Bab 4

 Suka Menguasai, Tidak Peka, Terburu-buru : Apakah Ini Atasan Ideal Anda ?

Kepribadian membentuk perilaku setiap individu. Jadi apabila ingin memahami dengan lebih baik perilaku seseorang dalam suatu organisasi, sangatlah berguna jika kita mengetahui sesuatu tentang kepribadiannya.

Apakah Kepribadian Itu?

Definisi kepribadian yang paling sering digunakan dibuat oleh Gordon Allport hampir 70 tahun yang lalu, la mengatakan bahwa kepribadian adalah "organisasi, dinamis dalam sistem Psikofisiologis individu yang menentukan caranya untuk menyesuaikan diri secara unik terhadap lingkaingannya”.

 Faktor-faktor penentu Kepribadian

**Faktor keturunan**. Keturunan merujuk pada faktor genetis seorang individu. Tinggi,fisik, bentuk wajah, gender, temperamen, komposisi otot dan reflkes, tingkat energi dan irama biologis adalah karakteristik yang pada umumnya dianggap, entah sepenuhnya atau secara substansial, dipengaruhi oleh siapa orang tua Anda, yaitu komposisi biologis, psikologis dan psikologis bawaan mereka. Pendekatan keturunan berpendapat bahwa penjelasan pokok mengenai kepribadian seseoran adal h im lek din ten kromosom.

* **Faktor Lingkungan.**  Faktor lain yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap pembentukan karakter kita adalah lingkungan di mana kita tumbuh dan dibesarkan; norma dalam keluarga, teman-teman, dan kelompok sosial dan pengaruh pengaruh lain yang kita alami. Ada cara lain mana lingkungan relevan untuk membentuk kepribadian di Kepribadian seseorang, meskipun pada umumnya stabil dan konsisten, dapat berubah bergantung pada situasi yang dihadapinya. Meskipun kita belum mampu mengembangkan pola klasifikasi yang akurat untuk situasi-situasi ini kita tahu bahwa ada beberapa situasi-misalnya, tempatibadah atau wawancara pekerjaan-membatasi banyak perilaku, sementara situasi lainnya-misalnya piknik di taman umum membatasi relatif lebih sedikit perilaku. Pertimbangan yang saksama mengenai argumen-argumen yang mendukung faktor keturunan maupun lingkungan sebagai penentu utama dari kepribadian seseorang mendorong kesimpulan bahwa keduanya adalah penting. Faktor keturunan membekali kita dengan sifat dan kemampuan bawa tetapi potensi penuh kita ditentukan oleh seberapa baik kita menyesuaikan diri dengam lingkungan.
* **Sifat-sifat Kepribadian**

Karakteristik yang umumnya melekat dalam diri individu adalah agresif, pa mal ambisius, setia, dan seorang malu takut. Karakteristik-karakteristik tersebut, ketika ditunjukkan dalam berbagai situasi, disebut sifat-sifat kepribadian(personality traits). Semakin konsisten dan sering munculnya karakteristik tersebut dalam berbagai situasi, maka akan semakin mendeskripsikan karakteristik seorang individu.

* **Myers-Briggs Type Indicator.** Myers-Briggs Type Indicator(MBTT)10 adalah instrumen penilaian kepribadian yang paling sering digunakan.11 Instrumen penilaian berisi 100 pertanyaan mengenai bagaimana individu akan merasa atau bertindak dalam situasi tertentu. Berdasarkan jawaban-jawaban yang diberikan dalam tes tersebut, individu diklasifikasikan ke dalam karakteristik ekstraver atau introver(extraverted atau introverted-E atau I), sensitif atau itive S atau N), pemikir atau perasa(thinking atau intuitif(sensing atau i J feeling-T atau F), dan memahami atau menilai(judging atau perceiving atau P). Istilah-istilah ini didefinisikan sebagai berikut:

Ekstra versus Introver-Individu dengan karakteristik ekstraver digambarkan sebagai individu yang ramah, suka bergaul, dan tegas sedangkan individu dengan karakteristik introver digambarkan sebagai individu yang pendiam dan pemalu.

Sensitif versus Intuitif Individu dengan karakteristik sensitif digambarkan sebagai individu yang praktis dan lebih menyukai rutinitas dan urutan. Mereka berfokus pada detail. Sebaliknya, individu dengan karakteristik intuitif mengandalkan proses-proses tidak sadar dan melihat"gambaran umum”.

Pemikir versus Perasa Individu yang termasuk dalam karakteristik pemikir menggunakan alasan dan logika untuk menangani berbagai masalah, sedangkan dengan karakteristik perasa mengandalkan pribadi nilai-nilai dan emosi mereka.

Memahami versus Menilai Individu yang cenderung memiliki karakteristik memahami menginginkan kendali dan lebih suka dunia mereka teratur dan terstruktur, sedangkan individu dengan karakteristik menilai cenderung lebih fleksibel dan spontan.

**Hukuman**

Nilai dalam tes kepribadian membantu manajer meramalkan calon terbaik untuk suatu pekerjaan. Terdapat tiga cara utama untuk men kepribadian:

* 1. survei mandiri
	2. survei peringkat oleh pengamat Apperception
	3. Ukuran proyeksi(Rorschach Inkbolt Test dan Thematic Test)

**Sifat Kepribadian Utama yang Memengaruhi organisasi Evaluasi inti diri**

Seorang individu ditentukan oleh dua elemen utama: harga diri dan lokus kendali. Harga diri(self-esteem) didefinisikan sebagai tingkat menyukai atau tidak menyukai diri sendiri dan tingkat sampai mana individu menganggap diri mereka berharga atau tidak berharga sebagai seorang manusia. Individu dengan tingkat harga diri yang rendah lebih rentan terhadap pengaruh eksternal, menunjukkan bahwa individu jenis ini bergantung pada penerimaan evaluasi positif dari individu lain.

* **Machiavellianisme**

Karakteristik kepribadian Machiavellianisme abad keenam belas yang berasal dari nama colo Machiavelli, penulis pada menulis tentang cara mendapatkan dan menggunakan kekuasaan. ndivi dengan sikap Machiavellianisme tinggi cenderung pragmatis, mempertahankan jarak emosional, dan yakin bahwa hasil lebih penting daripada proses. "Jika hal ini berguna, manfaatkanlah" adalah semboyan yang konsisten dengan Sejumlah penelitian mengenai kaitan kepribadian Mach yang tinggi.

* **Narsisme**

 Karena individu narsis acap kali ingin mendapatkan pengakuan dari individu lain d an penguatan atas keunggulan mereka, mereka cenderung”memandang rendah dengan berbicara(memperlakukan individu lain seolah-olah mereka adalah bawahan) sar yang mengancam mereka. Individu narsis juga cenderung egoi dan eksploitif, dan mereka acap kali memanfaatkan sikap yang dimiliki individu lain untuk keuntungan mereka.” Penelitian menunjukkan bahwa individu nar dinilai oleh atasan mereka sebagai individu yang kurang efektif, terutama ketika harus membantu individu lain

* **Pemantau Diri**

Merujuk pada kemampuan seorang emantauan diri(self monitoring) individu untuk menyesuaikan perilakunya dengan faktor-faktor situasional eksternal .

* **Pengambilan Resiko**

Individu memiliki keberanian yang berbeda-beda untuk mengambil kesempatan. Kecenderungan untuk mengambil atau menghindari risiko telah terbukti berpengaruh terhadap berapa lama waktu yang dibutuhkan anajer untuk membuat suatu keputusan dan berapa banyak informasi yang mereka butuhkan sebelum membuat pilihan.

* **Kepribadian Proaktif**

Individu yang proaktif cenderung oportunis, berinisiatif, berani bertindak, dan tekun hingga berhasil mencapai perubahan yang berarti.Mereka menciptakan perubahan positi lingkungan tanpa memedulikan batasan atau halangan.

* **Nilai**

 Sifat isi menyampaikan bahwa cara pelaksanaan atau keadaan akhir dari kehidupan adalah penting. Sifat intensitas menjelaskaan betapa pentingnya hal tersebut. Ketika menggolongkan nilai seorang individu menurut intensitasnya, kita mendapatkan sistem nilai(value system) orang tersebut.

* **Jenis-jenis Nilai**

 Rokeach value survey. Milton Rokeach menciptakan Rokeach Value Survey(RVS) RVS terdiri atas dua kumpulan nilai, dengan setiap kumpulan memuat 18 pokok nilai individual. Satu kumpulan, yang disebut value), merujuk pada keadaan akhir yang diinginkan. Ini adalah tujuan yang ingin dicapai seseorang selama masa hidupnya. Kumpulan lainnya disebut dengan nilai instrumental(instrumental value), merujuk pada perilaku atau cara-cara yang lebih disukai untuk mencapai nilai terminal.

Nilai Lintas Kultur

**Kerangka Hofstede untuk Menilai Kultur.**

Jarak kekuasaan(power distance). Tingkatan di mana individu dalam suatu negara setuju bahwa kekuatan dalam institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak sama.

Individualisme(individualism) versus kolektivis(collectivism) mana individu lebih suka bertindak Individualisme adalah tingkatan di sebagai individu daripada sebagai anggota suatu kelompok dan menjunjung tinggi hak-hak individual.

Maskulinitas(masculinity) versus femininitas(femininity). Tingkatan di mana kultur lebih menyukai peran-peran maskulin tradisional seperti pencapaian, kekuatan dan pengendalian versus kultur yang memandang pria dan wanita memiliki kedudukan yang sejajar.

Penghindaran ketidakpastian(uncertainty avoidance). Tingkatan individu dalam suatu negara lebih memilih situasi terstruktur dibandingkan situasi tidak terstruktur.

orientasi jangka panjang(long term orientation) versus orientasi jangka pendek(short term orientation). Ini merupakan poin terbaru dalam tipologi Hofstede. Poin ini berfokus pada tingkat ketaatan jangka panjang masyarakat terhadap nilai-nilai tradisional.

* **Kerangka GLOBE untuk Menilai Kultur.**

Ketegasan. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong individu untuk bersikap tegar, konfrontatif, tegas, dan kompetitif dibandingkan rendah hati dan lembut

 Orientasi masa depan. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong dan menghargai perilaku yang berorientasi pada masa depan, seperti perencanaan, investasi masa depan, dan penundaan kepuasan. Pada dasarnya, hal ini sama dengan orientasi jangka panjang/jangka pendek milik Hofstede.

Perbedaan gender. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat memperbesar perbedaan peran gender. Hal ini sama dengan dimensi masku femininitas dari Hofstede.

 Penghindaran ketidakpastian. Seperti yang diidentifikasikan oleh Hofstede, tim GLOBE mendefinisikan istilah ini sebagai kepercayaan masyarakat terhadap norma dan prosedur sosial untuk mengurangi ketidakmampuan dalam memprediksi kejadian masa depan.

 Jarak kekuasaan. Seperti Hofstede, tim GLOBE mendefinisikan hal ini sebagai tingkatan sampai mana anggota suatu masyarakat dapat menerima kekuasaan dibagi secara tidak adil.

Individualismelkolektivisme. Sekali lagi, istilah ini didefinisikan seperti yang didefinisikan oleh Hofstede sebagai tingkatan sampai mana individu didorong oleh situasi-situasi sosial untuk bergabung dalam kelompok- kelompok suatu organisasi dan masyarakat.

Kolektivisme dalam kelompok. Berlawanan dengan berfokus pada institusi sosial, dimensi inimencakup halluas dari bagaimana anggota suatu institusi sosial merasa bangga atas keanggotaannya dalam kelompok kecil, seperti keluarga, teman-teman di sekitarnya, dan perusahaan tempatnya bekerja.

 Orientasi kinerja. Hal ini merujuk pada tingkatan sampai mana s masyarakat mendorong dan menghargai anggotanya atas peningkatan prestasi dan keunggulan.

 Orientasi kemanusiaan Hal ini didefinisikan sebagai tingkat sampai mana suatu masyarakat mendorong dan menghargai individu untuk bersikap adil

* Kesesuaian Individu-Pekerjaan

dalam teori kesesuaian kepribadian-pekerjaan(personality-job fit theory) milik John Holland. ss Teori ini didasarkan pada pendapat tentang kesesuaian antara karakteristik kepribadian seorang individu dengan pekerjaan. Holland menghadirkan enam tipe kepribadian dan mengemukakan bahwa kepuasan dan kecenderungan untuk meninggalkan satu posisi bergantung pada tingkat sampai mana individu secara berhasil mencocokkan kepribadian mereka dengan suatu pekerjaan.

* Kesesuaian Individu-Organisasi

Kesesuaian individu-organisasi pada dasarnya memperlihatkan bahwa individu meninggalkan organisasi-organisasi yang tidak cocok dengan kepribadian mereka. Organizational Culture Profile(ocP) bisa membantu menilai apakah nilai seorang individu sesuai dengan nilai suatu organisasi(lihat Tampilan 4- 1-0). OCP membantu individu memilah karakteristik-karakteristik mereka berdasarkan pentingnya, yang menunjukkan apa yang dihargai oleh seseorang. Sifat pilihan yang dipaksakan dari OCP adalah karena hanya dengan membuat pilihan-pilihan yang sulit, nilai nilai seseorang menjadi jelas.