BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengantar

Dalam bab ini akan dibahas kajian pustaka mengenai konsep-konsep yang digunakan. Konsep teori yang digunakan mengenai beberapa pengertian secara konseptual seperti pengertian Motivasi, Gaya kepemimpinan, dan Kepribadian karyawan.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motif, Motivasi, dan Motivasi kerja

Menurut **Berelson Steiner** yang dikutip oleh **Kartono (2008:107)** dalam bukunya "Pemimpin dan Kepemimpinan" menyatkan bahwa:

> "**Motif adalah satu keadaan batiniah yang memberikan energi kepada aktivitas-aktivitas atau menggerakannya, karena itu menjadi motivasi mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku pada satu tujuan**"

Sedangkan Pengertian Motivasi menurut **Rivai (2008:455) :**

> "**Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu".**

Dari Pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan reaksi yang diberikan oleh karyawan terhadap lingkungan pekerjaan. Motivasi kerja yang tinggi diberikan oleh karyawan akan meningkatkan produktivitas perusahaan, sehingga akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Jadi jelas motivasi kerja besar pengaruhnya dalam operasi perusahaan, oleh karena itu perusahaan selalu mengharapkan karyawan-karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi.

2.2.2 Tujuan Motivasi

Tujuan Motivasi menurut **Hasibuan (2007:146) :**

a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.

   Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Meningkatkan produktivitas karyawan.

   Dengan produktivitas yang tinggi, aktivitas yang dilakukan akan diselesaikan dengan baik, sehingga akan memberikan keuntungan pada perusahaan.

c. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.

   Kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

   Rekan kerja yang ramah dan mendukung, atasan yang ramah, memahami, menghargai dan menunjukkan keberpihakan kepada bawahan akan menciptakan hubungan kerja yang baik.

e. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipatif karyawan.

   Karyawan ikut berpartisipasi dan mempunyai kesempatan untuk mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, karyawan merasa ikut bertanggungjawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

f. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

   Dengan mempunyai motivasi yang tinggi maka karyawan akan mempunyai rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan karyawan tersebut akan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Berdasarkan hal tersebut diatas, jelaslah bahwa di dalam setiap perusahaan diperlukan motivasi kerja yang tinggi dari para karyawannya. Apabila tidak terdapatnya motivasi kerja yang tinggi dari para karyawannya dalam suatu perusahaan, maka akanlah sulit perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya.

2.2.3 Asas-Asas Motivasi

Asas-asas Motivasi Menurut **Hasibuan (2007:146) :**

a. Asas mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggungjawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

b. Asas komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut. Jika seorang pemimpin secara nyata berjanji untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, ia akan berkata, "Saya rasa saudara orang penting. Saya hendak memastikan bahwa saudara mengetahui apa yang sedang terjadi". Dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerja.

c. Asas pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahannya atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Dalam memberikan pengakuan seperti pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargan itu, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang telah diberikan. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas dihadapan umum supaya nilai pengakuan itu semakin besar.

d. Asas wewenang yang didelegasikan

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreativitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam

pendelegasian ini, manajer harus menyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Misalnya dengan mengatakan, “Ini suatu pekerjaan. Saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya.” Dengan tindakan ini manajer menyatakan secara jelas bahwa bawahan itu cakap dan penting. Asas ini akan memotivasi moral/gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi dan antusias.

e. Asas perhatian timbal balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Misalnya, manajer minta supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih banyak. Apabila laba semakin banyak, balas jasa mereka akan dinaikkan. Jadi ada perhatian timbal balik untuk memenuhi keinginan semua pihak. Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

2.2.4 Metode Motivasi

Metode Motivasi Menurut **Hasibuan (2007:149) :**

a. Metode langsung (*Direct motivation*)

Motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.

b. Metode tidak langsung (*Indirect motivation*)

Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaanya. Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik dan mendukung, ruangan kerja yang nyaman, suasana lingkungan pekerjaan yang baik dan kondusif, penempatan karyawan yang tepat dan lainnya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk

merangsang semangat kerja karyawan, sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat.

Berdasarkan metode tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa di dalam memotivasi karyawan, kita harus mengetahui tentang apa yang dibutuhkan oleh para karyawan tersebut secara langsung maupun tidak langsung di dalam pelaksanaan pekerjaannya dalam usaha pencapaian tujuan bersama.

2.2.5 Model-Model Motivasi

Cara terbaik untuk menyimpulkan dan menggunakan berbagai konsep motivasi yaitu dengan mengembangkan model motivasi. Menurut **Hasibuan (2007:148),** beberapa model motivasi yang bisa digunakan dalam motivasi adalah :

1. Model tradisional

   Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya unutk mendapatkan insentif (uang/barang) saja.

2. Model hubungan manusiawi

   Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan nonmaterial karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan nonmaterial.

3. Model sumber daya manusia

   Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan cenderung memperoleh kepuaan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah

berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggungjawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Jadi menurut model sumber daya manusia, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggungjawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan/kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaanya. Motivasi moral/gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

2.2.6 Proses Motivasi

Proses motivasi kerja diawali dengan rasa kekurangan kebutuhan, yang menggerakkan untuk mendapatkan sesuatu sehingga timbul suatu proses pencarian, kemudian orang memilih ramgkaian tindakan tersebut. Menurut **Hasibuan (2007:150),** proses motivasi yaitu :

a. Tujuan

   Dalam proses memotivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, kemudian para bawahan dimotivasi ke arah tujuan tersebut.

b. Mengetahui kepentingan

   Dalam proses motivasi penting mengetahui kebutuhan/keinginan karyawan dan tidak hanya melihatnya dari sudut kepentingan pimpinan dan perusahaan saja.

c. Komunikasi efektif

   Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dan efektif dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentifitu diperolehnya.

d. Integrasi tujuan

   Dalam proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan perusahaan adalah *needs complex*, yaitu untuk memperoleh laba, perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan

adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan.

e. Fasilitas

Manajer dalam memotivasi harus memberikan fasilitas kepada perusahaan dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, misalnya memberikan bantuan kepada salesman.

f. *Team work*

Manajer harus menciptkan team work yang terkoordinasi baik yang dapat mencapai tujuan perusahaan. *Team work* (kerjasama) ini penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.2.7 Teori-Teori Motivasi

2.2.7.1 Teori Kebutuhan A. Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2008:154)

Teori yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu :

a. *Physiological Needs*

Physiological Needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

b. *Safety and Security Needs*

Safety and Security Needs (keamanan dan keselamatan) adalah kebutuhan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk.

Pertama : Kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan di waktu jam-jam kerja. Para pekerja membutuhkan alat pelindung seperti masker bagi tukang las yang harus dipenuhi oleh manajer. Dalam arti luas, setiap

manusia membutuhkan keamanan dan keselamatan jiwanya di mana pun ia berada.

Kedua : Kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja, seperti motor yang disimpan jangan sampai hilang. Pentingnya memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern. Organisasi selalu mengutamakan keamanan dengan menggunakan alat-alat canggih atau pengawalan untuk tempat pimpinan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan adalah dengan memberikan perindungan asuransi (astek) kepada karyawan.

c. *Affiliation or acceptance needs*

Affiliation or acceptance needs adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai, mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok, karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri empat golongan.

Pertama : kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan tempat tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).

Kedua : kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang, ia tetap merasa dirinya penting. Oleh karena itu, dalam memotivasi bawahan, pimpinan harus dapat melakukan tindakan yang menimbulkan kesan bahwa tenaga mereka diperlukan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

Ketiga : kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (*sense of achievement*). Setiap orang senang akan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan. Kemajuan, baik dalam bidang karir, harta, jabatan, dan sebagainya merupakan kebutuhan serta idaman setiap orang.

Keempat : kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Setiap individu anggota organisasi akan merasa senang jika ia

diikutsertakan dalam berbagai kegiatan organisasi, dalam arti diberi kesempatan untuk memberikan saran-saran atau pendapat-pendapatnya kepada pimpinan mereka.

d. *Esteem or Status or Needs*

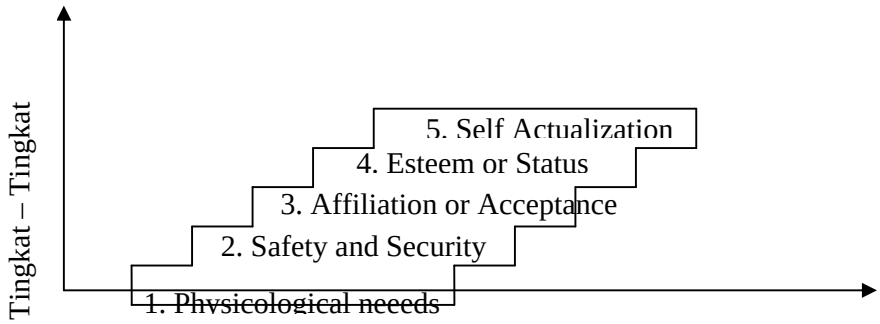
Esteem or status needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai symbol status itu.

c. *Self actualization*

Self actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan latihan. Kebutuhan aktualisasi diri berbeda dengan kebutuhan lain dalam dua hal.

Pertama : kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya berdasarkan keinginan atas usaha individu itu sendiri.

Kedua : aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus menerus sejalan dengan meningkatkan jenjang karir seorang individu.



Pemuas kebutuhan-kebutuhan

Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber : Hasibuan (2007:156)

2.2.7.2 Teori Kebutuhan Fredich Herzberg (Hasibuan, 2007)

Herzberg's *two faktor theory* atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah "Peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan." Herzberg berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, yaitu:

a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.
b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.
c. karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

a. *Maintenance Faktors*

Maintenance faktors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi dan lalu makan lagi, dan seterusnya.

Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, *supervise* yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. *Maintenance faktor* ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

Menurut Herzberg, *maintenance faktors* bukan alat motivator sedangkan menurut Maslow merupakan alat motivator bagi karyawan.

b. *Motivitation Factors*

Motivation factors adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya.

Konsep *hygiene* juga disebut teori dua faktor, yaitu:

1) Isi (*content* = *satisfiers*) pekerjaan
   a) Prestasi (*Achievement*)
   b) Pengakuan (*Recognition*)

c) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)

d) Tanggungjawab (*Responsibility*)

e) Pengembangan potensi individu (*Advancement*)

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job-content)* yakni kandungan kerja pada tugasnya.

2) Faktor higienis (demotivasi = *dissatisfiers*)

a) Gaji atau upah

b) Kondisi kerja

c) Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan

d) Hubungan antarpribadi

e) Kualitas supervisi

Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat dipenuhi. Banyak kenyatan yang dapat dilihat misalnya dalam suatu perusahaan, kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak dari pada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan penigkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya dapat dipenuhi dengan memberikan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakannya. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan direncanakan sedemikian rupa, sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan baginya untuk maju.

2.2.7.3 Teori X dan Y Douglas Mc. Gregor (Rivai, 2008)

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia. Negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut:

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari dan akan bermalas-malasan dalam bekerja.
b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
c. Karyawan akan meghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
d. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan, harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja giat. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

a. Karyawan dapat memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
b. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
c. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas diberbagai kalangan tidak hanya dari kalangan top manajemen atau dewan direksi.

Menurut teori Y untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara meningkatkan partisipasi karyawan, kerjasama dan keterkaitan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi, dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran.

2.2.8 Indikator-indikator Motivasi Kerja

Menurut **Siswanto (2003:268)** Indikator-indikator Motivasi Kerja adalah sebagai berikut:

1. **Kinerja (*Achievement*)**

   Melalui suatu *Achievement Motivation Training* (AMT) maka *Enterpreneurship*, sikap hidup untuk berani mengambil resiko untuk mencapai sasaran yang lebih tinggi dapat dikembangkan.

2. **Penghargaan (*Recognition*)**

   Penghargaan, pengakuan (*recognition*) atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja, akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah.

3. **Tantangan (*Challenge*)**

   Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan perangsang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi perangsang, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.

4. **Tanggung Jawab (*Responsibility*)**

   Adanya rasa ikut memiliki (s*ense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

5. **Pengembangan (*Development*)**

   Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat merupakan perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan perusahaan selalu dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas karyawan.

6. **Keterlibatan (*Involvement*)**

   Rasa ikut atau *involved* dalam suatu proses pengambilan keputusan atau bentuknya, dapat pula “kotak saran” dari tenaga kerja, yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan merupakan perangsang yang cukup kuat untuk tenaga kerja.

7. **Kesempatan (*Opportunity*)**

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karir yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan perangsang yang cukup kuat bagi tenaga kerja.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan menurut beberapa ahli diantaranya sebagai berikut.

Menurut **Ordway Tead** dalam bukunya *The Art Of Leadership* yang dikutip oleh **Kartono (2008:57),** dalam bukunya "Pemimpin dan Kepemimpinan", menyatakan bahwa :

> **"Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan".**

Menurut **Bernardine R. Wirjana dan Susilo Supardo, (2006:1),** menyatakan bahwa:

> **"Kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks dimana seorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, atau suatu sasaran, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal".**

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan lebih yang dimilki oleh seseorang untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok, agar orang bersedia bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan pada situasi tertentu. Setiap pemimpin dapat memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya dan tidak harus suatu gaya kepemimpinan itu lebih baik atau kurang baik daripada gaya kepemimpinan lainnya. Dasar yang sering dipergunakan dalam mengelompokkan gaya kepemimpinan yang ada adalah tugas yang dirasakan harus dilakukan oleh

pemimpin, kewajiban yang pemimpin harapkan diterima oleh bawahan dan lain sebagainya.

Definisi Gaya Kepemimpinan menurut beberapa ahli diantaranya sebagai berikut.

Menurut **Hasibuan (2007:170),** sebagai berikut:

"Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi".

Sedangkan menurut **Daniel Goleman (2006:63),** adalah sebagai berikut:

"Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperi yang ia lihat".

Berdasarkan definisi para ahli tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa secara garis besar gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.3.2 Syarat-syarat Kepemimpinan

Menurut **Kartono (2008:36)**, Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Sedangkan Earl Nightingale dan Whitt Schult dalam bukunya *Creative Thinking How to win ideas* yang dikutip oleh **Kartono (2008:37)** dalam bukunya "Pemimpin dan Kepemimpinan", menuliskan kemampuan kepemimpinan dan syarat yang harus dimiliki, ialah:

1. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri.
2. Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda.
3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri adaptasinya tinggi.
7. Sabar namun ulet, serta tidak "mendek" berhenti.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet, realistis.
9. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta.
11. Sehat jasmaninya dinamis, sanggup dan suka menerima tugas berat, serta berani mengambil resiko.
12. Tajam firasatnya dan adil pertimbangannya.
13. Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuannya.
14. Memiliki motivasi yang tinggi dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme yang tinggi.
15. Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan yang baik dengan bawahan, dimana semua ini didapat dari pengembangan kepribadiannya sehingga seorang pemimpin memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

Gaya-gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan manajemen merupakan cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya yaitu bertujuan untuk mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam mencapai suatu tujuan.

Berikut adalah Gaya Kepemimpinan yang dikemukakan oleh **Hasibuan (2007:170),** sebagai berikut **:**

1. **Kepemimpinan Otoriter**

   Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

   Karakteristik dari Kepemimpinan Otoriter, yaitu :

   a. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.
   b. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap.
   c. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2. **Kepemimpinan Partisipatif**

   Kepemimpina Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

   Karakterisitik dari Kepemimpinan Partisipatif, yaitu :

   a. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
   b. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.

c. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Karakteristik dari Gaya Kepemimpinan Delegatif, yaitu :

a. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
b. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi, maka penampilan pemimpin yang efektf dari perusahaan harus menyesuaikan tipe kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Pengertian situasi mencakup kemampuan bawahan, tuntutan pekerjaan, tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang demikian yang sangat baik untuk diterapkan agar motivasi kerja karyawan tinggi.

Gaya Pengambilan Keputusan

Tidak ada Gaya Kepemimpinan yang mutlak baik atau buruk yang penting Tujuan tercapai dengan baik. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor : tujuan, pengikut (bawahan), organisasi, karakter pemimpin, dan situasi yang ada.

Berikut ini adalah Gaya Pengambilan Keputusan yang dikemukakan oleh **Hasibuan (2007:175) :**

a. Gaya Otoratif

Gaya Otoratif diterapkan pada situasi ketika manajer memiliki pengalaman dan informasi untuk menghasilkan konklusi, sementara pengikut tidak memiliki kemampuan, kesediaan, dan keyakinan untuk memecahkan masalah. Jadi, manajer harus membuat keputusan tanpa bantuan pengikut.

b. Gaya Konsultatif

Gaya Konsultatif adalah strategi yang tepat apabila manajer mengetahui bahwa pengikut juga mempunyai beberapa pengalaman atau pengetahuan tentang masalah dan bersedia memecahkan masalah meskipun belum mampu. Dalam situasi ini strategi yang terbaik adalah memperoleh masukan mereka, sebelum membuat keputusan final.

c. Gaya Fasilitatif

Merupakan upaya kooperatif yaitu manajer dan pengikut bekerja sama mencapai keputusan bersama. Dalam hal ini, pemimpin secara efektif memiliki komitmen terhadap diri sendiri untuk berbagai dalam proses pengambilan keputusan. Gaya merupakan cara yang sempurna manakala berhadapan dengan pengikut yang mampu, tetapi belum yakin akan dirinya.

d. Gaya Delegatif

Digunakan terhadap pengikut yang memiliki pengalaman dan informasi yang diperlukan untuk keputusan atau rekomendasi yang layak.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin mampu dengan tangkas, cerdas, cepat dan arif bijaksana mengambil keputusan yang tepat, maka organisasi atau perusahaan bisa berfungsi secara efektif dan efisien.

2.3.3 Beberapa Teori Kepemimpinan

Menurut **Sri Wiludjeng (2006:74),** mengenai teori kepemimpinan terdiri atas empat teori, sebagai berikut:

1. ***The Great Man Theory*** **(Teori Sifat)**

   Teori ini berusaha mengidentifikasikan karakteristik seorang pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa seseorang yang bisa berhasil manjadi seorang pemimpin karena mereka memang dilahirkan untuk menjadi seorang pemimpin, apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Keith Davis merumuskan ada 4 sifat umum yang mempengaruhi kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

   a. Intelegensia
   b. Kematangan sosial
   c. Motivasi diri
   d. Hubungan pribadi

2. ***Behavirol Theory*** **(Teori Perilaku)**

   a. Teori Tannenbaum dan Warren H Schmidt

      Kedua orang akademis tersebut mencoba menjelaskan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui titik ekstreem yaitu fokus pada atasan (pemimpin) dan fokus pada bawahan. Menurut kedua orang ini gaya kepemimpinan akan ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu faktor manajer, faktor karyawan, dan faktor situasi.

   b. Studi Ohio State University

      Studi ini menyimpulkan bahwa ada dua kategori perilaku pemimpin yaitu:

      1) *Consideration*, diartikan sebagai tingkat dimana pemimpin peduli dan mendukung bawahan. Para pemimpin dengan gaya ini cenderung memiliki hubungan dengan bawahan yang mencerminkan perasaan saling percaya, dan mereka menghormati ide dan perasaan bawahannya.
      2) *Initiating Structure***,** diartikan sebagai tingkat dimana pemimpin membuat struktur pekerjaannya sendiri dan pekerjaan bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini cenderung mengarahkan pekerjaan

kelompok melalui kegiatan perencanaan, pembelian tugas-tugas, penjadwalan, dan penetapan *deadline*.

c. Studi The University of Michigan

Study ini menyimpulkan bahwa para manajer dapat dibedakan berdasarkan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu:

2) *Relationship Oriented*, diartikan sebagai perilaku yang bersikap bersahabat pada bawahan, mengakui prestasi bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

3) *Task Oriented*, diartikan sebagai perilaku manajer yang menetapkan standar kerja yang tinggi, menentukan metode kerja yang harus dilakukan, dan mengawasi karyawan dengan ketat.

d. *Managerial Grid*

Managerial grid atau kisi-kisi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane S. Mouton mendorong manajer untuk memiliki dua kualitas kepemimpinan sekaligus yaitu orientasi pada tugas/produksi dan orientasi pada hubungan/orang.

3. *Contingensy Theory* (Teori Situasi)

Pendekatan ini berpendapat bahwa tidak ada satu tipe kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan di segala situasi. Teori yang menggunakan pendekatan kontingensi akan dibahas berikut ini:

a. Model Kepemimpinan Hersey

Teori ini mengembangkan model kepemimpinan dimana efektivitas kepemimpinan tergantung dari kesiapan bawahan. Kesiapan tersebut mencakup kemauan untuk mencapai prestasi, untuk menerima tanggung jawab, kemampuan mengerjakan tugas, dan pengalaman bawahan. Variabel-variabel tersebut akan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Menurut model ini manajer atau pimpinan harus secara konstan mengevaluasi kondisi karyawan. Kemudian setelah kondisi karyawan diketahui manajer menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan kondisi tersebut. Dengan demikian gaya kepemimpinan ini akan efektif karena sesuai dengan situasi karyawan.

b. Model Fiedler

Teori ini mendasarkan pada pendapat bahwa sesorang menjadi pemimpin tidak hanya karena karakteristik individu mereka tetapi juga karena beberapa variable situasi dan interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Fiedler menjelaskan tiga dimensi yang menjelaskan situasi kepemimpinan yang efektif. Ketiga dimensi tersebut adalah :

1) *Power Position* (Kekuasaan posisi)

   Dimensi ini menjelaskan kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, seperti kaehlian atau kepribadian, yang mampu membuat bawahan mengikuti kemauan pemimpin. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan dari posisinya yang jelas dan besar dapat memperoleh kepatuhan bawahan yang lebih besar.

2) *Task Structure* (Struktur pekerjaan)

   Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat dirinci atau dijelaskan dan membuat bawahan bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Jika struktur pekerjaan jelas maka pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah, bawahan dapat diserahi tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan tersebut lebih baik.

3) *Leader Member Relation* (Hubungan antara pemimpin-bawahan)

   Hal ini berhubungan dengan antara bawahan-pimpinan, misalnya tingkat loyalitas, kepercayaan, dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpinnya. Hubungan ini dapat diklasifikasikan “baik” atau “buruk”.

   Dari kombinasi ketiga variabel ini dapat ditentukan apakah situasi yang dihadapi oleh pemimpin menguntungkan atau tidak menguntungkan.

c. Teori Jalur-Tujuan (*Path Goal Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah untuk membuat tujuan bersama dengan bawahannya, membantu mereka menemukan jalur (*path*) yang paling tepat dalam mencapai tujuan tersebut, dan mengatasi hambatan-hambatan yang timbul.

d. Yetton dan Vroom Jago

Teori dari Vroom mengkritik teori path goal karena gagal memperhitungkan situasi dimana keterlibatan bawahan diperlukan. Model ini memperkenalkan lima gaya kepemimpinan yang mencerminkan garis kontinum dari pendekatan otoriter sampai ke pendekatan partisipatif. Sehingga model Vroom memperoleh dukungan empiris yang lebih baik dibandingkan dengan model kepemimpinan situasional lainnya.

4. Teori-teori Kepemimpinan Kontemporer

Perkembangan penelitian dan teori kepemimpinan berkembang menuju banyak arah. Beberapa perkembangan baru akan dibahas dalam bagian ini.

a. Kepemimpinan Transformasional atau Karismatik

Teori ini dikembangkan oleh Bernard M Bass. Ia membedakan kepemimpinan transaksional *(transactional leadership)*. Pemimpin transaksional menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi, dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut. Sedangkan, pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan. Sehingga pemimpin harus mampu membuat bawahan menyadari perspektif yang lebih luas. Tipe kepemimpinan seperti hal tersebut dapat dimasukkan kedalam tipe pemimpin yang transaksional, tetapi agar lebih efektif seorang pemimpin tidak hanya menjalankan kepemimpinan dengan "biasa" tetapi harus lebih dari yang biasa.

b. Teori Kepemimpinan Psikoanalisa

Teori ini dikembangkan dengan menggunakan pendekatan Psikoanalitis. Sigmund Freud menjelaskan bahwa seseorang berperilaku karena ingin memenuhi kebutuhan bawah sadarnya. Menurut teori ini perilaku manusia sangat kompleks. Sehingga penampilan dari luar tidak dapat dijadikan pegangan. Untuk itu perlu dianalisa kembali teori-teori alam

tentang manusia yang paling dasar untuk memahami perilaku manusia atau pemimpin yang sangat kompleks.

c. Teori Kepemimpinan Romantis

Teori ini memandang bahwa pemimpin itu "ada" dan diperlukan untuk membantu mencapai kebutuhannya. Jika bawahan sudah tidak mempercayai pemimpinnya, maka efektivitas kepemimpinannya hilang, tidak peduli dengan tindakan pemimpin tersebut. Jika bawahan sudah dapat mengorganisasikan sendiri maka pemimpin tidak diperlukan lagi. Teori ini mencoba menyeimbangkan antara sisi atasan dengan sisi bawahan, sehingga porsi keduanya menjadi kurang lebih seimbang.

2.4 Kepribadian Karyawan

Kepribadian adalah identitas kita. Kata "kepribadian" diyakini berasal dari bahasa latin "*persona*", artinya topeng yang dikenakan oleh para aktor. Dalam psikologi, sesuai dengan kamus Webster, kepribadian berarti : (a) totalitas karakteristik individual, terutama berhubungan dengan orang lain; (b) suatu kelompok kecenderungan tingkah laku, dll. Begitu juga pendapat dari para ahli yang berusaha memberi pengertian dan batasan mengenai kepribadian.

Hall dan Lindzey (1978), pengarang dari sebuah buku teori-teori kepribadian yang terkenal menuliskan bahwa "tidak ada definisi kepribadian substansif yang dapat diterapkan secara umum". Ini karena semua ahli teori mempersepsikan kepribadian secara berbeda berdasarkan nilai-nilai dan ide-ide mereka sendiri.

2.4.1 Pengertian Kepribadian

Seperti dijelaskan diatas, istilah kepribadian berasal dari kata *personality* dalam bahasa Inggris, yang diambil dari kata "*persona*" dari bahasa latin, yang berarti topeng. Maksud dari "topeng" adalah segala sesuatu yang tampak atau terlihat pada lahiriah seseorang yang membedakan seseorang dari yang lain. Dalam bahasan berikut akan dipaparkan definisi kepribadian dari sejumlah ahli-ahli psikologi. (dikutip dari Hayati. 2004)

- Definisi kepribadian menurut Cattel adalah :

  "*Personality is that which permits a prediction of what person will do in a given situation*". (Cattel, 1950).

- **Hilgard (1990)** dalam *Introduction of Psychology*, mendefinisikan kepribadian:

  "Kepribadian dalam arti luas dimaksudkan sebagai pola pikir, emosi dan perilaku yang berbeda serta karakteristik yang mendefinisikan gaya pribadi individual dan mempengaruhi interaksinya dengan lingkungan".

- Definisi kepribadian menurut **Allport (1961)** adalah :

  "*Personality is the dynamics organization within the individual of those psychophysical system that determine his unique adjustment to his environment*" .

- Definisi kepribadian yang dikemukakan oleh **Pervin (1985)** :

  "Kepribadian ini adalah serangkaian dari suatu set psikologis atau *traits* seseorang yang membedakannya dari orang lain".

- Definisi kepribadian yang dijelaskan oleh **Costa&McCrae (1999) :**

  "*Dimension of individual difference in tendencies to show consistent patterns of thoughts, feelings, and actions*".

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat dilihat beberapa hal penting untuk diperhatikan, yaitu :

- Kepribadian merupakan suatu pola *trait* yang unik.
- Kepribadian merupakan suatu organisasi yang dinamik sebagai sistem psikofisik.
- Kepribadian merupakan adanya kekonsistenan, pikiran, perasaan dan tindakan dalam situasi yang berbeda sehingga memungkinkan prediksi terhadap tingkah laku.

Kepribadian bermula dari respon (tingkah laku) spesifik yang diberikan individu terhadap lingkungannya, untuk kemudian respon tersebut akan diulang dan membentuk suatu kebiasaan (*habitual respon*). Kebiasaan-kebiasaan saling

berkaitan satu sama lain membentuk suatu *trait* dan dengan interkorelasi antara *trait* membentuk tipe kepribadian.

Kepribadian sebagai organisasi tingkah laku oleh Eysenck (1947) dipandang memiliki empat tingkatan hirarkis, berturut-turut dari hirarki yang tertinggi ke hirarki yang rendah: tipe-*traits*-*habit*-respon spesifik.

1. Hirarki tertinggi : tipe, kumpulan dari *trait*, yang mewadahi kombinasi *trait* dalam suatu dimensi yang luas.
2. Hirarki kedua : *trait*, kumpulan kecenderungan kegiatan, respon yang saling berkaitan atau mempunyai persamaan tertentu. Ini adalah disposisi kepribadian yang penting dan permanen.
3. Hirarki ketiga : kebiasaan tingkah laku atau berpikir, kumpulan respon spesifik, tingkah laku atau pikiran yang muncul kembali untuk merespon kejadian yang mirip.
4. Hirarki keempat : respon spesifik, tingkah laku yang secara aktual dapat diamati, yang berfungsi sebagai respon terhadap suatu kejadian.

2.4.2 Teori *Big Five Factor*

Five-Factor Theory Personality System dari Costa & McCrae (1999) menjelaskan bahwa sistem kepribadian terdiri dari beberapa komponen yang saling berhubungan. Komponen dasar kepribadian adalah kecenderungan dasar (basic tendency), characteristic adaption, dan self-concept sebagai sub komponen dari characteristic adaption. Komponen biologis (biological biography) adalah permukaan yang memberikan pengaruh pada kepribadian. Hal ini menjelaskan bagaimana kepribadian beroperasi pada saat tertentu; dalam hal ini pengaruh lingkungan yang merupakan situasi dan riwayat nyata sebagai tingkah laku spesifik, dimana tingkah laku adalah output dari sistem.

Trust merupakan kesatuan dari keadaan psikologis yang sangat dalam dan hanya bisa disimpulkan dari perilaku. *Characteristic Adaptions* (seperti; kebiasaan, sikap, ketrampilan, peran dan relasi) dipengaruhi oleh dua komponen yaitu kecenderungan dasar dan pengaruh lingkungan. Dikatakan sebagai *characteristic* karena merefleksikan keadaan inti psikologis yang berlangsung

terus dalam diri individu, dan dikatakan sebagai *adaptions* karena komponen ini membantu individu siap dalam menghadapi perubahan lingkungan sosial.

Proses dinamis yang terjadi adalah kecenderungan dasar yang sifatnya potensial dan merupakan komponen psikologis yang paling dalam terefleksikan dalam bentuk karakteristik. Karakteristik dapat dipengaruhi lingkungan yang ada di luar individu, pengaruh yang ada memunculkan proses adaptasi dan kemudian barulah menciptakan satu bentuk tingkah laku. Secara dinamis tingkah laku yang muncul mengalami interaksi dengan lingkungan, dan dari tingkah laku tersebut juga bisa mempengaruhi keberadaan konsep diri seseorang. Konsep diri merupakan hal yang kita pelajari tentang diri berdasarkan kecenderungan dasar, karakteristik dan tingkah laku yang kita observasi.

2.4.2.1 Tipe Kepribadian

Perumusan tiap tipe didasarkan pada perkembangan kepribadian masing-masing tipe tersebut. Dalam hal ini pandangan terhadap perkembangan kepribadian disederhanakan sehingga tidak perlu memandang berbagai faktor yang kompleks. Penyederhanaan ini dilakukan dengan membatasi pandangan pada hal-hal yang mudah diobservasi dan tanpa memperhatikan hubungan dengan orang tua, saudara kandung, dan jenis kelamin. Perhatian lebih dipusatkan pada kegiatan kemampuan, nilai-nilai, dan minat yang ditunjukkan.

Pada sepuluh tahun belakangan ini, para ahli kepribadian dari berbagai macam sudut pandang mulai mengerucut pada *five-factor model of personality* **(Costa & McCrae,1999)**

> ***"Today we believe it is more fruitfull to adopt the working hypothesis that the five-factor model of personality is essesentially correct in its representation of the structure of traits… if this hypothesis is correct-if we have truly discovered the basic dimensions of personality-it marks a turning point for personality psychology."***

Dalam *five-factor model of personality* kepribadian seseorang mengerucut pada lima dimensi, dan masing-masing dimensi terdiri dari enam faset. Kelima dimensi tersebut adalah :

2.4.2.1.1 Neuroticsm

Neuroticsm mengukur penyesuaian vs ketidakstabilan emosional. Mengidentifikasi kecenderungan individu pada keadaan *psychological distress*, ide-ide yang tidak realistis, dorongan-dorongan yang berlebihan dan respon-respon penyesuaian yang maladaptif. Karakteristik dari skor tinggi pada dimensi ini adalah *worrying, nervous, emotional, insecure, inadequate,* dan *hypochondriacal*. Sementara karakteristik dari skor rendah pada dimensi ini adalah : *calm, relaxed, unemotional, hardly, secure* dan *self-satisfied*.

Costa&McCrae membagi *neuroticsm* kedalam enam faset, yaitu :

- *Anxiety*. Skor tinggi sering merasa sesuatu yang berbahaya akan segera terjadi. Mereka merasa takut terhadap situasi-situasi yang spesifik atau merasa ketakutan setiap saat. Mereka merasa cemas, tidak tenang, dan grogi. Skor rendah akan cenderung tenang dan tidak takut.
- *Anger*. Orang dengan skor tinggi merasa marah apabila sesuatu itu tidak berjalan sebagaimana mereka telah diperkirakan. Mereka sensitif tentang keadilan dan merasa marah jika ada yang berbuat curang pada mereka. Skor rendah tidak sering dan tidak mudah murah.
- *Depression*. Skor tinggi akan kekurangan energi dan mengalami kesulitan untuk memulai suatu aktivitas. Skor rendah memiliki kecenderungan tidak merasakan perasaan-perasaan depresi tersebut.
- *Self-Consciousness*. *Self-conscious* yang terdapat dalam diri individu adalah rasa sensitif yang berkenaan dengan pemikiran orang lain terhadap diri mereka. Mereka menitikberatkan pada penolakan dan ejekan yang dapat menyebabkan mereka merasa malu dan tidak

nyaman di tengah keramaian. Ketakutan mereka untuk dijadikan bahan lelucon atau dikritik sangat tidak realistis. Skor rendah, dengan kontrasnya tidak merasa bahwa tingkah lakunya itu diperhatikan dan dinilai oleh orang lain. Mereka tidak canggung diberbagai situasi sosial.

- *Immoderation*. Individu akan merasa kesulitan untuk menolak *impuls-impuls* atau dorongan yang dimiliki. Mereka memiliki kecenderungan berorientasi kesenangan dan *reward* jangka pendek dibandingkan konsekuensi jangka panjang. Skor rendah tidak merasakan perasaan yang begitu kuat terhadap sesuatu hal, yang membawa konsekuensi mereka tidak mudah tergoda untuk melakukan sesuatu.
- *Vulnerability*. Skor tinggi *vulnerability* akan mengalami rasa panik, bingung dan merasa tidak ada yang menolong ketika berada di dalam tekanan atau stres. Skor rendah akan lebih tenang, percaya diri, dan dapat berpikir jernih ketika dalam kondisi stres.

2.4.2.1.2 Ekstraversion

Istilah ekstraversi dan introversi dipakai mula pertama oleh Jung (1921). Menurut Jung, ekstraversi adalah orang yang berpandangan objektif dan tidak pribadi, sedangkan introversi adalah orang yang pandangannya subjektif dan individualistis.

Dimensi ini mencerminkan pengarahan pada tingkah laku dalam situasi sosial. Skor tinggi pada dimensi ini memiliki karakteristik *sociable, active, talktive, person-oriented, optimistic, fun-loving* dan *affectionate*. Skor rendah pada dimensi ini menunjukkan karakteristik *reserved, sober, unceuberrant, aloaf, task-oriented, retiring,* dan *quiet*.

Costa & McCrae membagi dimensi ekstraversi ke dalam enam faset yang berbeda, yaitu :

- *Friendliness*. Orang yang ramah memiliki kecenderungan untuk menyukai orang lain apa adanya dan memiliki pandangan yang positif

terhadap mereka. Mereka sangat mudah berteman dan tidak sulit untuk menjadi dekat (relasi intim). Skor yang rendah bukan berarti dingin atau kasar, namun akan terdapat jarak disetiap hubungan pertemanan mereka.

- *Gregoriousness*. Akan merasa senang dan begitu menikmati berada di antara banyak orang. Skor yang rendah membutuhkan privasi dan waktu untuk diri sendiri dan akan menghindari keramaian.
- *Assertiveness*. Skor yang tinggi akan menyukai berpendapat, aktif melibatkan diri dan mengarahkan aktivitas orang lain. Cenderung untuk menjadi pemimpin. Skor rendah memiliki kecenderungan untuk tidak menyuarakan pendapatnya dan membiarkan orang lain memimpinnya.
- *Activity Level.* Skor tinggi akan menghasilkan individu aktif, *mobile*, enerjik dan dinamis. Selalu terlibat di banyak kegiatan. Skor yang rendah akan memperlihatkan kelambanan, santai dan tidak mengebu-gebu.
- *Excitement-Seeking.* Skor tinggi pada faset ini akan sangat mudah merasa bosan. Mereka menyukai kesibukan. Senang untuk berhadapan dengan resiko dan mencari ketegangan. Skor yang rendah tidak menyukai keributan, huru-hara, terlebih mencari ketegangan.
- *Cheerfulness.* Orang yang memiliki skor tinggi akan mengalami serangkaian perasaan positif , yaitu kebahagiaan, antusias, optimis dan riang. Skor rendah tidak memiliki kecederungan untuk menjadi seseorang yang enerjik atau yang memiliki semangat tinggi.

2.4.2.1.3 Openness

Dimensi ini mengukur keproaktifan seseorang dalam mencari dan mengapresiasi pengalaman untuk mendapatkan kepuasan dalam diri mereka seperti mencari hal-hal baru dan bereksplorasi pada hal-hal yang sifatnya tidak familiar. Karakteristik skor tinggi pada dimensi ini adalah *curious, board interest,*

creative, original, immaginative dan *untraditional*. Sementara karakteristik dari skor rendah pada dimensi ini adalah *conventional, down to earth, narrow interest, unartistic* dan *unanalytical.*

Costa&McCrae membagi dimensi *openness* kedalam enam faset, yaitu :

- *Imagination.* Untuk individu yang imajinatif, dunia nyata akan terasa hambar dan biasa. Skor tinggi akan menggunakan fantasi mereka untuk membuat dunia yang lebih kaya dan menarik. Skor rendah akan lebih mengacu kenyataan.
- *Artistic Interests*. Skor tinggi akan mencintai keindahan baik dalam seni maupun alamiah. Mereka mudah untuk terlibat dan melebur dalam *event-event* natural dan artistik. Skor rendah menunjukkan ketidaktertarikkan mereka akan seni.
- *Emotionality*. Seseorang dengan skor tinggi memiliki akses dan kesadaran yang bagus terhadap perasaan mereka sendiri. Skor rendah terlihat kurang peka dan cenderung untuk tidak mengekspresikan emosi mereka secara terbuka.
- *Adventurousness*. Skor tinggi memiliki keinginan yang sangat tinggi untuk mencoba aktivitas-aktivitas baru, berpergian ke daerah asing dan mencoba hal-hal yang berbeda. Mereka akan bosan dengan hal rutin dan yang sudah mereka ketahui, dan akan mengambil rute baru hanya karena berbeda dari rute yang biasanya. Skor rendah akan merasa tidak nyaman dengan perubahan dan memilih rutinitas yang sudah mereka jalani.
- *Intellect*. Seseorang dengan skor tinggi senang mengutarakan ide-ide mereka. Mereka terbuka akan ide-ide baru yang tidak biasa, dan senang untuk berdiskusi tentang masalah-masalah yang melibatkan intelektualitas. Mereka menikmati teka-teki, *puzzle* dan permainan mengasah otak. Skor rendah akan memiliki untuk berinteraksi dengan orang-orang dalam hal lain dibandingkan mengeluarkan ide-ide mereka. Mereka berpendapat hal-hal yang berkaitan dengan intelektualitas akan membuang waktu mereka. Faset *intellect* ini tidak untuk disejajarkan

dengan intelegensi. *Intellect* ini adalah gaya pengungkapan rasa intelek bukan kemampuan intelek seseorang.

- *Liberalism*. *Liberalism* secara psikologis mengacu pada kesiapan untuk menentang otoritas, hal-hal kuno, dan nilai-nilai tradisional. Dalam bentuk yang ekstrim dapat menampilkan kekhasan yang tepat, bersimpati pada pelanggar aturan, menyukai ambiguitas, ketidakteraturan dan kelainan. Sebaliknya dari keadaan liberal adalah konservatif, cenderung memilih rasa aman dan kestabilan yang telah mentradisi. Dimensi ini tidak mengidentifikasikan seseorang kepada golongan politik tertentu tetapi dapat memperlihatkan kecenderungan seseorang ketika mengikuti pesta politik.

2.4.2.1.4 Agreeableness

Dimensi ini mengukur kualitas dari orientasi interpersonal seseorang dalam sebuah kontinum perasaan kasihan dan keantagonisan pikiran, perasaan serta tindakan. Skor tinggi pada dimensi ini menunjukkan karakteristik; *soft-hearted, good-natured, trusting, helpful, forgiving, straightforward*. Sementara skor rendah menunjukkan karakteristik; *cynical, rude, suspicious, uncooperative, vengeful, ruthless, irritable* dan *manipulative*.

Costa&McCrae membagi dimensi ini ke dalam enam faset, yaitu:

- *Trust.* Orang dengan skor tinggi mengasumsikan kebanyakan orang akan berlaku adil, jujur dan memiliki intensi yang baik. Skor rendah akan melihat orang lain akan mementingkan diri sendiri, penuh trik berbahaya.
- *Morality.* Skor tinggi tidak akan berlaku manipulatif ketika berhubungan dengan orang lain dan akan bertingkah laku jujur, terus terang dan tulus. Skor rendah akan berpandangan perlunya untuk berbuat curang dalam berelasi sosial. Namun bukan berarti skor rendah adalah *immoral*.

- *Altruism.* Orang dengan skor tinggi akan memiliki kebutuhan untuk selalu menolong orang lain. Sedangkan skor rendah memandang perbuatan menolong orang bukan suatu hal yang penting.
- *Cooperation.* Skor tinggi tidak menyukai konfrontasi, mereka akan menyelaraskan atau menyangkal kebutuhan diri sendiri untuk orang lain. Skor rendah cenderung akan mengintimidasi orang lain.
- *Modesty.* Skor tinggi cenderung untuk tidak mengakui kelebihan diri sendiri untuk dibandingkan dengan orang lain. Kebalikannya akan cenderung untuk menjadi arogan.
- *Sympathy.* Orang dengan skor tinggi akan memiliki hati yang lembut dan penuh rasa kasihan. Memiliki kecenderungan untuk dapat merasakan kepedihan orang lain dan mudah merasa kasihan. Skor rendah tidak akan tergerak oleh penderitaan orang lain. Mereka akan membuat penilaian yang objektif berdasarkan fakta dan keadilan dibandingkan rasa kasihan.

2.4.2.1.5 Conscientiousness

Dimensi ini mengukur derajat individual dari pengorganisasian, ketekunan dan motivasi dalam mengarahkan tingkah laku menuju pencapaian tujuan. Skor tinggi menunjukkan individu tersebut memiliki karakteristik *organized, reliable, hard-working, self-disciplined, punctual, scrupulous, neat, ambitious* dan *persevering*. Skor rendah menunjukkan karakteristik *aimless, unreliable, lazy, careless, lax, negligent, weak-willed* dan *hedonistic*.

Costa&McCrae membagi dimensi ini kedalam enam faset, yaitu :

- *Self-Efficacy. Self-Efficacy* menggambarkan kepercayaan diri seseorang terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan sesuatu hal. Skor yang tinggi percaya bahwa mereka memiliki intelegensi, dorongan dan *self-control* untuk mencapai kesuksesan. Skor rendah akan merasa tidak efektif dan merasa tidak memiliki kontrol atas kehidupan mereka.

- *Orderliness.* Orang dengan skor tinggi akan sangat terorganisir. Mereka menyukai rutinitas dan terjadwal. Mereka memiliki daftar dan membuat perencanaan. Skor rendah cenderung tidak terorganisir dan berantakan.
- *Dutifulness.* Dimensi ini merefleksikan *sense* seseorang terhadap tugas dan tanggung jawab. Skor tinggi akan memperlihatkan rasa tanggung jawab yang tinggi. Skor rendah cenderung melanggar peraturan, kurang dapat dipercaya dan tidak bertanggung jawab.
- *Achievement-Striving.* Seseorang dengan skor tinggi akan memperlihatkan usaha yang keras untuk meraih kesempurnaan. Kebutuhan untuk dikenal sebagai orang yang sukses menyebabkan mereka akan terus berada di jalur yang mereka anggap tepat untuk meraih kesuksesan. Cenderung terobsesi dengan cita-cita. Skor rendah akan terlihat malas bagi orang lain.
- *Self-Discipline. Self –Discipline* sering kali diartikan sebagai dorongan atau kekuatan yang mengacu pada kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang sulit dan tidak menyenangkan sampai selesai. Orang yang memiliki skor tinggi mampu untuk menyingkirkan rasa enggan untuk memulai tugasnya dan bisa mengacuhkan gangguan yang terjadi. Skor rendah kurang memiliki hal ini mereka sering tidak dapat menyelesaikan tugas walaupun keinginan mereka untuk menyelesaikan tugas, sangat tinggi.
- *Cautiousness. Cautiousness* menggambarkan sebuah karakter untuk memikirkan kemungkinan-kemungkinan yang akan dihadapi sebelum bertindak. Skor tinggi akan membutuhkan waktu untuk berpikir sebelum mengambil keputusan. Skor rendah sering melakukan hal-hal yang pertama terpikirkan oleh mereka tanpa mempertimbangkan konsekuensi yang akan dihadapi.

2.5 Kerangka Pemikiran

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, sumber daya manusia peranan yang sangat penting dalam usahanya untuk mencapai tujuan perusahaan, akan tetapi semuanya itu tidak akan berjalan lancar seringkali perusahaan mengalami masalah menyangkut sumber daya manusia yang diantaranya tentang rendahnya motivasi kerja karyawan. Salah satu faktor penyebab dari rendahnya motivasi kerja karyawan bisa diakibatkan oleh kurang tepatnya penerapan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dan kepribadian karyawan itu sendiri.

Berbagai definisi motivasi dikemukakan oleh beberapa ahli.

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu ***movere*** yang sama dengan ***to move*** yang memiliki arti mendorong atau menggerakkan. Menurut **Rivai (2008:455),** mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

> **"Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu"**

Menurut **Filippo** yang dikutip **Hasibuan (2007:143)** dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia, mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

> ***"Direction or motivation is essence, it a skill in aligning employee and organization interest to so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives"***

Berdasarkan dari hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu usaha yang mampu mendorong atau menciptakan kegairahan kerja kepada seseorang agar dapat memenuhi kebutuhannya. Jika kebutuhan seseorang terpenuhi, maka akan timbul suatu motivasi untuk bekerja sungguh-sungguh yang akhirnya akan menghasilkan prestasi yang diharapkan. Dan manusia jadi termotivasi untuk bekerja seoptimal mungkin untuk memberikan yang terbaik bagi dirinya dan orang.

Teori hierarki kebutuhan yang diperkenalkan oleh Maslow yang dikutip oleh **Kartono (2008:103)** dalam bukunya "Pemimpin dan Kepemimpinan", banyak dijadikan dasar oleh sebagian manajer untuk memenuhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, baik secara mikro maupun makro. Abraham Maslow menyusun hirarkinya, yang mendorong manusia untuk melakukan perbuatan-perbuatan tertentu, dan membuat dirinya menjadi aktif dinamis, sebagai berikut:

1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), seperti sandang, pangan, papan, udara, air, dan lain-lain.
2) Kebutuhan rasa aman (*the savety needs*) perlindungan fisik, mendapatkan pekerjaan, jaminan hari tua, dan lain-lain.
3) Kebutuhan sosial (*the social needs*) kebutuhan bergaul, diakui masyarakat, berkawan, berkeluarga dan lain-lain.
4) Kebutuhan harga diri (*the esteem needs*) untuk memuaskan egonya, seperti memiliki mobil bagus, berpakaian indah-indah, punya rumah bagus, memiliki gelar dan seterusnya.
5) Kebutuhan aktualisasi diri (*the self actualization needs*) untuk memuaskan diri dengan mengembangkan segenap potensi bakat, dan kemampuan, bekerja, berekreasi dan lain-lain.

Untuk memotivasi karyawan, seorang pemimpin harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan. Orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari *(conscious needs)* maupun kebutuhan yang tidak disadari *(unconscious needs)*, berbentuk materi ataupun non materi, kebutuhan fisik ataupun rohani. Menurut Peterson dan Plowman seperti dikutip oleh **Hasibuan (2007:142)**, orang mau bekerja karena fakor-faktor:

1. *The Desire to Live* (Keinginan untuk Hidup)

   Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
2. *The Desire for Position* (Keinginan untuk Suatu Posisi)

   Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

3. *The Desire for Power* (Keinginan akan Kekuasaan)

   Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang untuk bekerja.

4. *The Desire for Recognition* (Keinginan akan Pengakuan)

   Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebtuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian, setiap pekerja mempunyai motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya.

Kemampuan dalam diri seseorang tidak akan memberi pengaruh yang berarti dalam proses pencapaian tujuan perusahaan tanpa didukung oleh gaya kepemimpinan yang baik dan motivasi kerja yang tinggi dari para karyawannya. Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang-orang yang ada dalam lingkungannya. Motivasi adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dalam mencapai tujuannya. Apabila suatu perusahaan memiliki pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang baik maka akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi yang akan menghasilkan suatu prestasi kerja yang baik untuk tercapainya tujuan perusahaan (Susilo Supardo, 2006).

Berbagai definisi kepemimpinan dikemukakan oleh para ahli.

Menurut **B.H Raven** yang dikutip oleh **Susilo Supardo (2006:4)** dalam bukunya "Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya", menyatakan bahwa:

> **"Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi antara seorang pemimpin dan pengikutnya untuk mencapai tujuan kelompok, organisasi, dan masyarakat".**

Sedangkan menurut **Howard H. Hoyt** dalam bukunya "*Aspect of Modern Public Administration"* yang dikutip oleh **Kartono (2008:57)** dalam bukunya "Pemimpin dan Kepemimpinan", menyatakan bahwa :

> **"Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, dan kemampuan untuk membimbing orang".**

Dari pengertian yang telah disebutkan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh seseorang (baik dalam organisasi atau tidak) untuk mempengaruhi orang-orang yang ada dalam lingkungan sekitarnya, agar mereka bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin.

Beberapa gaya kepemimpinan menurut **Hasibuan (2007:170) :**

1. **Kepemimpinan Otoriter**

   Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

   Karakteristik dari Kepemimpinan Otoriter, yaitu :

   a. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.
   b. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap.
   c. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2. **Kepemimpinan Partisipatif**

   Kepemimpina Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

   Karakterisitik dari Kepemimpinan Partisipatif, yaitu :

   a. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
   b. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.

c. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Karakteristik dari Gaya Kepemimpinan Delegatif, yaitu :

c. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
d. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi, maka penampilan pemimpin yang efektif dari perusahaan harus menyesuaikan tipe kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Pengertian situasi mencakup kemampuan bawahan, tuntutan pekerjaan, tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang demikian yang sangat baik untuk diterapkan agar motivasi kerja karyawan tinggi.

Kepribadian merupakan dasar sifat yang terus menerus berkembang seiring pembelajaran individu dalam lingkungannya. Kepribadian individu dinilai berdasarkan kemampuannya memperoleh reaksi-reaksi positif dari berbagai orang dalam berbagai keadaan. Fungsi *integratif* menyatakan bahwa kepribadian merupakan organisasi atau pola yang diberikan kepada berbagai respon lepas individu, atau bahwa organisasi diakibatkan oleh kepribadian yang merupakan kekuatan aktif dalam diri individu (Jung, 1952).

Kepribadian dalam arti luas dimaksudkan sebagai pola pikir, emosi dan perilaku yang berbeda serta karakteristik yang mendefinisikan gaya pribadi individual dan mempengaruhi interaksinya dengan lingkungan (Hilgard, 1990).

Hubungan interrelasi seseorang dimunculkan sebagai pengaruh dari gaya kepribadian dalam berinteraksi dengan lingkungan. Kepribadian memungkinkan adanya prediksi tentang apa yang akan dikerjakan seseorang dalam situasi tertentu. Kemunculan tingkah laku didasari oleh adanya interaksi antara diri seseorang dengan lingkungannya.

Teori kepribadian yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori yang diungkapkan oleh **Costa & McCrae (1999)** yang mendefinisikan *traits* kepribadian sebagai dimensi-dimensi perbedaan individual dalam kecenderungannya untuk memperlihatkan pola yang konsisten dari pikiran-pikiran, perasaan-perasaan dan perilaku-perilaku. Dimensi-dimensi tersebut adalah *neuroticism, extraversion, openness, agreeableness,* dan *conscientiousness*. *Five-Factor Theory of Personality* menjelaskan bahwa tingkah laku yang muncul dipengaruhi oleh dimensi-dimensi kepribadian dan lingkungan. Teori tersebut juga menjelaskan bahwa sistem kepribadian terdiri dari beberapa komponen yang saling berhubungan dalam sebuah proses yang dinamis.

Dalam *five-factor model of personality* kepribadian seseorang dikerucutkan menjadi lima dimensi, yaitu

1. *Neuroticism*

   Neuroticism mengukur penyesuaian vs ketidakstabilan emosional. Mengidentifikasi kecenderungan individu pada keadaan *psychological distress*, ide-ide yang tidak realistis, dorongan-dorongan yang berlebihan dan respon-respon penyesuaian yang maladaptif. Karakteristik dari skor tinggi pada dimensi ini adalah khawatir, gelisah, tidak nyaman, *inadequate*, dan *hypochondriacal*. Sementara karakteristik dari skor rendah pada dimensi ini adalah : tenang, santai, tidak emosional, nyaman dan puas akan dirinya.

2. *Extraversion*

   Dimensi ini mencerminkan pengarahan pada tingkah laku dalam situasi sosial. Skor tinggi pada dimensi ini memiliki karakteristik ramah, aktif, banyak bicara, *person-oriented,* optimis, *fun-loving* dan penuh kasih

sayang. Skor rendah pada dimensi ini menunjukkan karakteristik pendiam, pembawaan yang tenang,, *task-oriented*, *retiring*, dan tenang.

3. *Openness*

   Dimensi ini mengukur keproaktifan seseorang dalam mencari dan mengapresiasi pengalaman untuk mendapatkan kepuasan dalam diri mereka seperti mencari hal-hal baru dan bereksplorasi pada hal-hal yang sifatnya tidak familiar. Karakteristik skor tinggi pada dimensi ini adalah ingin tahu, berpikiran luas, kreatif, orisinil, imajinatif dan *untraditional*. Sementara karakteristik dari skor rendah pada dimensi ini adalah biasa, *down to earth*, berpikiran sempit, *unartistic* dan *unanalytical.*

4. *Agreeableness*

   Dimensi ini mengukur kualitas dari orientasi interpersonal seseorang dalam sebuah kontinum perasaan kasihan dan keantagonisan pikiran, perasaan serta tindakan. Skor tinggi pada dimensi ini menunjukkan karakteristik; berhati lembut, polos, penuh kepercayaan, penolong, dan pemaaf. Sementara skor rendah menunjukkan karakteristik; sinis, tidak sopan, curiga, tidak kooperatif, pendendam, kejam, suka marah dan manipulatif.

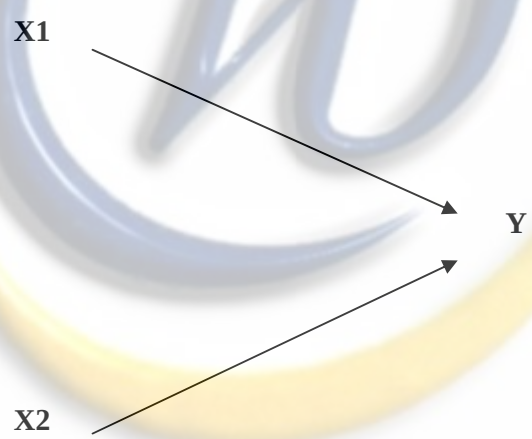
5. *Conscientiousness*

   Dimensi ini mengukur derajat individual dari pengorganisasian, ketekunan dan motivasi dalam mengarahkan tingkah laku menuju pencapaian tujuan. Skor tinggi menunjukkan individu tersebut memiliki karakteristik terorganisir, dapat dipercaya, pekerja keras, *self-disciplined*, tepat waktu, cermat, rapi, ambisius dan tekun. Skor rendah menunjukkan karakteristik tanpa tujuan, sukar dipercaya, males, sembrono, lalai, dan *hedonistic*.

Dari pernyataan diatas maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin pada bawahannya akan mempengaruhi kepribadian karyawan itu sendiri dan akan mempengaruhi motivasi dari bawahannya itu sendiri, sehingga akan memungkinkan untuk meningkatkan kinerja sehingga bisa tercapainya tujuan perusahaan.

Sebagaimana telah disebutkan bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk memberi pencerahan pada peran dari kepribadian karyawan dalam konteks persepsi kepemimpinan dengan melibatkan ciri-ciri kepatuhan dalam kepribadian sebagai variabel yang berbeda. Kepatuhan adalah salah satu faktor penting dalam lima faktor dari kepribadian. Semenjak Tupes dan Christal (1961, 1992) melaporkan struktur lima faktor, pada awalnya faktor penelitian analitis telah mendukung jenis-jenis dari Model Lima Besar (*The Big Five*), (Costa & McCrae, 1985; Digman, 1990; Goldberg, 1993; John, 1990). Paradigma penelitian ini dapat digambarkan dalam kerangka penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian



X1 = Gaya kepemimpinan;
X2 = Kepribadian Karyawan;
Y = Motivasi kerja

2.6 Pengembangan Hipotesis

Penelitian di masa yang lampau telah menunjukkan bahwa ketika gaya kepemimpinan dibedakan menjadi demokratis dan otokratis.

Penelitian terbaru cenderung mengabaikan peran dari kepribadian karyawan yang mempengaruhi reaksi terhadap pemimpin dan gaya kepemimpinan. Penelitian lampau yang meneliti reaksi dan kepribadian karyawan

terhadap gaya kepemimpinan telah menunjukan bahwa individu yang otoriter/dogmatik lebih otokratis dibandingkan dengan pemimpin yang demokratis (e.g., Garland&Barry, 1990; Kenis, 1978; Tosi, 1973; Weed, Moffitt, & Mitchell, 1976) kemungkinan akibat pemimpin yang otokratis lebih cocok dengan orang yang otoriter, berkenaan dengan garis otoritas tradisional.

Hipotesis yang diusulkan dari penelitian ini, ada tiga hipotesis :

H1. *Gaya kepemimpinan berpengaruh pada tingkat motivasi kerja karyawan.*

H2. *Kepribadian karyawan berpengaruh pada tingkat motivasi kerja karyawan.*

H3. *Gaya kepemimpinan dan kepribadian karyawan berperan dalam meningkatkan tingkat motivasi kerja karyawan.*