itu dapat diketahui setiap individu dengan mudah dan jelas. Hal tersebut mendorong kesadaran individu pada kondisi karir yang sedang direncanakan organisasi baginya dimana rencana tersebut dapat ditindak lanjuti melalui upaya individu atas rencana tersebut. Disamping itu tersedianya informasi karir dapat pula memudahkan

wanita karir menyesuaikan pilihan jalur karir yang tepat baginya.

Pada model 2 ditemukan tersediannya informasi karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karir secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa wanita karir merasa informasi karir sangat penting bagi rencana kemajuan karir mereka sehingga dapat meningkatkan kepuasan karir.

Sementara pada model 3 keyakinan atas tersedianya informasi karir yang jelas dalam organisasi dapat berpengaruh pada kesadaran atas karir organisasi terhadap individu, namun kesadaran akan karir ternyata tidak terbukti meningkatkan kepuasan karir. Dengan demikian kesadaran akan karir tidak dapat memediasi pengaruh tersedianya informasi karir terhadap kepuasan karir (hipotesis 5). Lebih lanjut hasil penelitian pada model 3 juga membuktikan bahwa WLB tidak berpengaruh terhadap kepuasan karir wanita, artinya kepuasan karir yang dirasakan tidak dapat didukung oleh kehadiran WLB begitupula kesadaran atas rencana karir organisasi atas individu. Pada variabel *work-life balance* juga tidak terbukti secara signifikan dapat meningkatkan kepuasan karir. Temuan ini tidak relevan dengan riset Greenhaus dan Beutell (1985) dan riset Bielby (1992) yang menyatakan pengembangan karir dapat dilakukan bila *work-life conflict* diturunkan dengan kata lain seharusnya dengan tersedianya informasi rencana karir yang jelas dapat meningkatkan WLB karena dapat menyesuaikan dengan masalah keluarga yang dihadapi individu (Bohlander & Snell, 2013, p.191). Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan hipotesis 6, namun relevan dengan riset

Purba (2014) dimana dukungan organisasi pada wanita karir bank di Indonesia juga tidak berpengaruh terhadap WLB. Dengan demikian, pada pekerja wanita yang diteliti variabel WLB tidak dapat meningkatkan kepuasan karir (hipotesis 6). Dengan kata lain informasi rencana karir tidak dapat digunakan para wanita karir untuk menyesuaikan rencana aktifitasnya yang menunjang keseimbangan *work-life*, dan selanjutnya WLB gagal memediasi tersediannya informasi karir untuk meningkatkan kepuasan karir. Issue WLB di Indonesia belum menjadi bagian dari kebijakan organisasi namun masih menjadi strategi individu dalam menghadapi karirnya (Purba, 2014).

Namun demikian pada model 3 diketahui variabel kesesuaian karir individu dan organisasi dapat meningkatkan kepuasan karir sehingga variabel tersebut dapat memediasi pengaruh tersediannya informasi karir terhadap kepuasan karir namun tidak kuat terbukti dengan turunnya tingkat signifikansi ketika variabel tersebut dimasukkan ke dalam model. Maka dalam pengujian model hirarkikal regression yang dilakukan ditemukan bahwa variabel WLB dan kesadaran atas karir organisasi ternyata bukanlah variabel mediasi dalam pengaruh tersedianya informasi terhadap kepuasan karir, sementara variabel kesesuaian rencana karir organisasi dan individu dapat memediasi hubungan tersebut secara lemah. Beberapa kemungkinan yang dapat menjelaskan hal ini misalnya, keseimbangan peran dalam keluarga dan kerja dapat mengurangi kesempatan individu dalam menjalankan aktifitas kerja terutama bagi wanita yang mempunyai anak dalam usia yang butuh perhatian

besar. Kondisi perusahaan di Indonesia yang belum memberi dukungan penuh dalam peran ganda Ibu dapat menjadi pertimbangan dalam merencanakan kemajuan karir wanita pekerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan karir. Misalnya, tidak tersedianya tempat penitipan anak, antar jemput dan kurangnya fasilitas yang diberikan dalam mendukung peran ganda Ibu menjadi salah satu dilema bagi wanita bila ingin karirnya sukses dengan WLB yang baik.

Beberapa kontrol variabel yang dimasukkan dalam pengujian hanya variabel jumlah karyawan dalam organisasi yang berpengaruh signifikan positif terhadap kesadaran individu atas rencana karir organisasi atas individu. Sementara variabel usia, lama kerja, tipe bisnis, lama kerja dan jabatan tidak berpengaruh signifikan pada variabel penelitian. Hal ini berarti pada partisipan kepuasan karir tidak dipengaruhi usia juga lama kerja wanita karir pada sampel dari berbagai profesi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan hanya pada kelompok wanita karir tertentu dengan convenience sampling sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisir. Perlu dilakukan studi lebih lanjut tentang bagaimana wanita dapat berkarir dengan baik secara harmonis dengan kehidupan di luar pekerjaannya pada profesi yang lebih beragam dan cakupan sampel yang lebih luas, khususnya

pada pekerja di Indonesia dimana organisasinya belum memperhatikan WLB.

5. Simpulan

Dari hasil penelitian pada wanita karir dalam studi ini, kepuasan karir dapat dirasakan ketika dalam organisasi tersedia informasi karir yang jelas dan terus di *updated* bagi semua anggota organisasi. Kepuasan karir juga dirasakan semakin baik apabila rencana karir individu sesuai dengan program rencana karir organisasi. Bagi wanita karir menyesuaikan rencana karirnya tentu mempertimbangkan situasi/kondisi keluarga yang sedang dihadapi. Oleh karena itu kepuasan karir dirasakan akan lebih baik bila situasi keluarga dapat mendukung kemajuan karir pada wanita karir. Namun demikian, responden tidak merasakan WLB yang baik dapat meningkatkan kepuasan karir yang dirasakan. Hasil uji membuktikan WLB tidak dapat meningkatkan kepuasan karir secara signifikan dan sekaligus tidak mampu memediasi pengaruh tersedianya informasi karir terhadap kepuasan karir. Begitu pula kesadaran karir organisasi atas individu juga tidak dapat memediasi pengaruh tersedianya informasi karir terhadap kepuasan karir. Sementara, kesesuaian rencana karir individu dan organisasi hanya dapat memediasi secara lemah pengaruh tersediannya informasi karir terhadap kepuasan karir.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. (1999). Gender Role Orientation of Husbands and Work-family Conflict of Wives in Dual-earner Families. *Pertanika J. Soc.Sci. & Hum*, 7(1), 1-9. Universiti Putra Malaysia Press.

- Bell, S. G., Maxwell, A. M., Vicar, L., Ritchie, & M. McDougall. (2003). *Sizing up Work-life Balance Practices: Developments in Micro, Small and Medium Sized Enterprises*.
- Bielby, D. D., (1992). Commitment to Work and Family. *Annual Review of Sociology*, 18, 281-302.
- Bohlander, George W. & Snell, Scott A.. (2013). *Principles of Human Resource Management (16th edition)*. China: South-Western Cengage Learning.
- Breugh, J. A., N. Frye, & N. Kathleen. (2008). Work-Family Conflict: The Importance of Family-Friendly Employment Practices and Family-Supportive Supervisors. *Journal Bus Psychol*, 22, 345-353.
- Cappelli, Peter. (2000). *A Market Driven Approach to Retaining Talent: Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Cappelli, Peter., Constantine, Jill., & Chadwick, Clint. (2000). It Pays to Pay Family: Work Family Tradeoffs Reconsidered. *Industrial Relations*, 39(2).
- Crompton, Rosemary & Clare Lyolette, (2006). Work-life 'Balance' in Europe. *Acta Sociologica*, 49, 379.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T.. (2002). Work/life Balance Strategies: Progress and Problems in Australian Organization. *Working paper*.
- Granrose, C.S., & Portwood, J.D.. (1987). Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. *Academy of Management Journal*, 30(4), 699-720.
- Greenhaus, J.G., & Beutell, N.J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J.H.; Parasuraman, S.; & Wormley, W.M.. (1990). Race Effects of Organizational Experience, Job Performance Evaluation, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-96.
- Greenhaus, J.G., Callanan, G.A., & Godshalk, V.M.. (2000). *Career Management (3rd ed.)*. New York: The Dryden Press.
- Hall, D. T., & Moss, J. E.. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26, 22-37.
- Igbaria, M.; Greenhaus, J.J.; & Parasuraman, S.. (1991), Career Orientations of MIS Employees: an Empirical Analysis. *MIS Quarterly*, 15(2), 151-169.

- Kisilevitz, M., & Bedington, T. (2009). Managing Work-life Balance Programs in a Down Economy. *International Foundation of Employee Benefit Plan*.
- Lewis, J., & Campbell, M. (2008). What's in a Name? 'Work and Family' or 'Work and Life' Balance Policies in the UK since 1997 and the Implications for the Pursuit of Gender Equality. *Social Policies & Administration*, ISSN 0144-5596, 42(5), 524-541.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H.. (2004). *Human Resource Management, 10th ed. USA: Thomson*.
- Portwood, J.D.. (1981) Organizational Career Management: The Need for a System Approach. *Human Resource Planning*, 4, 47-59.
- Purba, S. D. (2014). Effect of Work-Life Balance & Antecedent Variable on Intention to Stay. (A Study of Female Employees in High Performing Banks in Jakarta). *International Journal of Management & Information Technology*, 8(3).
- Robbins, Stephen P. & Coulter, M.. (2007). *Management (9th ed)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Reynolds, J., Aletraris, L. (2004). Work-family Conflict and the Adjustment of Working Hours in Australia. *Department of Sociology, University of Georgia*. Athens: Baldwin Hall.
- Sullivan, C., & Lewis, S.. (2001). Home-based Telework, Gender and the Synchronisation of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and Their Co-residents. *Gender, Work and Organization*, 18(2), 123-145.
- Schein, E. H.. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. MA: Addison-Wesley.
- Warren, T., Fox, Elizabeth., & Pascall, G. (2009). Innovative Social Policies: Implications for Work-life Balance among Low Waged Women in England. *Gender, Work and Organization*, 16(1).
- Whitmarsh, L., Brown, D., Cooper, J., Rodgers, Y. H., & Wentworth, Diane Keyser. (2007). Choices and Challenges: A Qualitative Exploration of Professional Women's Career Patterns. *The Career Development Quarterly*, 55(3).
- Voydanoff, P. (2004). The Effect of Work Demand and Resources on Work to Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.