

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peran strategis kepemimpinan terhadap kinerja organisasi, menjadi alasan mengapa topik ini terus diteliti di dalam riset maupun kajian praktis. Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua hal yang berbeda. Namun, kedua hal tersebut penting bagi keberhasilan organisasi. Pemimpin tanpa kemampuan manajerial akan kesulitan untuk mengelola tugas dan mencapai visinya, sebaliknya manajer tanpa kemampuan memimpin akan terhambat dalam memengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Hejase, dkk., 2013; Webster & Flood, 2015). Menurut Selzer, Howton dan Wallace (2017) menyatakan berbagai program pengembangan dan pelatihan dilakukan oleh organisasi dalam mengembangkan kepemimpinan yang efektif. Program pengembangan dan pelatihan ini umumnya dilakukan organisasi secara adil tanpa diskriminasi gender (Mabey, 2013).

Berbagai kajian kepemimpinan telah menunjukkan bahwa pria dan wanita mempunyai potensi yang sama untuk menjadi pemimpin yang efektif. Artinya tidak ada perbedaan gender dalam efektivitas kepemimpinan (Paustian-Underdahl, dkk., 2014). Hasil beberapa survei baik di luar negeri maupun di Indonesia menunjukkan adanya peningkatan pada jumlah pemimpin wanita dalam organisasi. Berdasarkan Reeves (2017) diketahui bahwa secara global persentase wanita Indonesia yang

menduduki posisi manajer senior berada pada urutan kedua dari beberapa negara di Asia, Eropa, dan Afrika. Berikut adalah daftar negara yang memiliki persentase manajer senior wanita tertinggi dan terendah berdasarkan survei *Grant Thornton* pada tahun 2017.

Tabel 1.1
Posisi Manajer Senior Wanita Secara Global

Negara	Persentase
Rusia	47
Indonesia	46
Estonia	40
Polandia	40
Filipina	40
Lituania	37
Inggris	19
Brazil	19
Jerman	18
India	17
Argentina	15
Jepang	7

Sumber: Survei Grant Thornton (2017)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan posisi Indonesia yang tinggi dalam persentase kepemimpinan wanita di dalam organisasi. Hal ini didukung oleh data BPS (2019) sebagai berikut:

Tabel 1.2
Distribusi Jabatan Manajer di Indonesia

Jenis Kelamin	Distribusi Jabatan Manajer Menurut Jenis Kelamin (Persen)			
	2016	2017	2018	2019
Pria	75.83	73.37	71.03	69.37
Wanita	24.17	26.63	28.97	30.63

Sumber: Data BPS tahun 2019

Tabel 1.2 menunjukkan jabatan manajer di perusahaan-perusahaan Indonesia. Berdasarkan tabel tersebut persentase manajer pria lebih tinggi dibanding wanita, tetapi persentase tersebut mulai menurun pada 2017 dan 2018 yaitu 73,37% dan 71,03%. Persentase manajer wanita pada tahun 2018 sebesar 28,97% meningkat menjadi 30,63% pada tahun 2019. Hasil riset di berbagai negara maupun di Indonesia menunjukkan peningkatan jumlah pemimpin wanita di dalam organisasi. Pemimpin wanita memiliki peran penting dalam organisasi yaitu mampu meningkatkan nilai perusahaan, kinerja keuangan, pertumbuhan ekonomi, inovasi, menurunkan resiko kebangkrutan, dan daya tanggap sosial yang lebih baik (Chisholm-Burns, dkk., 2017). Meskipun data menunjukkan jumlah manajer wanita meningkat. Namun, manajer pria masih mendominasi, demikian pula dalam berbagai literatur dinyatakan masih rendahnya jumlah pemimpin wanita dibandingkan dengan pria (Hejase, dkk., 2013; Webster & Flood, 2015).

Menurut Lidyah (2017) penelitian di Indonesia menunjukkan peran pemimpin wanita lebih besar pada peran operasional dan supervisi yang berada pada tingkat manajemen bawah (*bottom management*), manajemen tingkat menengah (*middle management*), dan masih terbatas pada peran eksekutif (manajemen tingkat atas (*top management*)). Hal tersebut menandakan terdapat beberapa permasalahan eksternal yang dialami pemimpin wanita seperti fenomena atap kaca atau *glass ceiling* yaitu adanya hambatan yang seolah-olah tidak terlihat, tembus pandang, tetapi dalam kenyataannya merintangi akses perempuan untuk menuju kepemimpinan puncak (Bass, 1990).

Pemimpin wanita juga dihadapkan pada masalah internal, penelitian Apperson, dkk., (2002) menunjukkan tingkat konflik pekerjaan dan keluarga ditemukan lebih tinggi pada wanita dibandingkan dengan pria, terlebih pada pemimpin wanita karena terkait dengan tuntutan karir yang akan memengaruhi kehidupan sosialnya. Pemimpin wanita khususnya di Indonesia tidak menyadari akan kapasitas yang dimilikinya begitupun juga dengan lingkungan sekitar seperti tidak mendukung akan pengembangan kapasitas yang dimiliki para pemimpin wanita (Riantoputra & Gatari, 2017).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi terhadap HRD dari dua perusahaan manufaktur di Kota Jepara, diketahui memiliki kebutuhan besar akan pemimpin wanita karena sekitar 80% dari 16.000 pekerja merupakan wanita, sehingga perusahaan lebih membutuhkan pemimpin wanita. Studi lapangan yang telah dilakukan peneliti dengan melibatkan 180 responden pemimpin wanita yang terdiri dari 124 pengawas, 48 supervisor, dan 8 manajer mendapati hasil bahwa 74% para pemimpin wanita menyatakan bahwa sebagai pemimpin bukan merupakan cita-cita atau tujuan, sedangkan sisanya 26% menyatakan bahwa sebagai pemimpin merupakan sebuah cita-cita yang mereka harapkan, sehingga dimungkinkan kesempatan ini tidak dimanfaatkan dengan baik. Hasil penelitian pendahuluan ini menemukan bahwa para pemimpin wanita mengalami masalah baik internal maupun eksternal, di mana sebanyak 58% para pemimpin wanita menyatakan bahwa permasalahan lebih berasal dari faktor internal dalam diri

subjek, sedangkan sisanya 42% permasalahan berasal dari faktor eksternal (Dhania, Suhariadi & Fajrianthi, inpress).

Menurut Ibu Susi Pudjiastuti (salah satu wanita dalam jajaran menteri kabinet Presiden Joko Widodo) menyatakan bahwa pentingnya untuk mau bertumbuh dalam tugasnya sebagai pemimpin wanita, dalam tugasnya pemimpin wanita dihadapkan pada tugas-tugas yang menantang setiap harinya. Oleh karena itu, diperlukan kemauan untuk mengembangkan diri, pemahaman akan diri sendiri, memahami akan tujuan serta konsekuensi akan jabatan yang diemban dan juga mau belajar dari manapun tidak hanya dari bangku sekolah (Mampe, 2017). Berdasarkan hal tersebut pemimpin wanita perlu untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan guna menghadapi tantangan internal maupun eksternal. Permasalahannya banyak pemimpin wanita yang tidak percaya diri, tidak mengenal kemampuannya, tujuan pribadi jangka panjangnya, dan tidak memahami proses pembelajaran yang mengarah kepada tujuannya (Doornbos, dkk., 2004; Hryniewicz & Vianna, 2018). Kondisi pemimpin wanita yang demikian menandakan kurang optimalnya dalam pertumbuhan diri.

Berkaitan dengan pertumbuhan diri secara konseptual dalam psikologi dikenal dengan istilah *personal growth* (Ryff & Keyes, 1995). *Personal growth* merupakan proses sepanjang hidup dalam mengembangkan kesadaran atas pribadi (*self*), identitas, bakat (*talents*) sebagai modal manusia (*human capital*) untuk mencapai kualitas hidup dan kinerja terbaik dalam bekerja (Le Cunff, 2019). *Personal growth* merupakan pilar utama dalam *psychological well-being*. Konsep

ini merupakan salah satu dari enam faktor dari *psychological well-being* yang dikembangkan oleh (Ryff & Keyes, 1995). *Personal growth* merupakan aspek esensial dan kunci sukses dalam kepemimpinan khususnya pada pemimpin wanita (Ahouari, 2013; Mochizuki, 2014; Andajani, dkk., 2016). Pemimpin wanita dihadapkan pada tugas sebagai pemimpin. Namun, di sisi lain mereka juga dihadapkan pada peran menjadi istri yang baik dan juga ibu yang berdedikasi pada keluarganya. Berdasarkan penelitian yang telah ada menunjukkan kebutuhan yang besar berkaitan dengan *personal growth* pada pemimpin wanita (Githens, 1996; Mochizuki, 2014).

Personal growth dapat membantu pemimpin wanita untuk merumuskan tujuan hidupnya, memahami pengembangan kekuatan yang dimiliki guna menjawab tantangan pekerjaan maupun lingkungan sosialnya (Andajani, dkk., 2016). Menurut Chang, dkk., (2017) dalam menjalankan tugasnya pemimpin wanita membutuhkan kemampuan untuk dapat berintensifikasi fokus pada *personal growth*. Saat seseorang fokus pada *personal growth* itulah yang disebut dengan *personal growth initiative* (Robitschek, 1998). Berdasarkan hasil penelusuran literatur *personal growth initiative* dalam lingkup organisasi selama ini lebih membahas subjek penelitian karyawan secara umum (Oosterwijk, 2018; Wang, dkk., 2018), untuk penelitian selanjutnya (Oosterwijk, 2018) merekomendasikan agar dapat dilakukan penelitian *personal growth initiative* pada para pemimpin. Hal ini karena tanggung jawab sebagai pemimpin lebih berat dibandingkan karyawan, pada saat terjadi masalah dalam organisasi karyawan membutuhkan

pemimpin yang mampu membuat solusi dan memberikan energi positif kepada karyawan (Abaci & Okyay, 2013).

Penelitian Ahouari (2013) menunjukkan permasalahan pada kepemimpinan lebih menantang saat wanita menjadi pemimpin karena ada tanggung jawab besar dan dituntut untuk memiliki kompetensi serta kapabilitas yang lebih baik dibalik stigma sosial dan keterbatasan yang dimiliki. *Personal growth initiative* akan membantu pemimpin wanita untuk bertumbuh dalam mengatasi permasalahan (*readiness for change*), membuat rencana yang efektif (*planfulness*), memanfaatkan sumber daya yang tersedia baik dari dalam diri maupun dari eksternal (*using resources*), dan berperilaku pertumbuhan yang disadari serta disengaja (*intentional behavior*) (Robitschek & Cook, 1999). Melalui *personal growth initiative* pemimpin wanita akan lebih merasakan kepuasan dibandingkan dengan *personal growth* yang tidak disengaja (Robitschek & Cook, 1999).

Personal growth initiative akan membantu pemimpin wanita dalam melaksanakan tanggung jawabnya, karena proses perjalanan karirnya diibaratkan seperti labirin, penuh dengan proses tantangan yang panjang (Morgan, 2008). Banyak biaya sosial yang harus dihadapi para pemimpin wanita yaitu ketidakpercayaan perusahaan karena dianggap tidak menguntungkan, kecenderungan untuk tidak disukai, kesulitan bernegosiasi dalam mempromosikan diri (Bowles, dkk., 2007; Rudman, 1998). Oleh karena itu, *personal growth initiative* membantu pemimpin wanita untuk lebih mengenal pribadinya, tujuan hidup, mampu merencanakan visi misi dan juga perilaku yang mengarah kepada

tujuan sehingga membantu pemimpin wanita untuk dapat bernegosiasi dalam mempromosikan dirinya (Robitschek, 1998).

Istilah *personal growth initiative* pertama kali diungkapkan oleh Robitschek (1998) yang berangkat dari teori *psychological well-being* yang dikembangkan oleh Ryff dan Keyes (1995) dengan salah satu dimensinya yaitu *personal growth*. Selama ini penelitian berkaitan dengan *personal growth* terbatas pada pengertian, dimensi serta pengukurannya karena masih bersumber pada dimensi *personal growth* pada teori *psychological well-being* (Ryff & Keyes, 1995). Untuk itu, Robitschek (1998) mengembangkan *personal growth initiative* (PGI). Konsep ini melibatkan kognisi, perilaku, sikap, dan motivasi (Robitschek & Keyes, 2009). *Personal growth initiative* ditampilkan saat individu secara aktif mencari pengalaman *personal growth* dan berintensi untuk melibatkan diri dalam proses pengembangan (Le Cunff, 2019).

Konsep *personal growth initiative* berbagi kesamaan dengan konstruksi lain seperti *grit* ataupun *goal setting*. Namun, Robitschek, dkk., (2012) menunjukkan bahwa *personal growth initiative* melibatkan penggunaan seluruh keterampilan untuk mengubah secara sengaja dorongan utama *grit* (Duckworth, dkk., 2007). Sejalan dengan itu, meskipun tingkat *personal growth initiative* yang lebih tinggi terkait dengan orientasi penetapan tujuan yang lebih baik (Klockner & Hicks, 2008), *personal growth initiative* berbeda dari *goal setting* dalam dua cara penting: yaitu fokus utama *personal growth initiative* adalah pertumbuhan pribadi (Robitschek, 1998) dan bukan penetapan tujuan umum (Klockner & Hicks, 2008).

Selanjutnya *personal growth initiative* tidak hanya mencakup penetapan tujuan, *personal growth initiative* melibatkan perencanaan tujuan dan sengaja mengambil tindakan untuk mencapai tujuan ini (Robitschek, dkk., 2012).

Penelitian berkaitan dengan *personal growth initiative* telah berlangsung selama lebih dari dua dekade telah digunakan dalam berbagai bidang kehidupan, karena dalam sepanjang hidup seseorang cenderung mengalami situasi yang menantang dan membutuhkan perubahan dalam cara mereka berinteraksi dengan orang lain serta menangani berbagai situasi. Oleh karena itu, penelitian *personal growth initiative* juga telah dilakukan pada area organisasi kerja (Borowa, dkk., 2020; Buyukgoze-Kavas, dkk., 2015; De Jager-van Straaten, dkk., 2016; Tien & Wang, 2017). Berbagai literatur menunjukkan manfaat *personal growth initiative* baik bagi organisasi yaitu *job satisfaction* (Wang & Tien, 2011), *work stress reduction* (Soons, dkk., 2010) maupun bagi individu seperti *life satisfaction* (Kashubeck-West & Meyer, 2008; Robitschek & Kashubeck, 1999; Robitschek & Keyes, 2009; Stevic & Ward, 2008), *emotional well-being*, dan *social well-being* (Negovan, 2010).

Terdapat perbedaan dalam memandang *personal growth initiative* dari sudut budaya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *personal growth initiative* dipengaruhi oleh budaya, di mana budaya barat dianggap lebih individualistis sehingga lebih perhatian pada kebutuhan diri sendiri (Heine, Kitayama & Lehman, 2001; Markus & Kitayama, 1991). Hal ini juga nampak pada penelitian Broome (2018) yang meneliti perbedaan kepemimpinan wanita di budaya barat dan timur.

Hasil penelitiannya menunjukkan pada budaya barat kepemimpinan wanita lebih dimotivasi oleh tujuan pribadi misalnya *personal growth*. Sebaliknya pemimpin wanita di budaya timur kurang memperhatikan *personal growth* dan lebih fokus pada harapan lingkungan sekitar (organisasi, pemimpin, dan pengikut). Budaya timur berorientasi pada nilai kolektivis, saling ketergantungan yang harmonis, dan mengharapkan keselarasan di antara anggota yang tinggal dalam budaya tersebut. Berdasarkan hal ini, individu pada budaya barat diketahui memiliki *personal growth initiative* yang lebih tinggi daripada individu dari budaya timur (Heine, Kitayama & Lehman, 2001). Chang, dkk., (2017) meneliti variasi perbedaan komponen *personal growth initiative* pada budaya barat dan budaya timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *personal growth initiative* pada budaya timur memiliki skor tinggi pada komponen penggunaan sumber daya, misalnya berupa permintaan bantuan kepada orang lain. Hal ini berbeda hasilnya pada budaya barat dimensi yang memiliki skor tinggi pada komponen penggunaan perencanaan penuh dalam pencapaian tujuan. Penelitian Sharma dan Rani (2014) dengan sampel India menunjukkan bahwa dimensi yang berperan dalam *personal growth initiative* adalah kesiapan untuk pertumbuhan, perencanaan, dan perilaku yang disengaja untuk pertumbuhan. Berdasarkan beberapa perbedaan hasil penelitian di berbagai budaya maka Robitschek (2003) merekomendasikan untuk dapat dilakukan penelitian *personal growth initiative* pada budaya yang berbeda. *Personal growth initiative* bersumber dari perbedaan kebutuhan psikologis dan

terwujud dalam cara budaya yang khas, sehingga masih diperlukan eksplorasi terhadap model *personal growth initiative* pada budaya yang berbeda.

Selain permasalahan budaya, menurut Robitschek, dkk., (2012) melaporkan pentingnya penelitian mendatang untuk melihat *personal growth initiative* berdasarkan gender. Penelitian menemukan tidak ada perbedaan *personal growth initiative* pada pria dan wanita (De Jager-van Straaten, dkk., 2016; Whittaker & Robitschek, 2001), yang membedakan adalah pada wanita lebih tinggi dimensi dalam mencari bantuan sumber daya eksternal (Whittaker & Robitschek, 2001). Dalam penelitiannya Robitschek dan Keyes (2009) menemukan bahwa wanita memiliki *personal growth initiative* yang rendah dibandingkan dengan pria, karena itu wanita lebih mengalami kesulitan dalam menjalin hubungan interpersonal, kesulitan dalam intropeksi diri mencari apa yang salah dalam kesulitan yang dialami sehingga membuatnya sulit untuk berkembang. Berdasarkan temuan yang tidak konsisten tersebut menimbulkan keingintahuan peneliti untuk melakukan penelitian *personal growth initiative* yang berkaitan dengan pemimpin wanita di Indonesia

Pemaparan di atas menjadi argumentasi peneliti untuk membuat model *personal growth initiative* pada pemimpin wanita di Indonesia, hal ini dikarenakan bahwa *personal growth initiative* penting dimiliki oleh setiap pemimpin terlebih pemimpin wanita karena *personal growth initiative* dapat berfungsi signifikan untuk membantu para pemimpin wanita mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi (Robitschek & Keyes, 2009),

selanjutnya terdapat adanya keberagaman hasil PGI berdasarkan gender, sehingga diperlukan penjelasan yang lebih komprehensif untuk memahami gender khususnya pada wanita.

Penelitian ini menggunakan perspektif psikologi positif *strength based* sebagai pendekatan dasar pengembangan model *personal growth initiative* pada pemimpin wanita di Indonesia. Pemilihan pendekatan *strength based* didasarkan atas pertimbangan ciri khas dari pendekatan ini yaitu berfokus pada kekuatan. Pendekatan ini bekerja dengan cara menyelesaikan tantangan yang dialami oleh seseorang melalui identifikasi dan penggunaan hal-hal positif seperti peluang, harapan, dan potensi solusi yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan (Rapp, dkk., 2006). Tantangan yang dihadapi pemimpin wanita berupa pembuatan kebijakan, hubungan dengan pimpinan yang lebih tinggi, karyawan, keluarga, masyarakat, dan juga organisasi sosial (Verlander, 2004). Berfokus pada kekuatan (*strength*) membantu seseorang dalam memberdayakan memimpin diri mereka, bekerja sesuai dengan tujuan, dan menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Penelitian *personal growth initiative* dengan pendekatan *strength based* telah dilakukan pada penelitian sebelumnya (Oosterwijk, 2018; Wang, dkk., 2018; Umandap & Teh, 2020). Umandap dan Teh (2020) melakukan penelitian terkait *personal growth initiative* berdasarkan faktor *self compassion* dan *perfectionism* pada subjek dewasa di Filipina. Selanjutnya Oosterwijk (2018) menggunakan faktor *strengths awareness* dan *learning goal orientation* sebagai variabel

moderator pada lingkup organisasi. Penelitian tersebut masih belum lengkap dalam menjelaskan faktor yang memengaruhi *personal growth initiative* khususnya pada konteks pemimpin wanita. Hal ini karena pada penelitian Umandap dan Teh (2020) dan Oosterwijk (2018) berfokus pada faktor *personal* untuk merangsang *personal growth initiative*, sementara kehidupan pemimpin wanita tidak bisa terlepas dari peran keluarga, organisasi dan masyarakat guna mendukung pengembangan diri mereka (Hoare & Gell, 2009). Meskipun *personal growth initiative* merupakan proses yang terjadi secara personal (Le Cunff, 2019). Namun, berdasarkan *strength based*, kekuatan pribadi tidak hanya diperoleh dari faktor pribadi tetapi juga dari faktor eksternal (Hammond & Zimmerman, 2012). Nilai-nilai budaya, dukungan formal dan informal juga berkontribusi terhadap peningkatan kekuatan pribadi. Dukungan dari lingkungan sosial akan membantu pemimpin wanita untuk percaya diri dan lebih kredibel dalam menjalankan tugasnya (Javadi, dkk., 2016).

Pendekatan *strength based* juga digunakan oleh Wang, dkk., (2018) dalam membangun model *personal growth initiative* dengan *work-family strength* dan *career adaptability* sebagai variabel moderator. Penelitian ini berusaha melengkapi penelitian Oosterwijk (2018) yang berfokus pada *strengths awareness* secara *personal* untuk merangsang *personal growth initiative*. Penelitian Joo, dkk. (2020) lebih melibatkan faktor eksternal seperti *work empowerment* dan *authentic leadership* dalam membangun model *personal growth initiative*. Berdasarkan penelitian *personal growth initiative* dengan pendekatan *strength based* yang telah

ada, diketahui terdapat kekurangan dalam membangun kekuatan seseorang. Berdasarkan perspektif *strength based* untuk mendapatkan kekuatan pribadi tidak hanya dipengaruhi hanya faktor pribadi. Namun, nilai-nilai budaya, dukungan formal dan informal juga berkontribusi pada peningkatan kekuatan diri (Hammond & Zimmerman, 2012). Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti bermaksud membangun model *personal growth initiative* didasarkan pada sumber daya internal maupun eksternal yang mampu membangun hubungan secara positif dengan memahami, mengenali kekuatan dari diri, perusahaan, dan keluarga pada pemimpin wanita.

Berdasarkan keterbatasan model *personal growth initiative* yang telah ada sebelumnya, penelitian ini bermaksud untuk membangun model *personal growth initiative* yang lebih komprehensif dengan melibatkan sumber daya internal dan eksternal guna mendukung kekuatan diri. Variabel internal yang digunakan dalam penelitian yaitu *self compassion*, *work-family strength* (kekuatan antara pekerjaan-keluarga), dan kesadaran akan kekuatan diri (*strengths awareness*). Agar model menjadi lebih komprehensif maka ditambahkan variabel eksternal yaitu pemahaman *work empowerment*. Kekuatan yang ingin didapatkan dalam pemilihan variabel-variabel tersebut adalah pemimpin wanita mampu membangun *personal growth initiative* dengan *self compassion*, mengenali kekuatan dalam diri dan lingkungan terdekat (*strengths awareness* dan *work-family strength*) selain itu dukungan organisasi juga dibutuhkan dalam membangun kondisi lingkungan yang positif *work empowerment*.

Penelitian ini menggunakan variabel internal yaitu *self compassion*. *Self compassion* diketahui berkorelasi dengan *personal growth initiative* pada penelitian di Filipina (Umandap & Teh, 2020). Indonesia dan Filipina merupakan wilayah Asia dengan budaya kolektivis (Markus & Kitayama, 1991) yang memiliki konsep diri saling bergantung yang menekankan perhatian pada keterhubungan antar pribadi, memperhatikan orang lain, dan kesesuaian sosial, sedangkan orang-orang dalam budaya barat dikatakan memiliki konsep diri yang mandiri yang menekankan pada kemandirian, pemenuhan kebutuhan pribadi, dan keunikan individu. *Self compassion* memerlukan pengakuan atas kemanusiaan dan keterkaitan, sehingga tingkat *self compassion* lebih tinggi dalam budaya yang menekankan saling ketergantungan daripada rasa diri yang mandiri (Neff, Pisitsungkagarn & Hsteh, 2008). Dengan demikian penting untuk mengkaji *self compassion* sebagai variabel *antecedent* dari *personal growth initiative* untuk membuktikan apakah *self compassion* mampu menjadi sumber daya yang dapat memengaruhi *personal growth initiative* pemimpin wanita.

Variabel internal berikutnya yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *work-family strength* (kekuatan antara pekerjaan-keluarga). Variabel *work-family strength* diketahui berkorelasi dengan *personal growth initiative* pada penelitian dalam budaya timur (Wang, dkk., 2018). Indonesia juga termasuk dalam budaya timur, di mana para wanita dalam budaya timur diketahui lebih fokus pada hal-hal di luar dirinya khususnya keluarga (Hofstede, 2011). Selain itu pemimpin wanita tidak dapat terlepas dalam perannya dalam pekerjaan dan keluarga (Heath, 2012).

Untuk itu, dalam penelitian akan mengkaji *work-family strength* sebagai faktor yang memengaruhi *personal growth initiative* pemimpin wanita.

Penelitian menemukan bahwa pengalaman *work-family strength* (WFS) berpengaruh positif dan lebih membantu individu (Kacmar, dkk., 2014; Van Steenbergen, dkk., 2014). *Work-family strength* (WFS) menjadi prediktor tingginya *personal growth initiative* di budaya timur (Wang, dkk., 2018; Lu & Cooper, 2015). *Work-family strength* (WFS) adalah pengalaman positif yang dibawa dari peran kerja dan juga peran dalam keluarga (Greenhaus & Powell, 2006), karena dengan menciptakan perasaan positif individu akan memiliki sudut pandang yang luas dalam memengaruhi peran dan dimensi lain dalam kehidupan mereka.

Selain variabel internal, dalam penelitian ini melibatkan variabel eksternal untuk membangun model *personal growth initiative*. Variabel eksternal yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *work empowerment*. Menurut Smith, Andrusyszyn, dan Laschinger (2010) *work empowerment* adalah usaha organisasi dalam mendorong karyawan agar lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada aktivitas mereka. Studi Anwar, Suhariadi, dan Fajrianthi (2020) menyatakan bahwa manajer wanita dilaporkan memiliki stres yang lebih tinggi karena kurangnya dukungan terkait dengan peran mereka. Untuk itu, menurut Spreitzer (1995) dengan menciptakan lingkungan kerja positif salah satunya dengan *work empowerment* yang merupakan suatu dukungan yang

diberikan perusahaan dapat membantu permasalahan dan meningkatkan motivasi intrinsik terhadap peran kerjanya.

Penelitian terdahulu menunjukkan *work empowerment* berhubungan positif dengan *personal growth initiative* (Joo, dkk., 2020). *Work empowerment* mengacu pada persepsi seseorang berkaitan dengan pemberdayaan yang telah diberikan perusahaan (Matthews, Diaz, & Cole, 2003). Saat seseorang diberdayakan dalam organisasi maka mereka cenderung lebih terlibat dengan tugas mereka dan lebih termotivasi untuk berprestasi (Gregory, dkk., 2010). Mereka juga cenderung lebih bersedia untuk berkontribusi pada kinerja organisasi, sesuai dengan peluang yang diberikan kepada mereka (Alge, dkk., 2006). Saat individu diberdayakan, mereka memiliki motivasi yang membantu meningkatkan *personal growth initiative*, individu tersebut akan aktif dan sukarela dalam proses *personal growth* (Robitschek, 1998). Individu lebih siap untuk berubah dan dengan sengaja merencanakan dan melibatkan diri untuk *personal growth initiative* (Robitschek, 1998).

Variabel *self compassion*, *work-family strength*, dan *work empowerment*, lebih mampu menjelaskan *personal growth initiative* apabila ada variabel mediator. Penempatan variabel mediator memberikan pengembangan yang baru dalam menjelaskan pengaruh beberapa variabel terhadap suatu variabel, karena dalam bidang psikologi, tidak mungkin hanya memperhatikan satu variabel yang dapat menyebabkan perubahan pada variabel lainnya (Baron & Kenny, 1986). Seorang pemimpin wanita akan memiliki *personal growth initiative* apabila ia

memiliki kemampuan kesadaran akan kekuatan diri (*strengths awareness*). Hal ini karena menurut Seligman dan Csikszentmihalyi (2000) untuk menstimulasi *personal growth initiative* dapat melalui pengembangan *strength awareness*. Biswas-Diener, dkk., (2011) menyatakan *strength* harus dikembangkan untuk mencapai fungsi yang optimal. Lebih lanjut, bekerja berdasarkan *strength* dapat meningkatkan kepercayaan diri, harapan untuk sukses, ketekunan, dan kemampuan dalam mengatasi kegagalan (Proctor, dkk., 2011). Passarelli, Hall, dan Anderson (2010) menunjukkan ketika seseorang mengetahui potensi mereka, mereka menunjukkan lebih banyak perhatian untuk *personal growth*. Sejalan dengan penelitian tersebut dalam penelitian Oosterwijk (2018) menunjukkan bahwa ketika individu menyadari kekuatan mereka maka akan memiliki kepercayaan diri, fokus pada kesuksesan, ketekunan, dan memiliki kemampuan dalam mengatasi hambatan yang pada akhirnya memiliki *personal growth initiative* lebih tinggi. Berdasarkan argumentasi tersebut *strengths awareness* dipilih sebagai variabel mediator yang mampu memediasi *self compassion*, *work-family strength*, dan *work empowerment* terhadap *personal growth initiative*.

Sejalan dengan uraian di atas penelitian ini bermaksud untuk membangun model *personal growth initiative* yang lebih komprehensif dengan melibatkan faktor internal dan faktor eksternal dari pemimpin wanita. Lebih lanjut tentang kajian masalah dijelaskan pada uraian di bawah ini.

1.2. Kajian Masalah

Sebagian besar studi mengenai kepemimpinan wanita dimulai pada pertengahan 1980-an (Kokkaliali & Nurhaeni, 2017). Pemimpin wanita menjadi semakin diperhitungkan di dalam organisasi dan memiliki peran yang cukup besar dalam kemajuan organisasi (Hryniewicz & Vianna, 2018). Kendalanya adalah banyak pemimpin wanita yang tidak mengenal dan tidak percaya diri akan kemampuannya (Doornbos, dkk., 2004). Hal ini bertentangan dengan yang seharusnya dilakukan pemimpin wanita untuk lebih kompeten dalam menghadapi permasalahan. Menurut McDonagh, dkk., (2014) pemimpin wanita sebaiknya memahami kekuatan dari dalam diri untuk mengakomodasi berbagai tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka.

Untuk membantu tugas wanita sebagai pemimpin, menurut beberapa penelitian menyebutkan kunci sukses pemimpin wanita mengarah pada kebutuhan akan *personal growth* agar dapat mengatasi tantangan internal dan eksternal (Ahouari, 2013; Githens, 1996; Mochizuki, 2014). Menurut DeCarvalho (1990) karena *personal growth* merupakan sebuah proses yang panjang, individu diharapkan memiliki tingkat intensionalitas tinggi dalam setiap tahap proses *personal growth*. Terkait dengan faktor intensionalitas tersebut, *personal growth initiative* (inisiatif pertumbuhan pribadi) menjadi hal yang penting (Le Cunff, 2019).

Beberapa penelitian terkait *personal growth initiative* telah dikembangkan dengan menggunakan pendekatan perspektif teori yang berbeda, mayoritas penelitian menggunakan perspektif *self determination theory* (SDT) (Kwon &

Yang, 2020; Reeve, dkk., 2018), dan perspektif *social constructivism* (Joo, dkk., 2020; Weigold, Porfeli & Weigold, 2013). Beberapa penelitian terbaru berkaitan *personal growth initiative* sejak tahun 2018 banyak menggunakan pendekatan berdasarkan perspektif *strength based*. Hal ini dikarenakan pada abad ke- 21 sebuah organisasi lebih membutuhkan pendekatan yang berbasis pada kekuatan yang dimiliki seseorang untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang begitu cepat (Joseph & Murphy, 2013). Untuk itu, dalam penelitian ini menggunakan pendekatan berdasarkan kekuatan (*strength based*).

Terdapat beberapa model penelitian berkaitan dengan *personal growth initiative* menggunakan perspektif psikologi positif *strength based*. Model penelitian yang pertama, Umandap dan Teh (2020) menggunakan faktor *perfectionism* dan *self compassion* yang memengaruhi *personal growth initiative*, penelitian ini lebih mendalami faktor personal yang memengaruhi *personal growth initiative*. Penelitian kedua, Wang, dkk., (2018) menggunakan faktor *work-family strength* memengaruhi *personal growth initiative* dan *career adaptability* sebagai variabel mediator, dalam penelitian ini fokus pada persepsi kekuatan personal yang terjadi dalam kehidupan keluarga-pekerjaan yang memengaruhi *personal growth initiative*. Penelitian yang ketiga, Oosterwijk (2018) menggunakan faktor *strengths awareness* yang memengaruhi *personal growth initiative* dan *goal orientation* sebagai variabel mediator, dalam penelitian Oosterwijk (2018) fokus pada faktor kekuatan personal yang memengaruhi *personal growth initiative*. Penelitian yang keempat, Woerkom dan Meyers (2019) menyatakan bahwa untuk

meningkatkan *personal growth initiative* diperlukan bantuan stimulus dari eksternal. Oleh karena itu, penelitiannya berkaitan dengan pemberian pelatihan *personal growth* guna meningkatkan *personal growth initiative*.

Berdasarkan telaah literatur di atas, tampak berbagai penelitian berkaitan *personal growth initiative* dengan pendekatan *strength based* mencoba menjawab kekuatan apa saja yang dapat memengaruhi seseorang untuk mau fokus, intens, dan mengusahakan dengan sengaja proses *personal growth*. Selama ini penelitian terkait *personal growth initiative* cenderung melihat dari sisi faktor internal atau eksternal saja yang terlibat dalam memengaruhi *personal growth initiative*. Meskipun *personal growth initiative* adalah proses internal yang terjadi dalam diri individu tetapi seseorang perlu mendapat stimulus dari eksternal (Woerkom & Meyers, 2019). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk membuat model yang lebih komprehensif berisi faktor kekuatan internal dan eksternal yang memengaruhi *personal growth initiative*. Menurut Pulla (2017) saat faktor eksternal dan internal saling mendukung akan membantu dalam proses pemahaman *strength* lebih optimal. Untuk itu, pemilihan faktor yang memengaruhi dalam membangun model penelitian ini perlu dilakukan dengan alasan:

Pertama, penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi pentingnya *self compassion* dalam membantu seseorang untuk memiliki inisiatif dalam proses *personal growth* (Umandap & Teh, 2020). Meskipun dianggap terlalu banyak *self compassion* menyebabkan pemanjaan diri. Tingkat *self compassion* yang tinggi

telah terbukti mendorong *personal growth* (Germer & Neff, 2013; Neff, 2012). Dalam lingkungan perusahaan, *self compassion* membantu seseorang belajar dari kegagalan dan memungkinkan mereka untuk mencoba lagi (Shepherd & Cardon, 2009). *Self compassion* memiliki pengaruh yang kuat pada kualitas hidup (Van Dam, Sheppard, Forsyth, & Earleywine, 2011), ketahanan emosional, kepuasan hidup yang lebih besar (Neff, 2012), memiliki asosiasi positif dengan hasil kesejahteraan seperti tujuan pembelajaran, kebijaksanaan, keingintahuan, inisiatif, kebahagiaan, optimisme, pengaruh positif (Germer & Neff, 2013; Neff, 2012) dan untuk kesejahteraan dan kebahagiaan dalam pekerjaan (Morga, 2015). Hal ini diasumsikan dapat membantu pemimpin wanita yang mengalami permasalahan berkaitan dengan perasaan bersalah karena tidak mampu memberikan yang terbaik pada keluarga maupun organisasi (Andajani, dkk., 2016). Hal tersebut menjadi alasan bagi penelitian ini untuk lebih memahami bagaimana pengaruh *self compassion* bagi *personal growth initiative* pemimpin wanita.

Kedua, di beberapa negara-negara Asia, wanita harus menghadapi kendala terkait keluarga dan sosial. Sejarah dan tradisi budaya dari semua negara ini memunculkan kekhususan gender harapan tentang perilaku dan sikap tertentu. Dalam konteks sosial budaya timur keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga adalah tantangan besar bagi para pekerja (Wang, dkk., 2018). Hal ini karena menurut Chandra (2012) menunjukkan terdapat beberapa perbedaan perspektif antara budaya timur dan barat berkaitan dengan kebijakan pemerintah tentang jam kerja, cuti orang tua dan menyimpulkan bahwa budaya barat memiliki lebih sedikit

jam kerja dan cuti orang tua yang lebih murah hati, dibandingkan dengan rekan mereka di budaya timur, yang berakibat pada tingginya permasalahan *work-family conflict* (WFC) di budaya timur. Diperlukan kemampuan dalam mempersepsikan lingkungan sekitar karena merupakan sumber kekuatan yang mendorong penyesuaian terhadap lingkungan (Bakker & van Woerkom, 2018; King & Trent, 2013; Sheldon, dkk., 2015).

Berdasarkan perspektif yang positif, pemimpin wanita bisa mendapatkan keuntungan dari pengalaman pekerjaan dan pengalaman keluarga. *Work-family strength* (WFS) menjadi prediktor tingginya *personal growth initiative* para pekerja di budaya timur (Wang, dkk., 2018; Lu & Cooper, 2015). Pada beberapa penelitian WFS sebelumnya lebih fokus pada konteks karyawan secara umum, hasil penelitian Wang, dkk., (2018) menunjukkan WFS menjadi faktor yang membantu permasalahan pekerja wanita karena daitemukan permasalahan *work-family conflict* (WFC) yang lebih besar pada pekerja wanita dibanding pria. Terlebih saat wanita menjadi seseorang pemimpin yang memiliki tanggung jawab lebih berat dalam pekerjaannya (Abaci dan Okyay, 2013). Untuk itu, penting mempelajari bagaimana persepsi positif berkaitan dengan kekuatan antara *work-family* memengaruhi proses *personal growth initiative* pemimpin wanita (Wang, dkk., 2018).

Ketiga, karena *personal growth initiative* merupakan sumber daya yang bersifat intrinsik, yang dapat dikembangkan dan dipengaruhi oleh lingkungan (Weigold, Porfeli & Weigold, 2013), sehingga dalam pengembangan *personal*

growth initiative di lingkup organisasi diperlukan *work empowerment* (Joo, Park & Lee, 2020). *Work empowerment* mengacu pada persepsi individu berkaitan dengan pemberdayaan yang telah diberikan organisasi, terdiri dari dimensi pemberian kesempatan dalam merasakan pengalaman, informasi yang mudah diakses, dan memberikan kesempatan untuk pengambilan keputusan (Matthews, Diaz & Cole, 2002).

Saat pemimpin wanita diberdayakan maka mereka cenderung lebih terlibat dengan tugas dan termotivasi untuk berprestasi dalam tugas mereka (Gregory, dkk., 2010). Mereka juga cenderung bersedia untuk berkontribusi pada kinerja organisasi. Saat pemimpin wanita diberdayakan maka mereka menjadi termotivasi untuk meningkatkan *personal growth initiative*, aktif dan sukarela dalam proses pertumbuhan pribadi (Robitschek, 1998). Oleh karena minimnya penelitian berkaitan dengan *work empowerment* dalam memengaruhi *personal growth initiative* dapat menjadi alasan dalam penelitian ini untuk mempelajari lebih lanjut khususnya pada konteks pemimpin wanita.

Keempat, karena menurut Baron & Kenny (1986) psikologi termasuk dalam bidang ilmu sosial, agar dapat memberikan solusi dalam penyelesaian masalah yang memiliki banyak penyebab, cara yang lebih realistis adalah dengan mencari mediator yang signifikan. Menurut Seligman dan Csikszentmihalyi (2000) untuk menstimulasi *personal growth initiative* dapat melalui pengembangan *strength awareness*. Menurut Diener dan Patterson (2011) menyatakan *strengths awareness* harus dikembangkan untuk mencapai fungsi yang optimal. Lebih lanjut,

dengan bekerja berdasarkan kesadaran akan *strength* dapat meningkatkan kepercayaan diri, harapan untuk sukses, ketekunan, dan kemampuan dalam mengatasi kegagalan (Proctor, Maltby & Linley, 2010). Passarelli, Hall dan Anderson (2010) menunjukkan bahwa ketika seseorang menyadari potensi mereka, mereka menunjukkan lebih banyak perhatian untuk *personal growth*, sehingga pada penelitian ini *strengths awareness* digunakan sebagai mediator hubungan antara, *self compassion*, *work-family strength*, dan *work empowerment* dengan *personal growth initiative*.

Self compassion memerlukan kebaikan, rasa kemanusiaan, dan perhatian (Neff, 2003). Saat seseorang berhenti menilai diri mereka sendiri secara negatif maka akan mengalami kebaikan untuk diri, mereka mengalami lebih sedikit emosi negatif, membuatnya lebih mudah untuk menyadari pikiran dan emosi mereka, dan menyeimbangkannya (Neff, 2003). Jika orang sadar akan pikiran dan emosinya, maka mudah bagi mereka menjadi lebih sadar akan kekuatan mereka (Evers, 2016). Lebih jauh, *self compassion* memengaruhi *strengths awareness* secara positif karena orang melihat pengalaman mereka sebagai bagian dari kehidupan (Neff, 2003; Gilbert, McEwan, Matos & Rivis, 2011). Selanjutnya Pasarelli, dkk., (2010) menunjukkan bahwa saat seseorang sadar akan kekuatannya mereka menunjukkan perhatian pada *personal growth initiative*.

Wang, dkk., (2018) menemukan bahwa memiliki *work-family strength* (WFS) membantu individu dalam membuat rencana karir masa depan, memfasilitasi manajemen waktu, dan keyakinan karir. Menurut Hirschi dan Valero (2015)

individu yang mengalami lebih banyak *work-family strength* (WFS) akan membantu memfasilitasi peningkatan diri. *Work-family strength* membawa pada *strengths awareness* yaitu harga diri, kepercayaan diri, hubungan dengan masyarakat (Tien & Wang, 2015). *Strengths awareness* tersebut selanjutnya akan membawa dampak pada *personal growth initiative* (Woerkom & Meyers, 2018).

Kepemimpinan wanita di dalam sebuah organisasi memerlukan sebuah dukungan dan pemberdayaan (*work empowerment*) karena pemimpin wanita cenderung dievaluasi secara negatif dibanding pemimpin pria (Kolb, 1997). Pemimpin wanita diragukan kemampuannya karena dengan tugasnya dalam ranah domestik dianggap tidak bisa memenuhi tuntutan organisasi (Appelbaum, Audet & Miller 2003). Untuk itu, *strengths awareness* bisa menjadi instrumental yang membuat atribusi positif tentang kesuksesan dalam membangun karir dan menyesuaikan dengan tuntutan organisasi (Evers, 2016). Seseorang yang sadar akan kekuatannya lebih percaya diri dalam mengambil keputusan, tindakan positif terkait dengan pengembangan keterampilan, dan optimis terhadap masa depan. Pada penelitian ini *strengths awareness* sebagai variabel mediator antara *work empowerment* dan *personal growth initiative*. *Strengths awareness* diketahui merupakan prediktor kuat bagi *personal growth initiative* (Oosterwijk, 2018). Saat seseorang merasa diberdayakan, diberi kesempatan partisipasi dalam pengambilan keputusan, diberikan otonomi dalam pelaksanaan tugas, diberikan dukungan akan membantu untuk mengembangkan *strengths awareness* yang pada akhirnya

membantu pemimpin wanita dalam mengembangkan pertumbuhan pribadinya (Billet & van Woerkom, 2008; Hennessy & Sawchuk, 2003).

Berdasarkan argumentasi tersebut *strengths awareness* dipilih sebagai variabel mediator yang mampu memediasi pengaruh *self compassion*, *work-family strength*, dan *work empowerment* terhadap *personal growth initiative*.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mengasumsikan bahwa model *personal growth initiative* pemimpin wanita dapat dibangun melalui *self compassion*, *work-family strength*, *work empowerment*, dan *strengths awareness* sebagai mediator. Asumsi tersebut dikembangkan dalam rangka menjawab kebutuhan suatu model *personal growth initiative* pemimpin wanita yang lebih komprehensif.

Adapun kebaruan dalam penelitian ini adalah melibatkan faktor internal (*self compassion*, *work-family strength*, dan *strengths awareness*), serta faktor eksternal (*work empowerment*) dalam model *personal growth initiative*. Pada model sebelumnya lebih fokus pada salah satu faktor internal atau eksternal saja yang memengaruhi *personal growth initiative*. Hubungan kelima variabel ini dipilih berdasarkan perspektif *strength based*. Dengan pola pikir berbasis kekuatan, yaitu memahami dan sadar akan kekuatan diri, kekuatan dalam lingkungan pekerjaan-keluarga, kekuatan yang berasal dari organisasi yaitu merasa diberdayakan oleh organisasi menjadikan pemimpin wanita memahami kekuatan positif dalam dirinya, memiliki pola pikir yang berbeda dalam

menafsirkan tantangan hidup, sehingga membantu pemimpin wanita dalam mengatasi permasalahan, tuntutan tugas, dan juga mempromosikan dirinya.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan kajian permasalahan di atas, pertanyaan utama yang ingin dijawab melalui penelitian ini adalah “Apakah model penelitian yang dibangun dengan melibatkan variabel *self compassion*, *work-family strength*, *work empowerment*, dan *strengths awareness* terhadap *personal growth initiative* pemimpin wanita memiliki kecocokan terhadap data?”

1.4. Tujuan Penelitian

Sebagai upaya menjawab permasalahan yang telah dijelaskan di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Menguji model teoritik yang menggambarkan pengaruh antara *self compassion*, *work-family strength*, *work empowerment*, dan *strengths awareness* sebagai variabel mediator pada *personal growth initiative* pemimpin wanita.
- b. Menggunakan pendekatan *strength based* untuk menjelaskan model teoritik yang dimaksud.

1.5. Manfaat Penelitian

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan:

- a. Menjadi landasan konseptual dan wacana teoritik tentang pembentukan model *personal growth initiative* pemimpin wanita.

- b. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori psikologi dalam pengembangan konsep *personal growth initiative* pada pemimpin wanita yang dibentuk dari faktor internal yaitu *self compassion*, *work-family strength*, *strengths awareness*, dan faktor eksternal yaitu *work empowerment*.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan:

- a. Organisasi, dapat mengidentifikasi dan membentuk kekuatan *personal growth initiative* yang dimiliki pemimpin wanita disarankan untuk mempertimbangkan variabel *self compassion*, *work-family strength*, *strengths awareness* dan faktor eksternal yaitu *work empowerment*.
- b. Pemimpin wanita, penelitian ini dapat sebagai acuan dalam membangun *personal growth* dengan mengembangkan *personal growth initiative*.
- c. Peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk mengembangkan pendekatan intervensi psikologis untuk mengembangkan *personal growth initiative*.
- d. Peneliti lainnya, bagi ilmuwan yang ingin melakukan kajian mengenai *personal growth initiative* dapat menggunakan model yang dibangun dalam penelitian ini untuk dapat diuji pada populasi lain sebagai upaya perluasan teori atau generalisasi model teoritis