

## 2. LANDASAN TEORI

Pada bab ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berkaitan dengan rumusan masalah. Adapun teori yang diuraikan pada bab ini adalah mengenai *gender*, kepribadian, dan gaya kepemimpinan.

### 2.1. *Gender*

*Gender* merupakan pembagian peran dan fungsi, tanggung jawab, karakteristik dan ciri-ciri sosial yang melibatkan identifikasi individu sebagai seorang laki-laki atau perempuan (Baron, 2000, p. 188). *Gender* juga dapat diartikan sebagai konstruksi sosiokultural yang membedakan karakteristik maskulin dan feminim. *Gender* adalah perbedaan peran, fungsi, dan tanggung jawab antara laki-laki dan perempuan yang merupakan hasil konstruksi sosial dan dapat berubah sesuai dengan perkembangan zaman. (Abdullah, 2003, p. 19). Pendapat lain menyebutkan istilah *gender* dan seks memiliki perbedaan dari segi dimensi. Istilah seks (jenis kelamin) mengacu pada dimensi biologis seorang pria dan wanita, sedangkan *gender* mengacu pada dimensi sosial budaya seorang pria dan wanita (Santrock, 2003, p. 365).

Secara umum, pengertian *gender* adalah perbedaan yang tampak antara laki-laki dan perempuan apabila dilihat dari nilai dan tingkah laku. *Gender* merupakan suatu sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan yang dikonstruksikan secara sosial maupun kultural. Perubahan ciri dan sifat-sifat yang terjadi dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat lainnya disebut konsep *gender* (Fakih, 2006, p. 71). Pendapat lain menyatakan bahwa *gender* adalah suatu konsep yang menunjuk pada suatu sistem peranan dan hubungannya antara pria dan wanita yang tidak ditentukan oleh perbedaan biologi, akan tetapi ditentukan oleh lingkungan sosial, politik, dan ekonomi (Vitalaya, 2010, p. 3). Definisi *gender* menurut WHO (2012) yaitu “*Gender refers to the socially constructed roles, behaviours, activities, and attributes that a given society considers appropriate for men and women*” (*Gender* adalah merujuk pada peran, perilaku, kegiatan, dan atribut yang dianggap sesuai bagi pria dan wanita, yang dikonstruksikan secara-

ra sosial dalam suatu masyarakat). Definisi yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Vitalaya (2010). Definisi *gender* menurut Vitalaya dianggap mampu mencakup segala aspek yang ingin dijelaskan tentang pengertian *gender* dalam penelitian ini.

## **2.2. Kepribadian**

### **2.2.1. Definisi Kepribadian**

Kepribadian meliputi segala corak tingkah laku individu yang terhimpun dalam dirinya, yang digunakan untuk bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap segala rangsang, baik yang datang dari luar dirinya atau lingkungannya (eksternal) maupun dari dalam dirinya sendiri (internal) sehingga corak tingkah lakunya itu merupakan satu kesatuan fungsional yang khas bagi individu (Sunaryo, 2004, p. 103). Kepribadian juga merupakan jumlah total kecenderungan bawaan atau hereditas dengan berbagai pengaruh dari lingkungan serta pendidikan, yang membentuk kondisi kejiwaan seseorang dan mempengaruhi sikapnya terhadap kehidupan (Weller, 2005, p. 411).

Menurut Hall & Lindzey mengemukakan bahwa secara populer kepribadian dapat diartikan sebagai: (1) keterampilan dan kecakapan sosial (*social skill*), dan (2) kesan yang paling menonjol, yang ditujukan seseorang terhadap orang lain (seperti seseorang yang dikesankan sebagai orang yang agresif atau pendiam) (Yusuf & Nurihsan, 2008, p. 3). Pengertian kepribadian menurut Ryckman yaitu “*personality is the dynamic and organized set of characteristics possessed by a person, that uniquely influences his or her cognitions, motivations, and behaviors in various situation*” (kepribadian adalah seperangkat karakter dinamis dan terorganisir yang dimiliki oleh individu, secara khas mempengaruhi kognisi, motivasi dan perilaku seseorang pada berbagai situasi) (Ryckman, 2013, p. 4).

Selanjutnya Allport mengemukakan pendapatnya tentang pengertian kepribadian, yaitu “*personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustment to his environment*” (kepribadian merupakan organisasi dinamis dalam diri individu tentang sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian yang unik terhadap lingkungannya) (Pervine, Cervone, & John, 2005, p. 225). Definisi yang digunakan pada peneliti-

an ini adalah menurut Allport dalam Pervine, Cervone, & John, (2005). Definisi kepribadian menurut Allport (dalam Pervine, Cervone, & John, 2005) dianggap mampu menjelaskan secara lengkap pengertian kepribadian yang dibahas dalam penelitian ini.

### 2.2.2. Tipe Kepribadian

Tipe kepribadian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *The Big Five* oleh Goldberg (1981), Costa & McCrae (1989) (dalam Pervine, Cervone, & John, 2005, p. 232). Teori *The Big Five* terdiri dari lima sifat yaitu:

#### 1. *Neuroticism (N)*

*Neuroticism* menggambarkan seseorang yang memiliki masalah dengan emosi negatif seperti rasa khawatir dan rasa tidak aman. Seseorang dengan tingkat *neuroticism* yang tinggi cenderung labil. Seseorang yang memiliki tingkat *neuroticism* yang rendah cenderung akan lebih gembira dan puas terhadap hidup dibandingkan dengan seseorang yang memiliki tingkat *neuroticism* yang tinggi. Orang yang memiliki tingkat *neuroticism* yang tinggi cenderung sulit dalam menjalin hubungan dan berkomitmen, juga memiliki tingkat *self-esteem* yang rendah. Individu yang memiliki nilai yang tinggi di *neuroticism* adalah pribadi yang mudah mengalami kecemasan, rasa marah, depresi, dan memiliki kecenderungan bereaksi secara emosional. Berdasarkan beberapa penelitian wanita memiliki nilai yang lebih tinggi pada sifat *neuroticism* jika dibandingkan dengan pria. Wanita cenderung memiliki tingkat kecemasan yang lebih tinggi dan nilai *self-esteem* yang lebih rendah jika dibandingkan dengan pria (McCrae & Costa, 2005).

#### 2. *Ekstraversi (E)*

Sifat kedua adalah *extraversion*, atau bisa juga disebut faktor dominan-patuh (*dominance-submissiveness*). Faktor ini merupakan sifat yang penting dalam kepribadian, yaitu *extraversion* dapat memprediksi banyak tingkah laku sosial. Menurut penelitian, seseorang dengan dimensi *extraversion* yang tinggi, akan mengingat semua interaksi sosial, berinteraksi dengan lebih banyak orang dibandingkan dengan seseorang dengan tingkat *extraversion* yang rendah. Pada saat berinteraksi, orang dengan tingkat *extraversion* yang tinggi akan lebih banyak memegang kontrol dan keintiman. Pada kelompok, mereka dianggap sebagai orang-orang yang ramah, suka bersenang-senang, penyayang, dan suka berbicara.

*Extraversion* dicirikan dengan kriteria positif seperti memiliki antusiasme yang tinggi, senang bergaul, memiliki emosi yang positif, energik, tertarik dengan banyak hal, ambisius, *workaholic* juga ramah terhadap orang lain. *Extraversion* memiliki tingkat motivasi yang tinggi dalam bergaul, menjalin hubungan dengan sesama dan juga dominan dalam lingkungannya. *Extraversion* dapat memprediksi perkembangan dari hubungan sosial. Seseorang yang memiliki tingkat *extraversion* yang tinggi dapat lebih cepat berteman daripada seseorang yang memiliki tingkat *extraversion* yang rendah. *Extraversion* mudah termotivasi oleh perubahan, variasi dalam hidup, tantangan dan mudah bosan. Orang dengan tingkat *extraversion* rendah cenderung bersikap tenang dan menarik diri dari lingkungannya. Berdasarkan beberapa penelitian, sifat *extraversion* tidak memiliki kecenderungan terhadap *gender*. Menurut Feingold (dalam McCrae & Costa, 2005) wanita memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan pria, sedangkan menurut Lynn & Martin (dalam McCrae & Costa, 2005) wanita memiliki sifat *extraversion* lebih rendah jika dibandingkan pada pria. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa dimensi *extraversion* tidak memiliki kecenderungan terhadap *gender*.

### 3. *Openness (O)*

Sifat *openness* mengacu pada bagaimana seseorang bersedia melakukan penyesuaian pada suatu ide atau situasi yang baru. *Openness* mempunyai ciri mudah bertoleransi, kapasitas untuk menyerap informasi, menjadi sangat fokus dan mampu untuk waspada pada berbagai perasaan, pemikiran dan impulsivitas. Seseorang dengan tingkat *openness* yang tinggi digambarkan sebagai seseorang yang memiliki nilai imajinasi, berpikiran terbuka, dan melihat dunia sebagai sesuatu yang indah. Seseorang yang memiliki tingkat *openness* yang rendah memiliki nilai ketaatan, kepatuhan, dan keamanan bersama, kemudian nilai *openness* yang rendah juga menggambarkan pribadi yang mempunyai pemikiran yang sempit, konservatif dan tidak menyukai adanya perubahan.

*Openness* dapat membangun pertumbuhan pribadi. Pencapaian kreatifitas lebih banyak pada orang yang memiliki tingkat *openness* yang tinggi dan tingkat *agreeableness* yang rendah. Seseorang yang kreatif, memiliki rasa ingin tahu, atau terbuka terhadap pengalaman lebih mudah untuk mendapatkan solusi untuk suatu masalah. Menurut McCrae & Costa (2005) pada sifat *openness* wanita memiliki

nilai yang lebih tinggi sehubungan dengan subfaktor *aesthetics* dan *feelings*, sedangkan pria memiliki nilai lebih tinggi pada subfaktor *ideas*.

#### 4. *Agreeableness (A)*

*Agreeableness* dapat disebut juga *social adaptability* atau *likability* yang mengindikasikan seseorang yang ramah, memiliki kepribadian yang selalu menyalah, menghindari konflik dan memiliki kecenderungan untuk mengikuti orang lain. Berdasarkan *value survey*, seseorang yang memiliki nilai *agreeableness* yang tinggi digambarkan sebagai seseorang yang memiliki *value* suka membantu, pe-maaf, dan penyayang.

Ketika terjadi konflik hubungan interpersonal, pada orang yang memiliki tingkat *agreeableness* yang tinggi, *self-esteem* mereka akan cenderung menurun. Orang yang memiliki tingkat *agreeableness* yang tinggi cenderung menghindar sebagai usaha untuk memutuskan konflik dengan orang lain. Pada orang dengan tingkat *agreeableness* yang rendah cenderung untuk lebih agresif dan kurang kooperatif. Orang dengan tingkat *agreeableness* yang tinggi memiliki tingkat interaksi yang lebih tinggi dengan keluarga dan jarang memiliki konflik dengan teman. Menurut Budaev, (dalam McCrae & Costa, 2005) wanita memiliki nilai yang lebih tinggi pada dimensi *agreeableness* jika dibandingkan pada pria. Hal ini dikarenakan karena wanita lebih patuh dan penyayang sehubungan dengan karakter *feminine*.

#### 5. *Conscientiousness (C)*

*Conscientiousness* dapat disebut juga ketergantungan, dorongan untuk memegang kendali dan memperoleh pencapaian, yang menggambarkan keteraturan dan *self discipline* seseorang. Seseorang yang *conscientious* memiliki nilai ketaatan dan ambisi. Orang-orang tersebut biasanya digambarkan oleh teman-teman mereka sebagai seseorang yang sangat teratur, tepat waktu, dan ambisius.

*Conscientiousness* mendeskripsikan kontrol terhadap lingkungan sosial, berpikir sebelum bertindak, menunda kepuasan, mengikuti peraturan dan norma, terencana, terorganisir, dan memprioritaskan tugas. Sisi negatifnya trait kepribadian ini menjadi sangat perfeksionis, kompulsif, *workaholic*, dan membosankan. Tingkat *conscientiousness* yang rendah menunjukkan sikap ceroboh, tidak terarah serta mudah teralih perhatiannya. Menurut McCrae & Costa (2005) pada dimensi

*conscientiousness* pria memiliki nilai yang lebih tinggi jika dibandingkan pada wanita.

**Tabel 1. Faktor *The Big Five* dan Skala Ilustrasi**

Skala Sifat	Karakteristik Nilai yang Tinggi	Karakteristik Nilai yang Rendah
<i>NEUROTICISM</i> (N) Mengukur kemampuan menyesuaikan diri dan ketidakstabilan emosi. Mengidentifikasi kecenderungan individu terhadap tekanan psikologi, ide-ide yang tidak realistis, keinginan atau dorongan yang berlebihan, dan kesulitan dalam penyesuaian sehubungan dengan respon.	Khawatir, cemas, emosional, rasa tidak aman, dan canggung.	Tenang, santai, tidak emosional, merasa aman, tabah, dan puas terhadap diri sendiri.
<i>EXTRAVERSION</i> (E) Mengukur kuantitas dan intensitas interaksi interpersonal; tingkat aktivitas; kebutuhan untuk simulasi; dan kapasitas untuk bergembira.	Sosial, aktif, banyak berbicara, berorientasi pada manusia, optimis, suka bersenang-senang, dan penyayang.	Pendiam, tenang, tidak bersemangat, penyendiri, berorientasi pada tugas, dan pemalu.
<i>OPENNESS</i> (O) Mengukur reaksi proaktif dan apresiasi terhadap pengalaman; toleransi untuk mengeksplorasi hal-hal baru.	Memiliki rasa ingin tahu, ketertarikan terhadap dunia luar, berpikiran luas, kreatif, original, imajinatif, dan tidak kuno.	Konvensional, rendah hati, tidak memiliki ketertarikan terhadap dunia luar, berpikiran sempit, tidak artistik, dan tidak analitis.
<i>AGREEABLENESS</i> (A) Mengukur kualitas orientasi interpersonal seseorang, dari kebaikan sampai pada sifat antagonis berdasarkan pemikiran, perasaan, dan tindakan yang dilakukan.	Berhati lembut, memiliki kebaikan, dapat dipercaya, suka membantu, peka, mudah tertipu, dan polos.	Sinis, jahat, mudah curiga, sulit untuk bekerja sama, pendendam, kejam, mudah tersinggung, dan manipulatif.

Lanjutan Tabel 1.

<p><i>CONSCIENTIOUSNESS</i> (C) Mengukur tingkatan seseorang dalam organisasi, kegigihan, perilaku motivasi untuk mencapai tujuan. Menghadapi situasi pendapat yang bertolak belakang, orang yang kritis dengan orang lain yang lesu dan ceroboh</p>	<p>Sangat teratur, pekerja keras, dapat dipercaya, memiliki disiplin diri yang tinggi, tepat waktu, cermat, rapi, berambisi, tekun dan telaten.</p>	<p>Tidak memiliki tujuan, tidak tepat waktu, malas, tidak peduli, lalai, sembrono, berkemauan lemah, hedonistik, dan suka bersenang-senang.</p>
--	---	---

Sumber: Pervine, Cervone, & John (2005, p. 254)

Menurut Goldberg, Costa & McCrae (dalam Pervine, Cervone, & John, 2005, p. 259), setiap sifat dari *The Big Five* terdiri dari enam faset atau subfaktor.

Faset-faset tersebut adalah:

1. *Neuroticism* terdiri dari:

- *Anxiety* (kecemasan)
- *Angry hostility* (amarah)
- *Depression* (depresi)
- *Self-consciousness* (kesadaran diri)
- *Impulsiveness* (menuruti kata hati)
- *Vulnerability* (mudah tersinggung)

2. *Extraversion* terdiri dari:

- *Warmth* (kehangatan)
- *Gregariousness* (naluri untuk berinteraksi dengan manusia)
- *Assertiveness* (asertif)
- *Activity level* (tingkat aktivitas)
- *Excitement seeking* (mencari kesenangan)
- *Positive emotions* (emosi positif)

3. *Openness to new experience* terdiri dari:

- *Fantasy* (khayalan)
- *Aesthetic* (keindahan)
- *Feelings* (perasaan)

- *Action* (tindakan)
  - *Ideas* (ide-ide)
  - *Values* (nilai-nilai)
4. *Agreeableness* terdiri dari:
- *Trust* (kepercayaan)
  - *Straightfowardness* (berterus terang)
  - *Altruism* (mendahulukan kepentingan orang lain)
  - *Compliance* (kerelaan)
  - *Modesty* (rendah hati)
  - *Tender-mindedness* (berhati lembut)
5. *Conscientiousness* terdiri dari:
- *Competence* (kompetensi)
  - *Order* (keteraturan)
  - *Dutifulness* (kepatuhan)
  - *Achievement-striving* (pencapaian prestasi)
  - *Self-discipline* (disiplin diri)
  - *Deliberation*

### **2.2.3. Pengukuran Kepribadian**

Sifat kepribadian biasa diukur melalui angka rata-rata pelaporan dari kuesioner kepribadian (untuk sifat khusus) atau penelusuran kepribadian seutuhnya (*personality inventory*, serangkaian instrumen yang menyingkap sejumlah sifat). Ada beberapa macam cara untuk mengukur atau menyelidiki kepribadian (Simon & Schuster, 2007, p. 426–471). Cara-cara tersebut diantaranya sebagai berikut:

#### **a. Observasi Langsung (*Direct Observation*)**

Observasi langsung berbeda dengan observasi biasa. Observasi langsung mempunyai sasaran yang khusus, sedangkan observasi biasa mengamati seluruh tingkah laku subjek. Observasi langsung memilih situasi tertentu, yaitu saat dapat diperkirakan munculnya indikator dari ciri-ciri yang akan diteliti, sedangkan observasi biasa mungkin tidak merencanakan untuk memilih waktu. Observasi langsung diadakan dalam situasi terkontrol, dapat diulang atau dapat dibuat replikasinya. Ada tiga tipe metode dalam observasi langsung yaitu:

- *Time Sampling Method*  
Pada *time sampling method*, tiap-tiap subjek diselidiki pada periode waktu tertentu. Hal yang diobservasi mungkin sekadar muncul tidaknya respons, atau aspek tertentu.
  - *Incident Sampling Method*  
Pada *incident sampling method*, sampling dipilih dari berbagai tingkah laku dalam berbagai situasi.
  - Metode Buku Harian Terkontrol  
Metode ini dilakukan dengan cara mencatat dalam buku harian tentang tingkah laku yang khusus hendak diselidiki oleh yang bersangkutan sendiri.
- b. Wawancara (*Interview*)
- Menilai kepribadian dengan wawancara (*interview*) berarti mengadakan tatap muka dan berbicara dari hati ke hati dengan orang yang dinilai. Dalam psikologi kepribadian, terdapat dua jenis wawancara, yakni:
- *Stress interview*  
*Stress interview* digunakan untuk mengetahui sejauh mana seseorang dapat bertahan terhadap hal-hal yang dapat mengganggu emosinya dan juga untuk mengetahui seberapa lama seseorang dapat kembali menyeimbangkan emosinya setelah tekanan-tekanan ditiadakan.
  - *Exhaustive Interview*
  - *Exhaustive Interview* merupakan cara interview yang berlangsung sangat lama; diselenggarakan non-stop.
- c. Tes proyektif
- Pada tes proyektif orang yang dinilai akan memprediksikan dirinya melalui gambar atau hal-hal lain yang dilakukannya. Jenis yang termasuk tes proyektif adalah tes Rorschach, TAT (*Thematic Apperception Test*), dan DAP (*Draw A Person*).
- d. Inventori kepribadian
- Inventori kepribadian adalah kuesioner yang mendorong individu untuk melaporkan reaksi atau perasaannya dalam situasi tertentu. Inventori kepribadian merupakan sejenis kuesioner (pertanyaan tertulis) yang harus dijawab oleh responden secara ringkas, biasanya mengisi kolom jawaban dengan tanda cek.

Inventori kepribadian yang terkenal dan banyak digunakan untuk menilai kepribadian seseorang ialah:

- *Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)*
- *Rorced-Choice Inventories*
- *Humm-Wadsworth Temperament Scale (H-W Temperament Scale).*
- *California Psychological Inventory (CPI)*
- *Guliford-Zimmerman Temprament Survey*
- *Sixteen Personality Questionnaire (16 PF)*

Pada penelitian ini metode pengukuran kepribadian dilakukan dengan test *MMPI* pada *supervisor*. *MMPI* adalah tes psikologi yang digunakan untuk memberikan gambaran kepribadian pada individu terutama untuk dinamika psikologis yang terkait dengan aspek kesehatan jiwa secara umum (Simon & Schuster, 2007, p. 468).

#### 2.2.4. Dimensi Kepribadian

Menurut Pervine, Cervone, & John (2005, p. 264) beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur tipe kepribadian *The Big Five* adalah sebagai berikut:

1. *Neuroticism (N)*

**Tabel 2. Dimensi *Neuroticism (N)***

Sifat	Dimensi
Kecemasan ( <i>Anxiety</i> )	Reaksi terhadap suatu masalah
Amarah ( <i>Hostility</i> )	Reaksi terhadap suatu masalah
Kemampuan mengatasi tekanan ( <i>Depression</i> )	Reaksi terhadap suatu masalah
Kesadaran diri ( <i>Self-consciousness</i> )	Sikap saat berinteraksi
Keterlibatan dalam interaksi ( <i>Impulsiveness</i> )	Sikap saat berinteraksi
Kerentanan dalam menghadapi tekanan ( <i>Vulnerability</i> )	Reaksi terhadap suatu masalah

Sumber: Pervine, Cervone, & John (2005)

Dimensi *neuroticism* menunjukkan kepribadian berkaitan dengan bagaimana seseorang mengatasi kecemasan dan emosi negatif, seperti kecemasan dan

tekanan (*stress*), kesadaran diri, keterlibatan dalam interaksi dan kerentanan dalam menghadapi tekanan

## 2. *Extraversion* (E)

**Tabel 3. Dimensi *Extraversion* (E)**

Sifat	Dimensi
Keramahan ( <i>Warmth</i> )	Sikap saat berinteraksi
Naluri untuk berinteraksi dengan manusia ( <i>Gregariousness</i> )	Sikap saat berinteraksi
Ketegasan dalam bersikap ( <i>Assertiveness</i> )	Reaksi terhadap suatu masalah
Frekuensi aktivitas ( <i>Activity</i> )	Intensitas partisipasi terhadap kegiatan
Mencari kesenangan/ sensasi terhadap hal baru ( <i>Excitement-seeking</i> )	Reaksi terhadap hal-hal baru
Emosi positif ( <i>Positive Emotion</i> )	Reaksi terhadap suatu masalah

Sumber: Pervine, Cervone, & John (2005)

Dimensi *extraversion* menunjukkan kepribadian berkaitan dengan kemampuan bersosialisasi dan berkomunikasi.

## 3. *Openness* (O)

**Tabel 4. Dimensi *Openness* (O)**

Sifat	Dimensi
Penggunaan daya khayal dalam penyelesaian tugas ( <i>Fantasy</i> )	Cara menyelesaikan suatu pekerjaan
Estetis dalam penyelesaian tugas ( <i>Aesthetic</i> )	Cara menyelesaikan suatu pekerjaan
Perasaan ( <i>Feelings</i> )	Reaksi terhadap suatu masalah
Tindakan berkaitan dengan perubahan ( <i>Action</i> )	Reaksi terhadap hal-hal baru
Ide-ide baru dalam penyelesaian tugas ( <i>Ideas</i> )	Cara menyelesaikan suatu pekerjaan
Penerimaan nilai-nilai ( <i>Values</i> )	Reaksi terhadap hal-hal baru

Sumber: Pervine, Cervone, & John (2005)

Dimensi *openness* menunjukkan kepribadian berkaitan dengan bagaimana penerimaan individu terhadap hal-hal baru dan kreatifitas dalam melakukan suatu pekerjaan.

#### 4. *Agreeableness* (A)

**Tabel 5. Dimensi *Agreeableness* (A)**

Sifat	Dimensi
Tingkat kepercayaan dalam interaksi ( <i>Trust</i> )	Sikap saat berinteraksi
Keterbukaan/ Berterus terang ( <i>Straightfowardness</i> )	Cara berbicara
Kepedulian sosial ( <i>Altruism</i> )	Sikap saat berinteraksi
Kerelaan ( <i>Compliance</i> )	Sikap saat berinteraksi
Kerendahan hati ( <i>Modesty</i> )	Cara berbicara
Berhati lembut ( <i>Tender-mindedness</i> )	Sikap saat berinteraksi

Sumber: Pervine, Cervone, & John (2005)

Dimensi *agreeableness* menunjukkan kepribadian berkaitan dengan sikap empati dan minat sosial terhadap lingkungan sekitar.

#### 5. *Conscientiousness* (C)

**Tabel 6. Dimensi *Conscientiousness* (C)**

Sifat	Dimensi
Kompetensi kerja ( <i>Competence</i> )	Cara menyelesaikan suatu pekerjaan
Keteraturan ( <i>Order</i> )	Melakukan kegiatan secara teratur
Ketaatan pada peraturan ( <i>Dutifulness</i> )	Melakukan tugas sesuai dengan peraturan
Usaha untuk mencapai prestasi ( <i>Achievement-striving</i> )	Cara menyelesaikan suatu pekerjaan
Displin diri pada peraturan ( <i>Self-discipline</i> )	Melakukan tugas sesuai dengan peraturan
Pertimbangan dalam menyelesaikan pekerjaan ( <i>Deliberation</i> )	Cara menyelesaikan suatu pekerjaan

Sumber: Pervine, Cervone, & John (2005)

Dimensi *conscientiousness* menunjukkan kepribadian berkaitan dengan pengendalian diri, keteraturan, kompetensi, fokus kerja, disiplin diri, ketaatan, cara

dan daya juang dalam mencapai prestasi yang diharapkan. Berdasarkan dimensi-dimensi yang dinyatakan Pervine, Cervone, & John (2005, p. 264) dari beberapa dimensi, maka dimensi dari kepribadian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- Reaksi terhadap suatu masalah
- Sikap saat berinteraksi
- Intensitas partisipasi terhadap kegiatan
- Reaksi terhadap hal-hal baru
- Cara menyelesaikan suatu pekerjaan
- Cara berbicara
- Melakukan tugas sesuai dengan peraturan dan standar
- Melakukan kegiatan secara teratur

### **2.3. Gaya Kepemimpinan**

#### **2.3.1. Definisi Kepemimpinan**

Menurut Gibson *et al.* (1982) kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen (dalam Ruvendi, 2005, p. 19). Manajer dalam organisasi formal bertanggung jawab dan dipercaya dalam melaksanakan fungsi manajemen, sedangkan pemimpin kadang terdapat dalam kelompok informal, sehingga tidak selalu bertanggung jawab atas fungsi-fungsi manajemen (dalam Ruvendi, 2005, p. 19). Menurut House *et al.* (1999) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *“Leadership is the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization”* (kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi) (Yukl, 2006, p. 5).

Menurut Sayuti yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakan ke arah tujuan tertentu (dalam Baihaqi, 2010, p. 15). Berdasarkan definisi-definisi sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berhubungan berkaitan dengan kemampuan untuk mendorong dan memberikan pengaruh.

### 2.3.2. Definisi Gaya Kepemimpinan

Menurut Hershey gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan orang lain (dalam Spencer, 2007, p. 74). Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya (Rivai & Mulyadi, 2009, p. 4). Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau suatu bentuk tertentu (dalam Baihaqi, 2010, p. 15). Definisi yang digunakan pada penelitian ini adalah menurut Baihaqi (2010, p. 15). Definisi gaya kepemimpinan menurut Baihaqi (2010, p. 15) dianggap mampu menjelaskan secara lengkap pengertian gaya kepemimpinan yang dibahas dalam penelitian ini.

### 2.3.3. Tipe Gaya Kepemimpinan

Paul Hershey dan Ken Blanchard mengembangkan model kepemimpinan yang dikenal dengan istilah *situational leadership theory*. *Situational leadership theory* adalah teori kontingensi yang fokus pada kesiapan pengikut. Pada *situational leadership theory* terdapat empat gaya kepemimpinan (Robbins, 2005, p. 357).

#### 1. Gaya kepemimpinan *telling*

Gaya kepemimpinan *telling* atau *directing* adalah gaya kepemimpinan yang digunakan ketika pemimpin memiliki fokus yang rendah pada hubungan kerja dengan karyawan dan memiliki fokus yang tinggi pada pekerjaan. Pemimpin mendefinisikan peran dan menentukan apa, bagaimana, mengapa dan dimana seseorang harus melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Ciri-ciri gaya kepemimpinan *telling* adalah sebagai berikut.

- Pemimpin membuat prosedur yang lengkap dan jelas.
- Pemimpin menentukan tujuan dan sasaran yang spesifik bagi karyawan.
- Pemimpin sering melakukan pengontrolan terhadap karyawan.

- Pemimpin menegakkan peraturan dan kebijaksanaan.
- Pemimpin memberikan contoh pelaksanaan suatu pekerjaan.

## 2. Gaya kepemimpinan *selling*

Gaya kepemimpinan *selling* atau *coaching* adalah gaya kepemimpinan yang digunakan ketika memiliki fokus pada pekerjaan dan hubungan kerja yang tinggi dengan karyawannya. Pemimpin lebih berperan dalam memberikan saran mengenai pelaksanaan berbagai pekerjaan daripada memerintah karyawan untuk mengerjakan pekerjaan secara detail. Pemimpin mencoba “menjual” berbagai ide mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang lebih efektif dan efisien agar motivasi yang sudah dimiliki oleh karyawan yang dipimpinnya dapat lebih ditingkatkan lagi sehingga pekerjaan yang diberikan kepada karyawan diselesaikan dengan baik dan benar. Ciri-ciri gaya kepemimpinan *selling* adalah sebagai berikut.

- Pemimpin mewakili pihak manajemen dengan meyakinkan karyawan.
- Pemimpin mencoba memberikan motivasi dengan penghargaan materi dan non-materi.
- Pemimpin meyakinkan karyawan akan kemampuannya.
- Pemimpin memuji karyawan yang melakukan tugasnya dengan baik.
- Pemimpin memberikan banyak umpan-balik kepada karyawan tentang bagaimana perkembangan pekerjaan mereka.

## 3. Gaya kepemimpinan *participating*

Gaya kepemimpinan *participating* atau *supporting* adalah gaya kepemimpinan yang digunakan ketika pemimpin memiliki fokus yang tinggi pada hubungan kerja dengan karyawan dan memiliki fokus yang rendah pada pekerjaan. Pemimpin dan karyawan bersama-sama berdiskusi mengambil keputusan, pemimpin berperan sebagai fasilitator dan komunikator. Pemimpin menunjukkan apa yang harus dikerjakan karyawan dan meminta karyawan untuk bekerja sama melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi kewajiban mereka. Pemimpin juga memberikan motivasi dan mendorong karyawan dengan tujuan meningkatkan kepercayaan diri mereka, bahwa karyawan mampu melaksanakan tugasnya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan *participating* adalah sebagai berikut.

- Pemimpin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

- Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bertanya dan berdiskusi hal penting.
- Pemimpin sering mengadakan pertemuan dengan karyawan.
- Pemimpin membantu karyawan menentukan kegiatan pengembangan diri mereka.
- Pemimpin mendengarkan keluhan dan masalah karyawan, tanpa mencela dan menghakiminya.

#### 4. Gaya kepemimpinan *delegating*

Gaya kepemimpinan *delegating* atau *observing* adalah gaya kepemimpinan yang digunakan ketika pemimpin memiliki fokus pada pekerjaan dan hubungan kerja yang rendah dengan karyawannya. Pemimpin cenderung mengahlikan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan *delegating* adalah sebagai berikut.

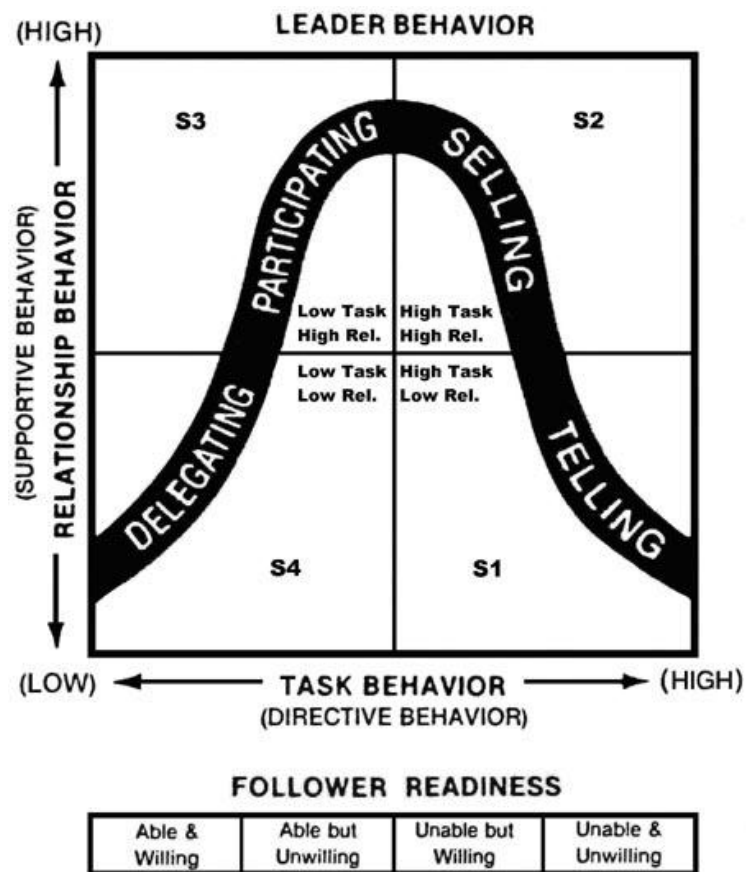
- Pemimpin mendelegasikan tanggung jawab sepenuhnya kepada karyawan dan meminta mereka mengerjakan dengan sempurna.
- Pemimpin mendorong karyawan untuk mencari dan membetulkan kesalahan yang dibuatnya sendiri.
- Pemimpin memberikan umpan-balik terhadap hasil pekerjaan.
- Pemimpin mendorong karyawan berinovasi dan memberi toleransi atas resiko yang diakibatkannya

#### 2.3.4 Dimensi gaya kepemimpinan

Menurut Robbins (2005, p. 359) terdapat dua dimensi yang digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan seseorang berdasarkan teori gaya kepemimpinan situasional. Dimensi-dimensi gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- Unsur pengarahan kepada karyawan  
Unsur pengarahan berkaitan dengan bagaimana cara pemimpin untuk mengarahkan karyawan agar mencapai tujuan organisasi.
- Unsur dukungan kepada karyawan  
Unsur dukungan berkaitan dengan bagaimana cara pemimpin memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Gambar 1. Model Hershey dan Blanchard Kepemimpinan Situational



Sumber: (Robbins, 2005, p. 359)

## 2.4. Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

### 2.4.1. Gender dan Gaya Kepemimpinan

Pada pria dan wanita terdapat perbedaan pendekatan signifikan dalam mengkomunikasikan maksud dan tujuan yang tercermin dalam gaya kepemimpinan (Kent, Blair, Rudd & Schuele, 2010). *Gender* dianggap memiliki hubungan dengan prespektif dalam gaya kepemimpinan. Pria memiliki gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi pada penyelesaian tugas sedangkan wanita memiliki gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemeliharaan hubungan sosial (Appelbaum, Audet, & Miller, 2002). Pria dan wanita pada umumnya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, pria lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang mengutamakan kontrol dan penyelesaian tugas sedangkan wanita lebih menggunakan pendekatan emosional (Herachwati & Basuki, 2012). Perbedaan *gender* dalam pe-

nerapan gaya kepemimpinan bukan merupakan sebuah tolok ukur kesuksesan seorang pemimpin. Pria dan wanita dengan gaya kepemimpinan yang sesuai akan memberikan hasil kerja efisien (Snaebjornsson & Edvardsson, 2012).

Pada hubungannya, *gender* akan mempengaruhi gaya kepemimpinan. Berdasarkan sifat dan karakter *gender* dalam hal ini misalnya wanita memiliki kecenderungan untuk memelihara hubungan melalui komunikasi yang baik akan berdampak pada gaya kepemimpinan. Pada pria yang cenderung lebih fokus pada penyelesaian tugas tentu akan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dari wanita. *Gender* mempengaruhi kondisi emosional seseorang. Kemampuan berkembang sistem limbik otak pada wanita lebih baik jika dibandingkan dengan pria. Sistem limbik merupakan salah satu sistem saraf otak yang berhubungan dengan aspek-aspek manusia seperti perilaku, emosi dan memori (Rolls, 2013). Perbedaan kemampuan berkembang sistem limbik berupa perilaku, emosi, dan memori ini akan berdampak pada reaksi seseorang terhadap suatu peristiwa. Reaksi yang diberikan kemudian akan membentuk suatu pola gaya kepemimpinan. Hubungan antara perbedaan *gender* dengan gaya kepemimpinan dapat ditemukan dalam banyak penelitian baik pada skala kecil maupun besar populasi manajer (Kabacoff, 2000). Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis satu. Secara skematis terlihat pada Gambar 2 sebagai berikut:

$H_1$ : Diduga terdapat hubungan ketergantungan antara *gender* dengan gaya kepemimpinan.

#### **2.4.2 Gender dan Kepribadian**

*Gender* merupakan bagian dari kepribadian. Pria umumnya identik dengan karakter *masculine* sedangkan wanita identik dengan karakter *feminine*. Perbedaan karakter ini akan membangun kepribadian seseorang (Supriyanto, 2008). Wanita memiliki nilai *neuroticism* (teori *The Big Five*) yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pria dan pria memiliki nilai *conscientiousness* yang paling dominan diantara dimensi kepribadian lainnya dalam teori *The Big Five* (Goodwin & Gotlib, 2003). Pada dimensi *agreeableness* dalam teori *The Big Five* wanita memiliki nilai yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pria pada beberapa sub faktor. Wanita lebih termotivasi untuk mempertahankan hubungan sosial dengan melakukan tindakan-tindakan yang sifatnya menyenangkan (Weisberg, DeYoung,

& Hirsh, 2011). Wanita lebih emosional dan ekspresif dalam mengungkapkan emosinya jika dibandingkan dengan pria (Simon & Nath, 2004). Wanita umumnya memiliki nilai yang lebih pada dimensi *neuroticism dan agreeableness*, namun kurang terbuka pada pengalaman dan hal-hal baru jika dibandingkan pada pria (Lehmann, Allemand, Denissen, & Penke, 2013). Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis dua. Secara skematis terlihat pada Gambar 2 sebagai berikut:

$H_2$ : Diduga terdapat hubungan ketergantungan antara *gender* dengan kepribadian.

### **2.4.3. Kepribadian dan Gaya Kepemimpinan**

Tipe kepribadian merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan (Sudjiwanti, 2010). Faktor fokus dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh respon seseorang berkaitan dengan kepribadiannya (Sieff & Carstens, 2006). Variabel kepribadian akan menunjukkan orientasi gaya kepemimpinan seseorang. Terdapat beberapa karakter kepribadian yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan (Zel, 2012). Ciri-ciri kepribadian seperti altruisme, ketegasan, perhatian dan kerja sama dalam menyelesaikan masalah menggambarkan gaya kepemimpinan seseorang (Tatlah, Nizami dan Siddiqui, 2012). Kepribadian merupakan elemen yang mendasari gaya kepemimpinan (Garcia, Duncan, Bubb, & Ree, 2014).

Gaya kepemimpinan merupakan proyeksi dari kepribadian seseorang. Beberapa aspek kepribadian erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan. Dapat dicontohkan pemimpin *participating* memiliki nilai *agreeableness* yang tinggi karena pemimpin berusaha memelihara hubungan sosial. Seseorang dengan gaya kepemimpinan *telling* memiliki nilai *conscientiousness* yang tinggi karena pemimpin fokus pada penyelesaian tugas. Kepribadian mempengaruhi respon seseorang terhadap situasi, yang kemudian respon ini akan membentuk pola gaya kepemimpinan. Berdasarkan penelitian sebelumnya maka ditetapkan hipotesis tiga. Secara skematis terlihat pada Gambar 2 sebagai berikut:

$H_3$ : Diduga terdapat hubungan ketergantungan antara kepribadian dengan gaya kepemimpinan.

#### 2.4.4. *Gender* dan Kepribadian dengan Gaya Kepemimpinan

Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengemukakan hubungan antara *gender* dan gaya kepemimpinan, juga hubungan antara kepribadian dan gaya kepemimpinan. *Gender* merupakan bagian dari kepribadian. Pria umumnya identik dengan karakter *masculine* sedangkan wanita identik dengan karakter *feminine*. Perbedaan karakter ini akan membangun kepribadian seseorang (Supriyanto, 2008). Kepribadian seseorang akan berdampak pada respon yang diberikan ketika menghadapi situasi tertentu (Andersson, Dahlström, & Ekvall, 2002). Respon yang diberikan kemudian akan membentuk suatu pola gaya kepemimpinan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis empat. Secara skematis terlihat pada Gambar 2 sebagai berikut:

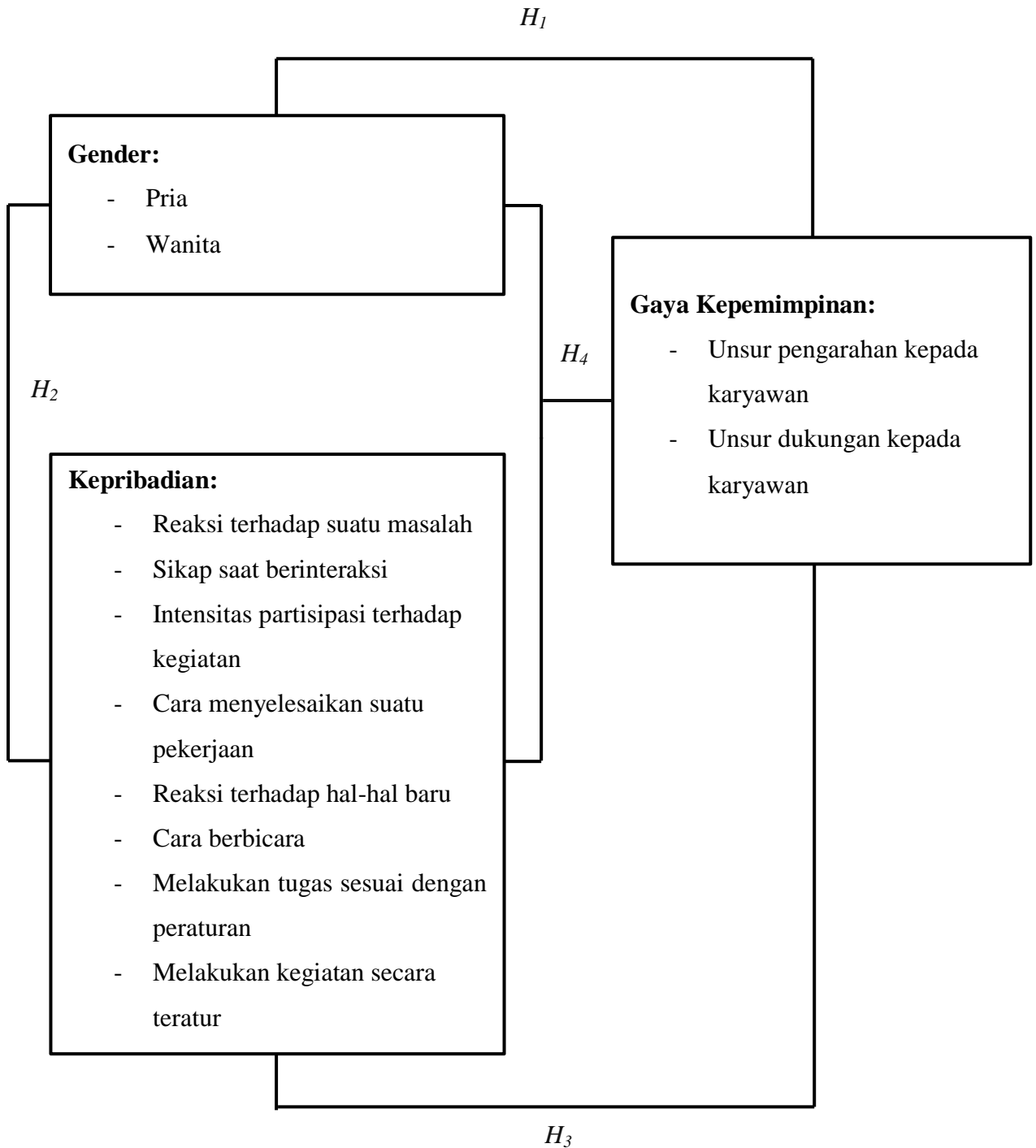
*H<sub>4</sub>*: Diduga terdapat hubungan ketergantungan antara *gender* dan kepribadian dengan gaya kepemimpinan.

#### 2.5. Kerangka Berpikir

*Gender* mempengaruhi kondisi emosional seseorang. Kemampuan berkembang sistem limbik otak pada wanita lebih baik jika dibandingkan dengan pria. Sistem limbik merupakan salah satu sistem saraf otak yang berhubungan dengan aspek-aspek manusia seperti perilaku, emosi dan memori (Rolls, 2013). Perbedaan ini mempengaruhi kondisi emosional yang berdampak pada reaksi terhadap suatu peristiwa. Reaksi yang diberikan kemudian akan membentuk suatu pola gaya kepemimpinan. *Gender* dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu pria dan wanita Vitalaya (2010). *Gender* berhubungan dengan dimensi kepribadian karena *gender* merupakan bagian dari kepribadian. Pria umumnya identik dengan karakter *masculine* sedangkan wanita identik dengan karakter *feminine*. Perbedaan karakter ini akan membangun kepribadian seseorang (Supriyanto, 2008). Kepribadian berdasarkan *The Big Five Theory* dapat diukur melalui reaksi terhadap suatu masalah, sikap saat berinteraksi, intensitas partisipasi terhadap kegiatan, cara menyelesaikan suatu pekerjaan, reaksi terhadap hal-hal baru, cara berbicara, melakukan tugas sesuai dengan peraturan dan melakukan kegiatan secara teratur (Pervine, Cervone, & John, 2005). Kepribadian seseorang akan berdampak pada respon yang diberikan ketika menghadapi situasi tertentu (Andersson, Dahlström, &

Ekvall, 2002). Respon yang diberikan kemudian akan membentuk suatu pola gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat diukur dengan unsur pengarahan dan dukungan yang diberikan pemimpin kepada karyawan (Robbins, 2005).

**Gambar 2: Kerangka Berpikir Penelitian**



Sumber: Vitalaya (2010); Pervine, Cervone, & John (2005); dan Robbins (2005)