

## ***Fear of Success (FOS) dan Pengembangan Karir pada Wanita Bekerja (Studi pada Karyawan PT. Telkom, Tbk., Bandung)***

**Wiendy Puspita Sari**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung, Indonesia

### ***Abstract***

*Fear of success is a new issue in human resource management which mostly happen to women. Because it is closely related to gender, many people are interested to learn. The purpose of this research is to analyze FOS and career development, and the impact of FOS on career development in working women at PT.TELKOM INDONESIA,Tbk in Bandung. This method used in this reasearch is survey method that asking 79 respondents who are women, to become an object and answer a questioner. The result shows that working women at PT.TELKOM INDONESIA,Tbk in Bandung has low fear of success. It is based on the indicator of it's three dimentions, which are loss of feminity, loss of social self-esteem, and social rejection. The results shows that working women at PT.TELKOM INDONESIA,Tbk in Bandung has high career development. It is based on indicators of it's two dimentions, which are career planning and career management. The result shows that impact of FOS on career development in working women at PT.TELKOM INDONESIA,Tbk in Bandung is 8,9%.*

**Keywords :** *Fear of Success , Career development, Working women*

### **Pendahuluan**

Motivasi merupakan penggerak seseorang untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuannya. Motivasi adalah sumber kekuatan seseorang, sehingga motivasi merupakan aspek penting yang diperhatikan oleh perusahaan. McClelland (1987) membagi motivasi menjadi 3 jenis, yaitu kebutuhan akan kekuasaan (*need of power/ N'Pow*), kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation/ N'Aff*), dan kebutuhan akan berprestasi (*need of achievement/N'Ach*). McClelland (1987) mendefinisikan *N'Ach* sebagai motif seseorang untuk sukses dalam berkompetisi dengan orang lain berdasarkan standar unggul orang lain.

Di Indonesia, sebelum emansipasi wanita, *N'Ach* hanya diharapkan ada pada pria. Masyarakat lebih mengharapkan *N'Aff* yang ada pada wanita. Dewasa ini, sesudah emansipasi wanita, wanita dan pria memiliki kesempatan yang sama untuk sukses di dunia kerja. Wanita dapat menempati posisi di *top level management* di perusahaan besar, dalam pemerintahan, bahkan Presiden Indonesia pernah dijabat oleh wanita.

Kesempatan untuk berkarir dan sukses telah terbuka untuk wanita di Indonesia, namun masih saja ada wanita yang enggan atau takut untuk sukses. Fenomena ini dikenal dengan *fear of success (FOS)*. Horner dalam Zuckerman dkk (1980) mendefinisikan *FOS* sebagai perasaan takut untuk sukses karena konsekwensi negatif yang akan diterima wanita setelah mencapai kesuksesan. Wanita memiliki resiko yang lebih tinggi untuk terkena *FOS* dibandingkan pria. *FOS* biasanya terjadi pada wanita dengan *N'Ach* yang tinggi, karena bagi wanita dengan *N'Ach* tinggi kesuksesan merupakan tujuan dalam hidup. Zuckerman dkk (1980) juga menyatakan bahwa individu dengan *FOS* rendah menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi. Ilderfer (1987) menyatakan bahwa wanita dengan *FOS* yang tinggi akan menunjukkan *career salience* (keinginan untuk berkarir) yang rendah.

*Fear of Success (FOS) dan Pengembangan Karir pada Wanita Bekerja*  
(Studi pada Karyawan PT. Telkom, Tbk., Bandung)

Wanita dengan *FOS* tinggi akan menunjukkan respon negative terhadap pengembangan karir, padahal pengembangan karir seperti promosi jabatan merupakan salah satu bentuk prestasi atau kesuksesan dalam berkarir. Hal ini dapat menjadi hambatan bagi perusahaan dan bagi pengembangan wanita itu sendiri.

Berikut ini ada beberapa fenomena mengenai *N'Ach* dan *FOS* di Indonesia. Sarlito (2009) mengatakan dalam artikelnya bahwa ada tiga Doktor Senior di Universitas Indonesia yang menunda-nunda promosinya untuk menjadi professor karena mereka tidak mau jika jabatan mereka lebih tinggi daripada suami mereka yang merupakan dosen atau karyawan biasa. *Marketing Staf* wanita di perusahaan konsultan tempat Sarlito bekerja menolak untuk menjadi *Marketing Manager*, karena staf tersebut takut waktunya untuk keluarga akan semakin sedikit ketika menjadi manajer, serta tidak ingin jabatannya lebih tinggi dari suaminya yang staf biasa.

Fenomena ini juga terjadi di PT.TELKOM INDONESIA,Tbk. PT.TELKOM Indonesia adalah perusahaan yang menyediakan jasa telekomunikasi dan layanan jaringan. Berdasarkan wawancara dengan *Manager of General Support in Human Capital Center* PT.TELKOM,Tbk (16/01/14), jumlah *top level management* (dari *President Director* sampai *General Manager*) PT.TELKOM,Tbk timpang secara gender selama tiga tahun. Berikut ini adalah tabel *executive board* PT.TELKOM, Tbk berdasarkan gender tahun 2011-2013 :

**Tabel 1. Executive Board di PT.TELKOM,Tbk Tahun 2011-2013**

	<b>PRIA</b>	<b>WANITA</b>	<b>JUMLAH</b>
2011	62	3	65
2012	62	3	65
2013	132	12	144

Sumber : Data yang telah diolah dari dokumen *Human Capital Center* PT.TELKOM,Tbk (2014)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah *executive board* PT.TELKOM timpang secara gender, yang wanita jauh lebih sedikit dibandingkan dengan yang pria, padahal dari sisi dan kompetensi wanita bekerja di PT.TELKOM tidak kalah dari pria, baik karyawan dan karyawan memiliki antusiasme yang cukup tinggi untuk berprestasi dalam karir, dan PT.TELKOM menyediakan manajemen karir yang baik bahkan membuat *online career system*. Di PT.TELKOM, karyawan dan karyawan yang dianggap berprestasi dalam karir adalah karyawannya yang jalur karirnya naik ditandai dengan promosi jabatan, serta karyawan yang aktif menambah kompetensinya ditandai dengan aktifnya mengikuti *training*, seminar, dan kegiatan lainnya.

Berdasarkan wawancara dengan *Manager of Career Development* di *Human Capital Center* (17/01/14), wanita bekerja atau karyawan PT.TELKOM memiliki nilai performansi (P) dan kompetensi (K) yang cukup tinggi, cukup sebagai modal bagi mereka untuk berprestasi dalam karir. Skala nilai P dan K adalah 1 sampai 5, dimana 1 nilai paling tinggi dan 5 nilai paling rendah. Berikut ini adalah nilai performansi dan kompetensi karyawan PT.TELKOM :

*Fear of Success (FOS) dan Pengembangan Karir pada Wanita Bekerja  
(Studi pada Karyawan PT. Telkom, Tbk., Bandung)*

**Tabel 2. Nilai Kompetensi dan Performansi Karyawan PT.TELKOM INDONESIA,Tbk  
Tahun 2013**

<b>BAND POSISI</b>	<b>Nilai K</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Nilai K karyawan yg memenuhi standar (%)</b>	<b>Nilai P</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Nilai P karyawan yg memenuhi standar (%)</b>
<b>1</b>	K1	1	100 %	P1	1	100%
	K2	8		P2	4	
	K3	3		P3	7	
	TOTAL	12		TOTAL	12	
<b>2</b>	K1	5	93,2%	P1	3	95,5%
	K2	29		P2	18	
	K3	7		P3	21	
	K4	3		P4	2	
	TOTAL	44		TOTAL	44	
<b>3</b>	K1	16	99%	P1	5	99,5%
	K2	147		P2	92	
	K3	24		P3	91	
	K4	2		P4	1	
	TOTAL	189		TOTAL	189	
<b>4</b>	K1	19	100%	P1	7	100%
	K2	681		P2	408	
	K3	50		P3	335	
	TOTAL	750		TOTAL	750	
<b>5</b>	K1	73	99,3%	P1	2	99,4%
	K2	1187		P2	641	
	K3	112		P3	730	
	K4	1		P4	8	
	K5	8		TOTAL	1381	
	TOTAL	1381				
<b>6</b>	K1	38	96%	P1	1	94,4%
	K2	699		P2	290	
	K3	86		P3	518	
	K4	1		P4	48	
	K5	33		TOTAL	857	
	TOTAL	857				
<b>7</b>	K2	18	95,8%	P2	11	95,8%
	K3	5		P3	12	
	K5	1		P5	1	
	TOTAL	24		TOTAL	24	

Sumber : *Human Capital Center* PT.TELKOM INDONESIA,Tbk

*Fear of Success (FOS) dan Pengembangan Karir pada Wanita Bekerja  
(Studi pada Karyawan PT. Telkom, Tbk., Bandung)*

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pada setiap band posisi mayoritas karyawatnya memiliki nilai yang cukup tinggi, yaitu K1- K3 dan P1-P3. Untuk naik jabatan syarat nilainya adalah minimal bernilai K2 dan P3 atau sebaliknya. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan PT.TELKOM INDONESIA, Tbk memenuhi syarat untuk naik jabatan dari segi penilaian kinerja.

Berdasarkan wawancara dengan *Manager of Career Development* di *Human Capital Center* (17/01/14) dijelaskan bahwa secara umum karyawan dan karyawan sama-sama memiliki antusiasme yang cukup tinggi untuk mengikuti *training*, baik yang sifatnya *mandatory* (ditugaskan oleh atasan), maupun yang sifatnya *voluntary* (inisiatif sendiri untuk ikut serta atau mendaftar). Tahun 2013 telah dilaksanakan program pelatihan baru yang bersifat *voluntary*, yaitu *Global Training Program (GTP)*. *Global Training Program* adalah program pelatihan yang mengirimkan karyawan dan karyawan TELKOM untuk magang selama tiga bulan di perusahaan yang berada di luar negeri. Jumlah peserta GTP berdasarkan gender adalah sebagai berikut :

**Tabel 3. Jumlah Peserta GTP PT.TELKOM INDONESIA, Tbk Berdasarkan Gender Tahun 2013**

JENIS KELAMIN	JUMLAH	PERSENTASE
PRIA	822	56,6 %
WANITA	630	43,4 %
TOTAL	1452	100 %

Sumber : *Human Capital Center* PT.TELKOM INDONESIA, Tbk (2014)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa karyawan yang mengikuti GTP cukup banyak, walaupun tidak sebanyak karyawan. Keikutsertaan dalam GTP dapat menambah nilai kompetensi dan memberikan poin plus untuk promosi jabatan.

*Manager of General Support in Human Capital Center* PT.TELKOM, Tbk (20/01/14) menyatakan bahwa kesempatan karir di PT.TELKOM, Tbk sama rata untuk karyawannya baik pria maupun wanita. PT.TELKOM, Tbk juga menyediakan *online career system* dimana karyawan dapat membuat jalur karir yang diinginkan dan atasan mereka dapat memberikan saran mengenai pengganti atau suksesor mereka dalam divisinya juga lintas divisi.

Untuk menduduki jabatan dalam *top level management* di PT.TELKOM, Tbk dibutuhkan waktu kerja yang fleksibel. *Executive Boards* PT.TELKOM, Tbk seringkali rapat sampai tengah malam, dinas ke luar kota bahkan ke luar negeri. Hal ini yang menyebabkan pria lebih siap untuk menjadi *executive boards* PT.TELKOM, Tbk daripada wanita.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti ingin menganalisis lebih lanjut mengenai masalah yang berkaitan dengan *Fear Of Success (FOS)* dan Pengembangan Karir pada Wanita Bekerja (Studi pada Karyawan PT.TELKOM, Tbk di Bandung).

Identifikasi Masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat *FOS* pada Wanita Bekerja di PT.TELKOM, Tbk di Bandung
2. Bagaimana tingkat Pengembangan Karir pada Wanita Bekerja di PT.TELKOM, Tbk di Bandung
3. Bagaimana pengaruh *FOS* terhadap Pengembangan Karir pada Wanita Bekerja di PT.TELKOM, Tbk di Bandung

Sedangkan tujuan penelitian pada penelitian ini adalah :

1. Memberikan informasi, pengetahuan, dan solusi permasalahan yang terkait dengan *FOS* terhadap Pengembangan Karir untuk perusahaan, khususnya PT.TELKOM,Tbk.
2. Memberikan wawasan, informasi, dan pengetahuan mengenai *FOS*, Pengembangan Karir dan korelasi diantaranya bagi dunia akademik, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

## **Tinjauan Pustaka**

### **Fear Of Success (FOS)**

Zuckerman dkk (1980) menyatakan bahwa FOS pertama kali dikonsepsikan oleh Horner tahun 1972. FOS adalah perasaan cemas atau takut untuk sukses karena konsekuensi negatif yang akan diterima ketika sukses. Wanita memiliki kemungkinan lebih besar untuk terkena FOS dibanding pria, terutama wanita dengan N'Ach tinggi, karena bagi wanita dengan N'Ach tinggi sukses merupakan tujuan hidup.

Penyebab FOS ada dua faktor, yaitu :

1. Faktor dari dalam diri

Zuckerman dkk (1980) menyatakan bahwa wanita bekerja dengan N'Ach tinggi kecenderungan terkena FOS lebih besar, karena sering terjadi dilema dalam diri mereka antara mengutamakan peran sebagai karyawan atau peran sebagai ibu atau istri. Sujiwade (2008) yang mengungkapkan bahwa peran gender tradisional menekankan pada perbedaan pada pria dan wanita, yaitu wanita seharusnya di dalam rumah mengurus keluarga dan pria seharusnya di luar rumah bekerja dan berprestasi. Hal ini lah yang menyebabkan ketika wanita bekerja cenderung mengalami dilema, karena merasa kurang berperilaku sesuai dengan peran gendernya, yaitu feminim. Dilema ini memicu rasa takut wanita untuk mencapai kesuksesan atau berprestasi dalam karir.

2. Faktor dari luar diri

- a. Faktor situasi

Horner menyatakan bahwa FOS lebih besar pada wanita dalam situasi berprestasi yang kompetitif dibandingkan dengan situasi tidak kompetitif, terutama jika berkompetisi dengan pria. Pernyataan ini diperkuat oleh pernyataan Hurlock (1990), yaitu wanita yang memiliki peran gender yang tradisional cenderung memandang diri dan kemampuannya lebih rendah daripada pria. Sehingga akan timbul kecemasan pada wanita jika dihadapkan dalam situasi yang kompetitif dengan pria

- b. Sikap lingkungan

Bardwick (1971) menyatakan bahwa kesuksesan memandang hubungan sosialnya dengan lingkungan karena diikuti penolakan social. Ketika wanita lebih mengutamakan ambisi diri untuk sukses dalam pekerjaan, wanita akan menerima reaksi negative dari masyarakat dan diwujudkan dalam bentuk penolakan social (cemooh, cibiran, dan lain-lain)

- c. Sikap pasangan

Tidak adanya pasanga atau sikap pasangan yang negatif pada wanita sukses atau prestatif juga akan memperbesar kecenderungan munculnya FOS pada wanita, apalagi jika mereka harus bersaing bersama. Hal ini didukung oleh pendapat Oktaviany (2004) yang menyatakan bahwa tidak adanya pasangan tetap bagi wanita juga berpengaruh terhadap munculnya fear of success pada wanita. Badrwick (1971) menyatakan belum adanya pasangan tetap akan sangat berpengaruh terhadap penilaian negatif dari

lingkungan yang menyertai kesuksesan, karena penilaian negatif selalu diikuti oleh penolakan sosial yang akan membuatnya sulit untuk mencari pasangan. Hal ini juga memicu wanita bekerja enggan untuk berprestasi atau sukses.

Shaw & Constanzo (1982) menjelaskan bahwa individu dengan FOS tinggi memiliki gejala sebagai berikut :

1. *Loss of Femininity (LOF)*

LOF adalah ketakutan akan kehilangan feminitas. Kehilangan feminitas yang dimaksud disini adalah kekurangmampuan wanita untuk menunjukkan sifat-sifat kewanitaanya seperti kurang mampu menjalankan perannya sebagai istri dan ibu serta mengurus masalah rumah tangga dengan baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Matlin (1987) yang menyatakan bahwa pada akhirnya usaha meraih kesuksesan akan membuat wanita cemas akan kehilangan sifat kewanitaanya atau feminitas. Hal ini juga didukung oleh pendapat Kimmel (1974) yang menyatakan bahwa wanita yang motive to avoid successnya tinggi, akan menunjukkan potensi intelektual mereka hanya ketika dihadapkan pada situasi non-kompetitif. Dalam Oktaviany (2004), Horner juga menyatakan bahwa ada wanita yang dapat menunjukkan prestasi yang tinggi ketika bekerja sendirian. Namun, tidak dapat menampilkan prestasi tersebut ketika berkompetisi dengan pria.

2. *Loss of Social Self-Esteem (LOSSE)*

LOSSE adalah ketakutan kehilangan penghargaan sosial dan pengakuan dari orang lain ketika mencapai sukses, terutama penghargaan dari keluarga dan teman. Hal ini sesuai dengan pendapat Fatma Sari (2009) yang menyatakan bahwa LOSSE merupakan perasaan hilangnya atau kurangnya penghargaan masyarakat terhadap wanita yang sukses karena tidak menampilkan sifat yang feminin.

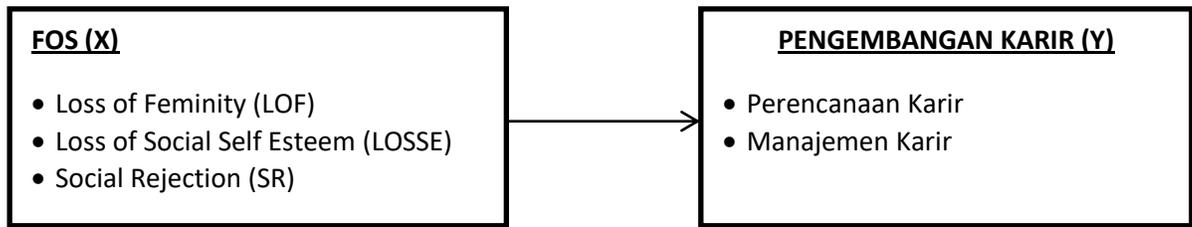
3. *Social Rejection (SR)*

SR adalah perasaan takut akan mendapat penolakan social terutama dari keluarga dan teman-teman ketika sukses. Bentuk penolakan social seperti tidak mendapat dukungan bahkan dicemooh ketika naik jabatan atau mencapai kesuksesan lainnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Fatma Sari (2009) yang mengacu pada Unger mengungkapkan bahwa penolakan sosial akan semakin kuat jika wanita sukses tersebut bertingkah kompetitif dan menolak peran tradisionalnya. Penolakan social juga dapat terjadi jika wanita bekerja berprestasi dan sukses namun belum memiliki pasangan tetap. Hal ini didukung pendapat Bardwick (1971) belum adanya pasangan tetap bagi wanita bekerja yang sukses akan memicu penilaian negatif dari lingkungan dan akan diikuti oleh penolakan social yang membuatnya susah mencari pasangan.

### **Kerangka Pemikiran**

*Fear of success* dapat mempengaruhi pengembangan karir pada wanita. Pengaruh antara *fear of success* dan pengembangan karir adalah berbanding terbalik. Tingkat *fear of success* tinggi akan menyebabkan tingkat pengembangan karir yang rendah. Sebaliknya, tingkat *fear of success* rendah akan menyebabkan tingkat pengembangan karir yang tinggi. Berikut ini adalah kerangka pemikirannya :

*Fear of Success (FOS) dan Pengembangan Karir pada Wanita Bekerja  
(Studi pada Karyawan PT. Telkom, Tbk., Bandung)*



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

**Metodologi Penelitian**

Berdasarkan penjelasan di atas, model empiris dari studi ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

X mewakili FOS yang merupakan variable bebas (variabel independen). Y mewakili pengembangan karir yang merupakan variable terikat (variabel dependen). a mewakili harga bilangan konstan (konstanta) dan b mewakili harga bilangan prediktor. Penelitian ini menggunakan sigle regression untuk menganalisis data.

Data penelitian ini didapatkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT.TELKOM INDONESIA, Tbk.

**Tabel. 4 Jumlah Karyawan PT TELKOM**

<b>Band Position</b>	<b>Janda</b>	<b>Menikah</b>	<b>Belum Menikah</b>	<b>Total</b>
<b>I</b>	0	4	0	4
<b>II</b>	0	20	1	21
<b>III</b>	<b>5</b>	<b>52</b>	6	63
<b>IV</b>	<b>8</b>	<b>144</b>	14	166
<b>V</b>	<b>16</b>	<b>158</b>	21	195
<b>VI</b>	5	40	12	57
<b>VII</b>	0	0	0	0
<b>Grand Total</b>				<b>506</b>

Sumber : data dari Human Capital of PT.TELKOM 2014 yang telah diolah (2014)

Fenomena di atas biasanya terjadi pada karyawan PT.TELKOM INDONESIA, Tbk pada Band Position III-V. Pada Band Position III-V terdapat 378 karyawan. Penelitian ini menentukan sampel sebanyak 79 karyawan dari 378 karyawan dalam Band Position dengan menggunakan metode *proportional random sampling*. Perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+(Nd^2)} = \frac{378}{1+(378)(0,1)^2} = \frac{378}{4,78} = 79 \dots\dots\dots(1)$$

**Tabel 5. Jumlah Sampel Dari Tiap Band Position**

BANND POSISI	POPULASI	$n_i = (N_i : N) . n$	SAMPEL
<b>III</b>	57	$(57 : 378) . 79$	<b>11</b>
<b>IV</b>	152	$(152 : 378) . 79$	<b>32</b>
<b>V</b>	174	$(174 : 378) . 79$	<b>36</b>
<b>TOTAL</b>	<b>378</b>		<b>79</b>

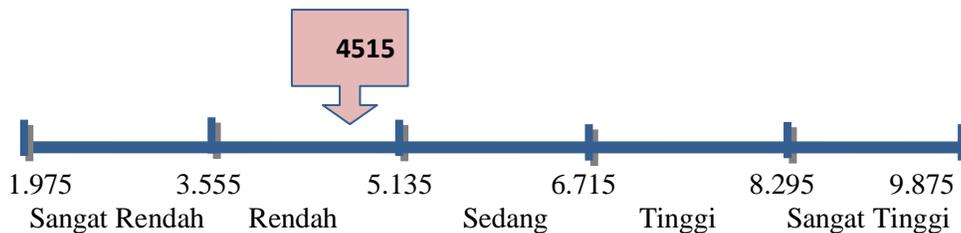
Sumber : data dari Human Capital of PT.TELKOM 2014 yang telah diolah (2014)

Penelitian ini menggunakan *single regression* untuk mencari hubungan antar variabel dan *software* statistik sebagai alat bantu analisis.

## Hasil dan Pembahasan

### FOS pada Wanita Bekerja

Nilai FOS pada karyawan PT.TELKOM INDONESIA, Tbk adalah 4.515 dari nilai tertinggi sebesar 9.875, sehingga FOS karyawan PT.TELKOM INDONESIA, Tbk termasuk rendah.



**Gambar 2. Interval Variabel *Fear Of Success***

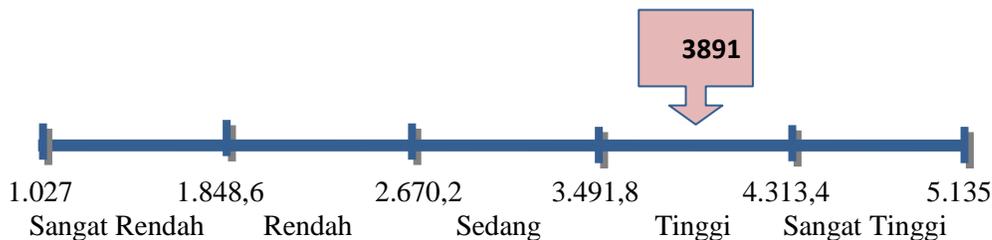
Karyawan TELKOM Band III-V memiliki FOS yang rendah. Hal ini disebabkan mayoritas karyawan mendapat dukungan dari keluarga, terutama suami dan anak. Semua suami responden mengizinkan istrinya bekerja dengan alasan untuk membantu mencukupi kebutuhan ekonomi keluarga dan agar istrinya dapat berkembang. Secara keseluruhan FOS pada karyawan TELKOM memang rendah, namun beberapa indikator menunjukkan tingkat FOS yang tinggi, yaitu indikator hubungan dengan orang lain dan penghargaan diri dari lingkungan. Dari dua indikator ini hanya poin tentang keluargalah yang menunjukkan FOS yang tinggi, yaitu khawatirnya karyawan bila kesuksesan dapat membuatnya sering mengorbankan kepentingan keluarga dan kurang dapat membina hubungan baik dengan keluarga, serta takutnya karyawan jika berhasil dalam karir namun gagal dalam rumah tangga akan membuat dirinya kurang dihargai oleh lingkungan sekitar. Bagi karyawan TELKOM keluarga adalah yang terpenting dan kepentingan keluarga adalah yang utama. Keluarga adalah pertimbangan terbesar dalam mengambil keputusan karirnya. Karyawan TELKOM yang memiliki FOS adalah karyawan dengan kisaran umur 21-40 tahun, karena mayoritas dari

*Fear of Success (FOS) dan Pengembangan Karir pada Wanita Bekerja*  
(Studi pada Karyawan PT. Telkom, Tbk., Bandung)

mereka memiliki anak yang masih kecil dan masih membutuhkan perhatian yang banyak khususnya dari ibunya. Faktor ini lah yang membuat beberapa karyawan di TELKOM menolak kenaikan jabatan apalagi sampai dipindahtugaskan ke kota lain. Beberapa juga takut karirnya lebih tinggi dari suami, namun sedikit.

### **Pengembangan Karir pada Wanita Bekerja**

Nilai Pengembangan Karir pada karyawan PT.TELKOM INDONESIA, Tbk adalah 3.891 dari nilai tertinggi sebesar 5.135, sehingga pengembangan karir karyawan PT.TELKOM INDONESIA, Tbk termasuk tinggi.



**Gambar 3. Interval Variabel Pengembangan Karir**

Menurut Karyawan TELKOM Band III-V, Pengembangan Karir di TELKOM cukup baik. TELKOM menerapkan pengembangan karir dari dua sisi, yaitu sisi pegawai melalui perencanaan karir dan sisi perusahaan melalui manajemen karir. TELKOM telah merancang manajemen karir yang adil, informatif, dan kompetitif. Adil dalam arti kesempatan untuk mengembangkan karir terbuka luas untuk semua SDM TELKOM. Informatif dalam arti manajemen karir yang ada melengkapi karyawan dengan info seputar karir seperti posisi yang kosong, persyaratan, dll. Kompetitif dalam sudah menerapkan CBHRM. TELKOM juga memfasilitasi pegawainya untuk membuat perencanaan karir, baik oleh diri sendiri maupun dari atasan sedivisi atau lintas divisi. Karyawan dapat mengkomunikasikan jalur karir yang dia inginkan, atasan pun dapat mengusulkan jalur karir bawahnya. Semua ini sudah berbasis IT, sehingga lebih mudah diakses baik oleh karyawan, atasan, dan pengelola Human Capital. TELKOM juga menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai kebutuhan dan bermanfaat bagi perusahaan dan individu karyawan. TELKOM juga memberikan kompensasi yang sesuai dengan prestasi karyawan. Prestasi disini dilihat dari nilai performansi dan nilai kompetensi. Metode yang digunakan untuk penilaian ini juga cukup objektif, karena karyawan dinilai dari sisi atasan, bawahan, rekan kerja setarum dan diri sendiri. Semua hal ini lah yang membuat sistem pengembangan karir yang diterapkan TELKOM dapat menjaga motivasi karyawan untuk bekerja sebaik-baiknya tetap tinggi, sehingga tingkat pengembangan karirnya juga tinggi.

**Pengaruh FOS terhadap Pengembangan Karir pada Wanita Bekerja**

Berikut ini adalah hasil analisis single regression menggunakan *software* statistik :

**Tabel 6. Output Analisis Regresi FOS terhadap Pengembangan Karir Karyawati PT.TELKOM**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53,539	3,640		14,707	,000
	FOS	-,145	,053	-,298	-2,741	,008

a. Dependent Variabel: Pengembangan Karir

Sumber : data yang telah diolah dari kuesioner (2014).

Nilai koefisien regresi FOS terhadap Pengembangan Karir sebesar -0.145, serta konstanta sebesar 53,539. Dari koefisien-koefisien tersebut diperoleh model regresi :

$$\hat{Y} = 53,539 - 0,145 X$$

Persamaan diatas menunjukkan adanya hubungan negatif atau berbanding terbalik antara FOS dan Pengembangan Karir. Hal ini berarti semakin tinggi FOS akan diikuti penurunan Pengembangan Karir sebesar 0,145, dan sebaliknya. Tingkat signifikansinya adalah 0,008, lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti FOS memiliki pengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir.

**Tabel 7. Pengaruh FOS terhadap Pengembangan Karir pada Karyawati PT.TELKOM**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,298 <sup>a</sup>	,089	,077	6,88266

a. Predictors: (Constant), FOS

Sumber : data yang telah diolah dari kuesioner (2014).

R square dari studi ini adalah 0,089 yang kemudian dikonversi menjadi koefisien determinasi menjadi 8,9%. Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir dipengaruhi FOS sebesar 8,9% dan 91,1% dipengaruhi faktor-faktor lain.

**Tabel 8. Interpretasi Koefisien Determinasi**

<b>KOEFISIEN DETERMINASI</b>	<b>TINGKAT KOEFISIENSI</b>
------------------------------	----------------------------

*Fear of Success (FOS) dan Pengembangan Karir pada Wanita Bekerja*  
(Studi pada Karyawan PT. Telkom, Tbk., Bandung)

<b>0-4%</b>	Pengaruh rendah atau lemah
<b>5-16%</b>	Pengaruh rendah tapi pasti
<b>17-48%</b>	Pengaruh cukup kuat
<b>49-81%</b>	Pengaruh tinggi atau kuat
<b>82-100%</b>	Pengaruh sangat tinggi atau kuat

Sumber : Suprianto. *Statistik, edisi keenam.*( 2001:73)

Berdasarkan informasi tabel di atas, koefisien determinasi FOS terhadap Pengembangan Karir yaitu 8,9% tergolong pengaruh rendah tapi pasti. Hal ini menunjukkan bahwa FOS memiliki pengaruh yang rendah namun pasti terhadap Pengembangan Karir pada wanita bekerja atau karyawan PT.TELKOM INDONESIA, Tbk, terutama di *middle level management, middle level management*, yaitu Band Posisi III-V.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Ilderfer (1987). Dalam penelitiannya Ilderfer menemukan bahwa *fear of success* berdampak terhadap karir seseorang, khususnya wanita. Ilderfer menemukan hubungan yang signifikan antara *fear of success* dan *career salience*, namun sifatnya negatif. Menurut Ilderfer, *Career salience* adalah dimana seseorang termotivasi untuk berkarir, dimana pekerjaan adalah hal yang penting dan prioritas utama dalam mencaai kepuasan hidup. *Career salience* identik dengan pengembangan karir. Hubungan negatif antara *fear of success* dan *career salience* menunjukkan bahwa kedua variabel ini memiliki hubungan yang berbanding terbalik. Ketika tingkat *fear of success* rendah akan menyebabkan tingkat pengembangan karir tinggi, dan sebaliknya.

Di TELKOM tingkat *fear of success* karyawan pada level menengah (band III-V) rendah, sehingga mereka memiliki tingkat pengembangan karir yang tinggi. Mayoritas karyawan TELKOM tidak cemas akan menerima konsekuensi negatif ketika sukses. Hal ini disebabkan oleh mayoritas masyarakat di kota besar, seperti Bandung, telah memiliki pola pikir egalitarian, dimana wanita dan pria memiliki hak yang sama untuk berprestasi dan berkarir. Sehingga, penerimaan masyarakat terhadap wanita bekerja yang sukses dalam karir sudah cukup baik, bahkan masyarakat bangga terhadap wanita yang sukses dalam karirnya. Hal ini membuat karyawan TELKOM nyaman untuk menggapai sukses dalam karir.

Alasan utama karyawan TELKOM memberikan respon negatif terhadap pengembangan karir adalah keluarga. Karyawan kerap kali menolak promosi jabatan atau dikirim ke luar negeri untuk *global training program* karena masih memiliki anak yang masih kecil dan takut kurang memberi perhatian yang kepada anaknya serta takut akan dipindahtugaskan ke kota lain sehingga berpisah dengan keluarganya. Bagi mayoritas karyawan TELKOM keluarga adalah yang terpenting, sehingga ketika berbenturan antara karir dan keluarga, karyawan akan memilih keluarga. Karyawan TELKOM memiliki pemahaman bahwa kodrat wanita adalah mengurus keluarga.

## Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa karyawan PT.TELKOM INDONESIA,Tbk terutama pada Band Posisi III-IV FOS-nya rendah dan Pengembangan Karirnya tinggi. FOS memiliki pengaruh yang signifikan dan rendah tapi pasti terhadap Pengembangan Karir dalam wanita bekerja. Ketika FOS pada wanita bekerja rendah, Pengembangan Karir mereka akan tinggi. Penelitian ini sesuai dengan pendapat Ilderffer (1987) yang menyatakan bahwa FOS berdampak terhadap pengembangan karir seseorang, khususnya wanita bekerja. Ilderfer (1987) menyatakan bahwa ketika FOS tinggi,

*Fear of Success (FOS) dan Pengembangan Karir pada Wanita Bekerja  
(Studi pada Karyawati PT. Telkom, Tbk., Bandung)*

pengembangan karir akan rendah dan sebaliknya. Hal ini disebabkan mayoritas masyarakat khususnya di kota besar, seperti Bandung memiliki pola pikir egalitarian dimana wanita dan pria memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk berprestasi dan sukses dalam karir. Adapun respon negatif Karyawati TELKOM khususnya Band III-V terhadap pengembangan karir disebabkan oleh keluarga, seperti masih memiliki anak kecil yang masih membutuhkan banyak perhatian dan tidak ingin tinggal pisah kota dengan keluarga.

**Daftar Pustaka**

Bardwick, J. (1971). *Psychology of Women: A Study of Giocultural Conflicts*. New York : Harpen & Row Publisher.

Dokumen *Human Capital Center* PT. Telkom, Tbk. Tahun 2014

Fatma Sari, Y. (2009). *Hubungan Motivasi Berprestasi dan Fear Of Success Pada Wanita Bekerja*. Surakarta : Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah.

Hurlock, E.B. (1990). *Psikologi perkembangan. Edisi kelima. (terjemahan : Istiwidayanti, dkk)*. Jakarta : Penerbit Erlangga

Ilderfer, J.K. (1987). *Fear Of Success, Sex-Role Attitudes, Career Salience and Anxiety Levels of Colleges Women*. The Ohio State University

Kimmel, D.C. (1974). *Adulthood and Aging*. New York : John Willey & sons, Inc.

Matlin, M. W. (1987). *Psychology of Women*. Florida: Holt, Rinehart, Winstons, Inc.

McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press.

Oktaviany, T. (2004). *Fear Of Success pada Wanita Bekerja*. Bandung : Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran

Sarlito, S.W. (2009). *FEAR OF SUCCESS*. [www.sarlito.net.ms](http://www.sarlito.net.ms).

Shaw & Constanzo. (1982). *Theories of social psychology*. New York : McGraw Hill, In.

Sujiwade, P.O. (2008). *Perceived Sex Role and Fear Of Success :A Study of Urban Working Women in Nigeria*. Bangladesh e-Journal of Psychoogy. Vol.5, No.1.

Suprianto, J. (2001). *Statistik, Edisi Keenam*. Jakarta :PT.Gelora Aksara Pratama.

Zuckerman, M., Larrance, D.T., Porac, J.F.A., & Blank, P.D. (1980). *Effect of Fear of Success on Intrinsic Motiation, Causal Attribution, and Choice Behavior*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 39, No.3