

BAB II KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kepercayaan

Kepercayaan didefinisikan sebagai suatu ukuran seberapa ingin pegawai berbagai informasi, bekerja sama satu sama lain dan tidak mengambil keuntungan dari yang lain. Kepercayaan merupakan isu paling sensitif dalam organisasi maupun bisnis internasional. Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson mendefinisikan, "*is defined as the willingness to be vulnerable to an authority based on positive expectations about the authority's actions and intentions*".¹ Kepercayaan sebagai kesediaan untuk menerima kritikan terhadap otoritas yang didasarkan pada harapan-harapan positif tentang otoritas dan niat.

Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow mendefinisikan kepercayaan sebagai, "*trust refers to positive expectations one person has toward another person in situations involving risk. Trust means putting faith in the other person or group*".² Kepercayaan mengacu kepada harapan positif seseorang terhadap orang lain dalam situasi yang mengandung resiko. Kepercayaan berarti menaruh keyakinan terhadap

¹ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace 4 th edition* (New York: McGraw Hill, 2015), h.204.

² Steven L. Mc Shane, Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior Emerging Knowledge And Practice for the real World* (New York: McGraw Hill, 2010), h. 113.

orang lain atau kelompok. Pendapat senada disampaikan oleh Stephen P. Robbins, Mary Coulter bahwa kepercayaan:

*Trust is defined as the belief in the integrity, character and ability of a leader". Research has identified five dimension that make up the concept of trust; integrity, competence, consistency, loyalty and openness.*³

Kepercayaan didefinisikan sebagai kepercayaan pada integritas, karakter dan kemampuan seorang pemimpin. Penelitian telah mengidentifikasi lima dimensi yang membentuk konsep kepercayaan; integritas, kompetensi, konsistensi, kesetiaan dan keterbukaan. Demikian juga Jennifer M. George, Gareth Jones menyatakan, "*trust is the willingness of one person or group to have faith or confidence in the goodwill of another person, even though this puts them at risk (because the other might act in a deceitful way)*".⁴ Kepercayaan adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk memiliki iman atau kepercayaan dalam kehendak baik dari orang lain, meskipun ini menempatkan mereka pada risiko (karena yang lain mungkin bertindak dengan cara menipu). Menurut John W. Newstrom mengatakan, "*capacity to depend on another's word and actions*".⁵ Kepercayaan merupakan kapasitas untuk bergantung kepada perkataan dan tindakan orang lain. Bahwa kepercayaan

³ Stephen P Robbins, Mary Coulter, *Managemnet 12 edition* (New York: McGraw Hill, 2014), h. 575

⁴ Jennifer M George, Gareth Jones, *Contemprary Management Global Edtition* (New York: Mc Graw Hill, 2014), h.116

⁵ John W.Newstrom, *Organizational Behavior Human Behaviour At Work* (New York, McGraw Hill, 2011), h. 277

membuka pembatas, memberikan peluang untuk bertindak dan meningkatkan hubungan sosial dalam organisasi menurut Greenberg bahwa:

*The difference between a relationship based upon the contractual relationship based on transactional and relational contract is the degree to which the parties trust each other. Trust is the belief in one's words and actions on others.*⁶

Perbedaan antara hubungan berdasarkan kontrak transaksional dan hubungan berdasarkan kontrak relasional adalah tingkat kepercayaan pihak satu sama lain. Kepercayaan adalah tingkat keyakinan seseorang dalam kata-kata dan tindakan pada orang lain. Hal senada di katakan oleh Fred Luthans:

*Trust these relationship make companies far more reliant on each other and require far more trust than ever before. they share a sense of destiny means that the fate of each partner is dependent on the other.*⁷

Percaya hubungan ini membuat perusahaan jauh lebih bergantung pada satu sama lain dan membutuhkan jauh lebih percaya dari pada sebelumnya. mereka berbagi rasa takdir berarti bahwa nasib masing-masing pasangan tergantung pada lainnya. Steven L. Mc Shane and Mary Ann Von Glinow menjelaskan bahwa:

Every relationship, including relationships within the team, depending on the level of confidence. Trust is one of the positive

⁶ Jerald Greenberg, Robert A. Baron, *Managing Behavior in Organization* (New Jersey: Pearson Education, 2009), h. 406

⁷ Fred Luthans, *Organizational Behavior An Evidence Based Approach* (New York:Mc Graw Hill, 2011), h.70

expectations of others in risky situations. High trust happens when someone else puts us in a risky situation, but we believe that they will not harm us. According to the celebrants to others based on three of three things: the calculation (calculus-based trust), knowledge (knowledge based trust), and identification (identification-based trust).⁸

Setiap hubungan, termasuk hubungan dalam tim, tergantung dari tingkat kepercayaan. Kepercayaan adalah harapan positif seseorang terhadap orang lain dalam situasi yang mengandung resiko. Kepercayaan yang tinggi terjadi ketika orang lain menempatkan kita pada situasi yang beresiko namun kita percaya bahwa mereka tidak akan merugikan kita. Orang percaya terhadap orang lain didasari tiga hal: perhitungan (*calculus based trust*), pengetahuan (*knowledge based trust*), dan identifikasi (*identification based trust*).

Kepercayaan didefinisikan sebagai kesalingyakinan atas sikap dan perilaku antara satu orang dengan orang lain. Di sini, kita cenderung memberikan apa yang kita dapat. Kepercayaan mendapat kepercayaan, ketidakpercayaan mendapat ketidakpercayaan. Kepercayaan melibatkan "lompatan kognitif melebihi harapan yang logika dan pengalaman dapat dilakukan. Ketika seseorang mempercayai seseorang, maka seseorang itu akan meyakini dengan keyakinan yang baik. Tindakan mempercayai seseorang *inherent* di dalamnya resiko untuk dikhianati. Kreithner & Kinicki mengemukakan, bahwa:

⁸ Steven L. Mc Shane, Mary Ann Von Glinow *op.cit*, hh. 251-252.

Given the belief that the risk then you need to do is 1) communication, team members and employees can stay informed by explaining the policies and decisions and provide feedback, 2) encouragement, to be there and easy to approach, 3) respect, pendelegasian is an expression of opinion ting of managerial respect, 4) justice, quickly give an award to a worthy mendapatkannya; 5) are predictable, consistent and predictable in day-to-day relationships; 6) competence, enhance credibility by demonstrating a good sense bisnis, technical skills, and professional.⁹

Mengingat kepercayaan itu mengandung resiko, maka yang dapat dilakukan dalam organisasi adalah membangun kepercayaan itu sendiri dan dapat dilakukan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut: 1) komunikasi, anggota tim dan pegawai tetap terinformasikan dengan menjelaskan kebijakan dan keputusan dan memberikan timbal balik; 2) dorongan, menjadi ada dan mudah didekati; 3) penghormatan, pendelegasian adalah ekspresi penting dari penghormatan manajerial; 4) keadilan, secara cepat memberikan penghargaan pada yang pantas mendapatkannya; 5) dapat diprediksi, konsisten dan dapat diprediksi dalam hubungan sehari-hari; 6) kompeten, meningkatkan kredibilitas dengan menunjukkan sense bisnis yang baik, kemampuan teknis, dan professional.

John W. Newstrom mengatakan kepercayaan, *“without trust, confidence in the integrity, ability and truthfulness of others team members*

⁹ Robbert Kreithner, Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New Jersey: Mc GrawHill, 2010), h.319.

will feel insecure, stressed and reserved".¹⁰ Tanpa kepercayaan, kepercayaan pada integritas, kemampuan dan kebenaran anggota tim lain akan merasa tidak aman, stres dan cemburu. Selanjutnya Robert Kreitner, *"trust, a belief in the integrity, character, or ability of other, is essential if people are achieve anything together in the long run"*.¹¹ Kepercayaan, keyakinan dalam integritas, karakter, atau kemampuan lainnya, sangat penting jika orang mencapai sesuatu bersama-sama dalam jangka panjang. Stephen P Robbins menjelaskan:

*Confidence is a positive expectation that another person through words, actions, and decisions will not act opportunistic (betraying trust). Trust is a historical process based on the examples of relevant experience and limited. There are several key dimensions underlying the concept of trust: 1) integrity, referring to the honesty, goodness, truth, 2) competence, knowledge and technical expertise and interpersonal skills, 3) consistency, has to do with ability to handle the situation can be trusted. predictable, and good reason; 4) fidelity, is the desire to protect and save the names of others*¹²

Kepercayaan adalah suatu harapan positif bahwa orang lain melalui kata, tindakan, dan keputusan tidak akan bertindak oportunistik (mengkhianati kepercayaan). Kepercayaan adalah proses sejarah berdasarkan contoh-contoh pengalaman yang relevan dan terbatas. Terdapat beberapa dimensi kunci yang mendasari konsep kepercayaan:

1) integritas, merujuk pada kejujuran, kebaikan, kebenaran; 2) kompeten,

¹⁰ John W. Newstrom, *Organizational Behavior human at Work* (New York: McGraw Hill, 2015), h.354.

¹¹ Robert Kreitner, *Management 11 Edition* (Canada:Hought Mifflin Harcourt publishing company,2009), h.396.

¹² Stephen P. Robbins, *Fundamentals of Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2001), hh. 365-366.

pengetahuan dan keahlian teknis dan interpersonal; 3) konsistensi, berhubungan dengan kemampuan menangani situasi dengan dapat dipercaya. dapat diduga, dan alasan yang tepat; 4) kesetiaan, adalah keinginan untuk melindungi dan menyelamatkan nama orang lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesisakan kepercayaan adalah harapan positif seseorang terhadap orang lain dalam ucapan dan tindakan dalam kaitannya dengan indikator berbagi informasi dengan orang lain, bekerjasama dengan orang lain, tidak mengambil keuntungan dari orang lain, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan menepati janji.

2. Budaya Organisasi

Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku. Menurut Edgar H. Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

*A pattern of basic assumptions invented, discovered developed by a given group as it learn to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valuable and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.*¹³

Edgar H. Schein menjelaskan sebuah pola asumsi dasar ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu seperti belajar

¹³ Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: Mc Graw Hill, 2011), h. 71.

mengatasi masalah-masalahnya adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap berharga dan karena itu harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah.

Definisi yang hampir serupa dikemukakan oleh John R. Schermerhorn, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bein, James G. Hunt mengatakan, "*organizational culture is a shared set of belief and values within an organization*".¹⁴ Budaya organisasi adalah seperangkat bersama keyakinan dan nilai-nilai dalam suatu organisasi .Selanjutnya Steven McShane, Mara Olekalns, Tony Travaglione mengatakan, "*organizational culture is a shared set of belief and values within an organization*".¹⁵ Budaya organisasi adalah seperangkat bersama keyakinan dan nilai-nilai dalam suatu organisasi.

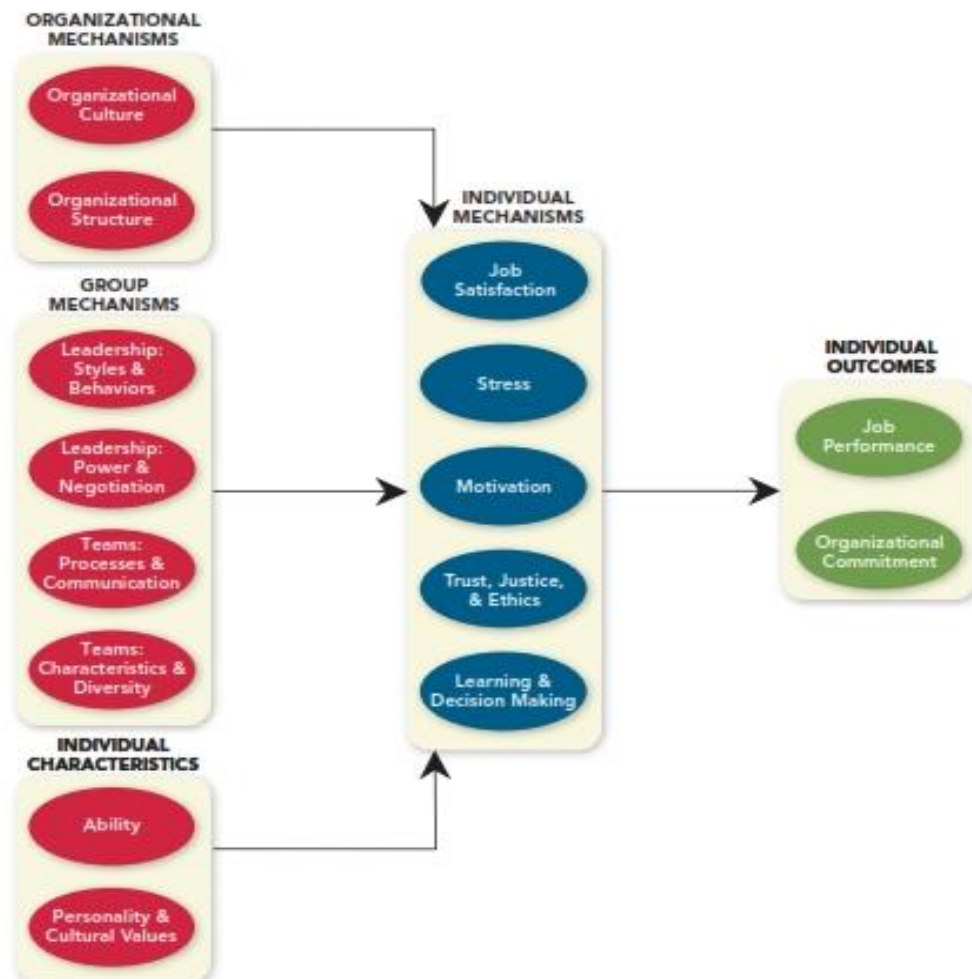
Definisi senada di ungkapkan oleh Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson, "*organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms and values that shape the attitudes and behaviors of its employees*".¹⁶ Budaya organisasi sebagai pengetahuan sosial bersama dalam sebuah organisasi

¹⁴ John R. Schermerhorn, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bein, James G. Hunt, *Organizational Behaviour 12 th edition* (Asia: John Wiley,2012), h. 9.

¹⁵ Steven McShane, Mara Olekalns, Tony Travaglione, *Organizational Behaviour Emerging Knowledge Global Insights* (New York:Mc Graw Hill,2013), h.448

¹⁶ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior Improving Performance and Comitmnet in the Workplace 4 edition* (New York:Mc Graw Hill, 2015), h.534

mengenai aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan



Sedangkan Menurut Joanne Martin mendefinisikan budaya organisasi Menekankan perspektif yang berbeda budaya dalam organisasi. Dia mencatat:

As individual come into contact with organizations, they come into contact with dress norms, stories people tell what goes on, the

*organization's formal rules and procedures, its formal codes of behavior, rituals, task, pay system, jargon, and jokes only understood by insiders, and soon. These elements are some of the manifestations of organizational culture.*¹⁷

Sebagai individu bersentuhan dengan organisasi, mereka datang ke dalam kontak dengan norma-norma berpakaian, cerita orang-orang yang menceritakan apa yang terjadi, aturan formal organisasi dan prosedur, kode formal perilaku, ritual, tugas, sistem gaji, jargon dan lelucon hanya dipahami oleh orang dalam dan segera. Unsur-unsur adalah beberapa manifestasi budaya organisasi. Namun menambahkan bahwa ada perspektif lain dari budaya. Definisi yang hampir serupa dikemukakan oleh Joanne Martine dari Oxford University mengatakan:

*When cultural members interpret the meanings of these manifestations, their perceptions, memories, beliefs, experience and values will vary, so interpretations will differ-even of the same phenomenon. The patterns or configurations of these interpretations and the ways they are enacted constitute culture.*¹⁸

Menurut Joane Martine mengatakan ketika anggota budaya menafsirkan makna dari manifestasi persepsi mereka tentang kenangan keyakinan, pengalaman dan nilai-nilai akan bervariasi, sehingga interpretasi akan berbeda bahkan pada keadaan yang sama. Pola atau konfigurasi yang berlaku ini merupakan budaya organisasi. Sedangkan Menurut Edgar H. Schein yang dikutip oleh Angelo Kinicki and Brian Williams, "*organizational culture, sometimes called corporate culture, is a system of shared beliefs and values that develops within and organization*

¹⁷ Fred Luthans, *op. cit.* h. 34.

¹⁸ Fred Luthans, *op. cit.*, hh. 71-72.

and guides the behavior of its members".¹⁹ Budaya organisasi atau sering disebut budaya perusahaan adalah sistem kepercayaan dan nilai-nilai bersama yang berkembang dalam organisasi dan menjadi panduan perilaku anggotanya.

Sedangkan menurut Angelo Kinicki and Brian Williams, mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut, "*culture is transmitted to employees in several ways, most often through such devices as symbols, stories, heroes, rites and rituals*".²⁰ Budaya disebarkan kepada karyawan dalam beberapa cara yang paling sering melalui perangkat seperti simbol, cerita, pahlawan, upacara dan ritual. Definisi yang hampir serupa dikemukakan oleh A. William P. Dobson and M. Walter mendefinisikan:

*Organizational culture consists of the values and assumptions shared within an organization. It defines what is important and unimportant in the company and consequently, directs everyone in the organization toward the right way of doing things.*²¹

Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai dan asumsi bersama dalam sebuah organisasi. Mendefinisikan apa yang penting dan tidak penting dalam perusahaan dan akibatnya mengarahkan semua orang di organisasi terhadap cara yang benar dalam melakukan sesuatu.

Menurut Edgar H. Schein didalam bukunya John R. Schermerhorn, "*organizational culture this is the system of shared belief and values that*

¹⁹ Angelo Kinicki, Brian Williams, *Management a Practical Introduction* (New York: Mc Graw Hill, 2011), h. 236.

²⁰ *Ibid.*

²¹ Steven L Mc Shane, Mary Ann Von Glinov, *Organizational Emerging Knowledge and Pactice for The Real World* (New York: Mc Graw Hill, 2010), h. 416.

shapes and guides the behavior of its members".²² Budaya organisasi adalah sistem kepercayaan dan nilai-nilai bersama yang terbentuk dan dijadikan panduan perilaku anggotanya. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins and Mary Coulter mendefinisikan budaya organisasi, *"how employees learn culture, employees learn an organizations' culture in a number of ways. The most common are stories, rituals, material symbols and language"*.²³ Bagaimana karyawan mempelajari suatu budaya organisasi dalam beberapa cara. Yang paling umum adalah cerita, ritual, simbol materi dan bahasa. Definisi yang hampir serupa dikemukakan oleh Livari Juhani and Magda HuiSMKn didalam bukunya James L. Gibson mengatakan, *"definitions of culture describe it as: symbol, language, ideologies, rituals and myths"*.²⁴ Definisi budaya menggambarkannya sebagai: simbol, bahasa, ideologi, ritual dan mitos.

Menurut Atikson budaya organisasi sebagai mencerminkan asumsi-asumsi yang mendasari tentang cara kerja dilakukan: apa yang dapat diterima dan tidak dapat diterima dan apa perilaku dan tindakan didorong dan putus asa, definisi yang lebih rinci adalah, *"the collection of traditions, values, policies, beliefs and attitudes that constitute a pervasive context for everything we do and think in an organization"*.²⁵ Pengumpulan tradisi, nilai-nilai, kebijakan, kepercayaan dan sikap yang merupakan

²² John R. Schermerhon, *op. cit.*, h. 260.

²³ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *op. cit.*, h. 83.

²⁴ James Gibson L., et.al *Op. Cit* h. 31.

²⁵ Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behavior* (England: Pearson Education Limited, 2010), h. 739.

konteks luas untuk segala sesuatu yang kita lakukan dan berpikir dalam sebuah organisasi.

Lebih lanjut Jason A. Colquitt organisasi budaya adalah, *“organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms and values that shape the attitudes and behavior of its employees”*.²⁶ Budaya organisasi sebagai pengetahuan sosial bersama dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma-norma, nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku. Sedangkan menurut Elizabeth Wolfe Morrison:

*Although there are a number of problems and disagreements associated with the conceptualization of organizational culture, most definitions, including the preceding, recognize the importance of shared norms and values that guide organizational participants behavior. In fact. There is research evidence that not only are these cultural values taught to newcomers, but newcomers seek out and want to learn about their organizations culture.*²⁷

Meskipun ada sejumlah masalah dan perbedaan pendapat terkait dengan konseptualisasi budaya organisasi, termasuk definisi yang sebelumnya, menyadari pentingnya norma-norma dan nilai-nilai bersama yang memandu perilaku organisasi peserta. Bahkan ada bukti penelitian bahwa tidak hanya nilai-nilai budaya yang diajarkan kepada pendatang baru, tetapi pendatang baru mencari dan ingin belajar tentang budaya organisasi mereka.

Menurut Jason A. Colquitt, *“culture components, there are three major components to an organizational culture: observable artifacts,*

²⁶ Jason A. Colquitt, *op.cit*, h. 518.

²⁷ Fred Luthans, *op. cit.*, h. 72.

espoused values and basic underlying assumptions".²⁸ Komponen budaya, ada tiga komponen utama budaya organisasi: artefak diamati, nilai-nilai yang dianut dan asumsi-asumsi yang mendasari dasar. Lebih lanjut K. Shadur and M. A Kienzle mendefinisikan:

*Organizational culture has been described as the shared values, principles, traditions and ways organizational member act. In most organizations, these shared values and practices have over time and determine, to a large extent, how things are done around here.*²⁹

Budaya organisasi telah digambarkan sebagai nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi dan cara bertindak anggota organisasi. Di kebanyakan organisasi, nilai-nilai bersama dan praktek dari waktu ke waktu untuk sebagian besar, bagaimana hal tersebut dilakukan di sini. Menurut Edgar H Schein yang dikutip oleh Angelo Kinicki dan Brian Williams mengatakan ada 11 cara menanamkan budaya didalam organisasi:

*Eleven ways cultures becomes embedded in organizations 1) formal statements, 2) slogan dan sayings, 3) stories, legends & myths 4) leaders reactions to crises, 5) role modeling, training & coaching, 6) physical design 7) reward, titles, promotions and bonuses, 8) organizational goals & performance criteria, 9) measurable & controllable activities 10) organizational structure 11) organizational system and procedures.*³⁰

Ada sebelas cara budaya menjadi tertanam dalam organisasi; 1) pernyataan formal, 2) slogan dan perkataan, 3) cerita, legenda, & mitos, 4) pemimpin reaksi terhadap krisis, 5) peran pemodelan, training & pembinaan, 6) desain fisik, 7) reward, judul, promosi, bonus, 8) organisasi

²⁸ Jason A. Colquitt, *op. cit.*, h. 519.

²⁹ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Management* (England : Pearson, 2012), h. 80.

³⁰ Angelo Kinicki, Brian Williams, *op. cit.*, hh. 243-245.

tujuan & kriteria kinerja, 9) terukur & terkendali kegiatan, 10) struktur organisasi, 11) organisasi sistem dan prosedur.

Menurut John M. Ivancevich mendefinisikan budaya organisasi, *“organization culture refers to a system of shared meaning held by member that distinguishes the organization from other organizations. culture can have an impact on the behavior, productivity and expectations of employees”*.³¹ Dapat dijelaskan bahwa organisasi budaya adalah sistem makna kebersamaan yang diselenggarakan oleh anggota suatu organisasi yang dapat membedakan antara organisasi satu dengan organisasi yang lainnya.

Dari penjelasan di atas dapat disintesis bahwa budaya organisasi adalah nilai dan norma yang disepakati bersama dan dipegang teguh oleh anggota dalam sebuah organisasi untuk dijadikan panduan melakukan pekerjaannya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasinya. dengan indikator: norma, aturan atau peraturan yang berlaku, simbol, nilai-nilai dan bahasa.

3. Kepribadian

Psikologi mencoba untuk mengidentifikasi keunikan individu dan untuk mengukur dan memahami perbedaan antara individu yang didasarkan pada konsep kepribadian. Istilah ini menggambarkan sifat khas mengacu pada cara individu menghadapi kehidupan. Kepribadian

³¹ John A. Ivancevich and Robert Konopaske, *op. cit.*, h. 44.

adalah konsep yang luas, terpadu. Namun, definisi kita tentang kepribadian dibatasi untuk properti yang membedakan kita, dan yang stabil dan berbeda di situasi yang berbeda dan dari waktu ke waktu.

Perbedaan individu seseorang dalam bekerja akan membuat dorongan interaksi social dan terkadang frustrasi. Menurut Robert P. Vecchio, "*personality can be defined as the relatively enduring individual traits and dispositions that form a pattern distinguishing one person from all others.*"³² Kepribadian dapat didefinisikan sebagai ciri-ciri individu yang relatif abadi dan disposisi yang membentuk pola membedakan satu orang dari yang lain.

Sedangkan James L.Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, Robert Konopaskeh, "*personality a stable set of characteristics and tendencies that determine commonalities and difference in people behavior.*"³³ Kepribadian adalah satu set karakteristik dan kecenderungan yang menentukan persamaan dan perbedaan perilaku orang. Menurut Gordon Allport yang dikutip oleh Robbins dan Judge, "*personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustment to his*

³² Robert P. Vecchio. *Organizational Behavior: Core Concept, 6th Edition* (Ohio: Thompson Corporation, 2006), h.26

³³ James L.Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, Robert Konopaskeh.102

environment".³⁴ Kepribadian adalah organisasi yang dinamis dalam diri individu dari sistem-sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian yang unik terhadap lingkungan.

Sedangkan menurut Robert Kreitner, Angelo Kinicki, "*personality is defined as the combination of stable physical and mental characteristics that give the individual his or her identity.*"³⁵ Kepribadian sebagai kombinasi dari karakteristik fisik dan mental yang stabil yang memberikan identitas individunya. Karakteristik ini atau ciri termasuk bagaimana seseorang melihat, berpikir, bertindak., dan merasa merupakan produk dari interaksi genetik dan pengaruh lingkungan.

Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr, "*personality represent the overall profile or combination of stable psychological attributes that capture the unique nature of person.*"³⁶ Oleh karena itu, kepribadian menggabungkan seperangkat karakteristik fisik dan mental yang mencerminkan bagaimana seseorang melihat, berpikir, bertindak dan merasa.

Pandangan lain yang dinyatakan Steven L.McShane, Mary Ann Von Glinov, "*personality is the relatively enduring pattern of thoughts, emotion, and behaviors that characterize a person, along with the*

³⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A.Judge. *Organizational Behavior fifteenth Edition* (New Jersey: Pearson Education,Inc. 2013), h.167

³⁵ Angelo Kinicki, Robert Kreitner, *Organizational Behavior Ninth Edition* (New York, McGraw Hill, 2011), h.133

³⁶ Don Hellriegel, John W.Slocum, *Organizational Behavior* (New York: Nelsom Education,Ltd, 2011), h.70

*psychological processes behind those characteristics.*³⁷ Hal ini, pada dasarnya, semua karakteristik yang membuat kita sama atau berbeda dari orang lain. Sebuah premis dasar dari teori kepribadian adalah bahwa orang memiliki karakteristik yang melekat atau ciri-ciri yang dapat diidentifikasi oleh konsistensi atau stabilitas dari perilaku mereka dari waktu ke waktu dan situasi. Dimensi “*Big Five*” kepribadian adalah sebagai berikut:

a) Conscientiousness. Conscientiousness characterizes people who are careful, dependable, and self-disciplined. Some scholar argue that this dimension also includes the will to achieve. People with low conscientiousness tend to be careless, less through, more disorganized, and irresponsible. b) Agreeableness. This dimension includes the traits of being courteous, good-natured, emphatic, and caring. Some scholar prefer the lable “friendly compliance” for this dimension, with this opposite being “hostile noncompliance.” People with low agreeableness tend to be uncooperative, short-tempered, and irritable. c) Neuroticism. Neuroticism characterizes people with high levels on anxiety, hostility, depression, and self-consciousness. In contrast, people with low neuroticism (high emotional stability) are poised, secure and calm. d) Openness to experience. This dimension is the most complex and has the least agreement among scholar. It generally refers to the extent to which people are imaginative, creative, curious, and aesthetically sensitive. Those who score low in this dimension tend to be more resistant to change, less open to new ideas, and more conventional and fixed in their ways. e) Extroversion. Extroversion characterized people who are outgoing, talkative, sociable, and assertive. The opposite is introversion, which characterizes those who are quite, shy, and cautious. Extrovert get their energy from the outer world (people and things around them), whereas introverts get their energy from the internal world, such as personal reflection on concepts and ideas. Introverts do not necessarily lack social skills. Rather, they are more inclined to direct their interest to ideas than

³⁷ Steven L. McShane. Mary Ann Von Glinov. op.cit,h.38

*to social events. Introvert feel quite comfortable being alone, whereas extroverts do not.*³⁸

Tentu saja, orang tidak bertindak dengan cara yang sama dalam segala situasi, konsistensi fakta-fakta ini akan dianggap abnormal karena menunjukkan seseorang intensitasnya dengan norma-norma sosial, sistem penghargaan, dan kondisi eksternal lainnya. Perilaku orang bervariasi agar sesuai dengan situasi, bahkan jika perilaku tersebut bertentangan dengan kepribadian mereka. Misalnya, orang tetap relatif cukup banyak bicara di perpustakaan di mana "tidak berbicara" aturan eksplisit dan ketat. Orang biasanya menunjukkan perilaku yang berbeda, tapi pola yang terlihat dalam varietas yang kita sebut ciri kepribadian. Alam adalah sebuah konsep luas yang memungkinkan kita untuk memahami perbedaan individu. Selain itu, sifat memprediksi perilaku individu jauh ke masa depan.

Menurut Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinov, "*personality refers to the relatively stable pattern of behaviors and consistent internal states that explain a person's behavioral tendencies*".³⁹ Ada perbedaan pengertian kepribadian menurut McShane et al, yang terbaru lebih menjelaskan pada pola pemikiran. Emosi dan perilaku seseorang dalam suatu organisasi. Kepribadian memiliki elemen internal dan eksternal.

³⁸ *Ibid.*, h. 40

³⁹ Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinov, *Organizational Behaviour Emerging Realities for The Workplace Revolution fifth edition* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2010), h. 51

karakteristik eksternal adalah perilaku diamati yang kita gunakan untuk mengidentifikasi kepribadian seseorang. Sedangkan menurut Jerald Greenberg, Robert A. Baron, "*personality is the unique and relatively stable pattern of behavior, thoughts, and emotions shown by individuals*".⁴⁰ Kepribadian adalah pola yang unik dan relatif stabil perilaku, pikiran, dan emosi yang ditunjukkan oleh individu

Berdasarkan teori diatas memiliki persamaan pengertian, yaitu kepribadian merupakan karakter seorang individu yang relatif stabil yang menunjukkan bagaimana seorang individu berpikir dan kestabilan emosi individu. Menurut Jason A. Collquitt, Jeffery A. Lipene, Michael J. Wesson "*personality refers to the structures and propensities inside a person that explain his or her characteristics patterns of thought, emotion and behavior*".⁴¹ Kepribadian mengacu pada struktur dan kecenderungan dalam seseorang yang menjelaskan atau karakteristik nya pola pikir, emosi dan perilaku. Terdapat 5 dimensi tentang kepribadian yaitu *conscientiousness, agreeableness, neuroticism, openness to experience, dan extraversion*.⁴²

⁴⁰ Jerald Greenberg dan Robert A. Baron. *Behavior in Organization: 9 edition* (New Jersey: Pearsin Prentice Hall, 2008), h.135

⁴¹ Colquitt, et al, *op.cit.*, h.279

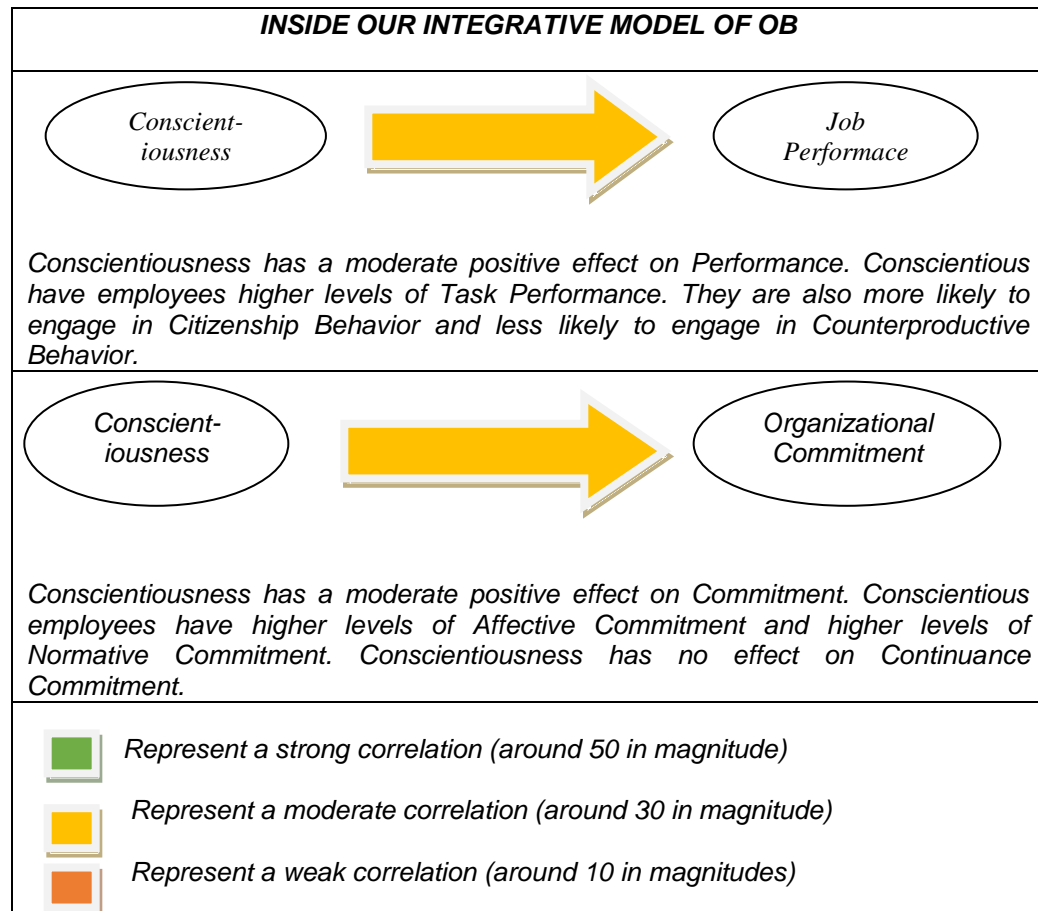
⁴² *Ibid.*, h.292

C	A	N	O	E
<i>Conscientiousness</i>	<i>Agreeableness</i>	<i>Neuroticism</i>	<i>Openness</i>	<i>Extraversion</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dependable</i> • <i>Organize</i> • <i>Reliable</i> • <i>Ambitious</i> • <i>Hardworking</i> • <i>Persevering</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kind</i> • <i>Cooperative</i> • <i>Sympathetic</i> • <i>Helpful</i> • <i>Courteous</i> • <i>Warm</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nervous</i> • <i>Moody</i> • <i>Emotional</i> • <i>Insecure</i> • <i>Jealous</i> • <i>Unstable</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Curious</i> • <i>Imaginative</i> • <i>Creative</i> • <i>Complex</i> • <i>Refined</i> • <i>Sophiscated</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Talkative</i> • <i>Sociable</i> • <i>Passionate</i> • <i>Assertive</i> • <i>Bold</i> • <i>Dominant</i>
NOT	NOT	NOT	NOT	NOT
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Careless</i> • <i>Sloppy</i> • <i>Inefficient</i> • <i>Negligent</i> • <i>Lazy</i> • <i>irresponsible</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Critical</i> • <i>Antagonistic</i> • <i>Callous</i> • <i>Selfish</i> • <i>Rude</i> • <i>Cold</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Calm</i> • <i>Steady</i> • <i>Relaxed</i> • <i>At ease</i> • <i>Secure</i> • <i>Contented</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>dinguisitive</i> • <i>Conventional</i> • <i>Conforming</i> • <i>Simple</i> • <i>Unartistic</i> • <i>Traditional</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quite</i> • <i>Shy</i> • <i>Inhibited</i> • <i>Bashful</i> • <i>Reserved</i> • <i>Submassive</i>

Gambar 2.2 Sifat pada *The Big Five Personalities*.⁴³

Gambar mengungkapkan bahwa karyawan teliti cenderung lebih berkomitmen untuk organisasi mereka. Mereka cenderung untuk terlibat dalam perilaku penarikan psikologis dan fisik sehari-hari karena tindakan tersebut bertentangan kebiasaan kerja mereka. Mereka juga secara signifikan lebih kecil kemungkinannya untuk secara sukarela meninggalkan organisasi. Mengapa? Salah satu alasannya adalah bahwa sifat gigih dari karyawan teliti mendorong mereka untuk bertahan dalam kursus yang diberikan tindakan untuk jangka waktu yang lama. Ketekunan yang dapat dilihat dalam upaya pekerjaan mereka sehari-hari, tetapi meluas ke rasa komitmen terhadap organisasi juga. Alasan lain adalah bahwa karyawan teliti lebih baik dalam mengelola stres, memahami tingkat yang lebih rendah dari stres utama, dan menjadi terlalu terpengaruh oleh mereka di tempat kerja.

⁴³ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine & Michael J. Wesson, *op.cit*, h.279



Gambar 2.3 Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja dan Komitmen.⁴⁴

Pandangan lain dari Nelson dan Quick, “*personality is defined as a relatively stable set of characteristics that influence an individual’s behavior.*”⁴⁵ Kepribadian merupakan sesuatu yang khas dan relatif tahan lama tentang cara berpikir, merasa, dan bertindak yang menjadi ciri seseorang dalam menanggapi situasi kehidupan dan sikap yang stabil. Pikiran, perasaan, dan tindakan yang dilihat sebagai refleksi dari

⁴⁴ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine & Michael J. Wesson, *op.cit*, h.298

⁴⁵ Debra I Nelson, et al. *Understanding Organizational Behavior* (South Western: Thompson Corporation, 2006), h.52

kepribadian seseorang biasanya memiliki tiga karakteristik. Pertama, mereka dianggap sebagai komponen identitas yang membedakan perilaku orang lain. Kedua, perilaku dipandang sebagai terutama disebabkan oleh internal daripada faktor lingkungan. Ketiga, perilaku orang-orang ini tampaknya cocok bersama-sama dengan cara yang bermakna, menunjukkan kepribadian batin yang membimbing dan mengarahkan perilaku.

Dari penjelasan para ahli di atas, maka dapat disintesis, kepribadian adalah karakter seseorang yang dinamis dan terintegrasi yang termanifestasi dalam cara berpikir, merasakan dan berindak secara unik dan stabil yang mencirikan tanggapan seseorang terhadap situasi yang meliputi faktor-faktor kepribadian yaitu kesungguhan, keramahan, keterbukaan terhadap pengalaman, ekstrasversi dan neuroticism

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Abdullah Yilmaz dan Ceren Giderler Atalay yang berjudul *A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organisational Life* menyatakan :

The significantly increasing importance of trust within organizational life necessitates formation of organizational processes not “on the basis of power” but “on the basis of trust”. Formation of organizational processes “on the basis of trust” results in institution of interaction between the employers and the employees within organizations and increase incommitment, job satisfaction, and

*performance of the employees. In this study, conceptual basis, dimensions of organizational trust, literature analysis related with organizational trust and the factors that cause organizational trust are examined and also an evaluation about the public organizations is included.*⁴⁶

Meningkatnya secara signifikan pentingnya kepercayaan dalam kehidupan organisasi memerlukan pembentukan proses organisasi tidak "atas dasar kekuasaan" tetapi "atas dasar kepercayaan". Pembentukan proses organisasi "atas dasar kepercayaan" hasil dalam institusi interaksi antara pengusaha dan karyawan dalam organisasi dan meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, secara konseptual, dimensi kepercayaan organisasional, analisis literatur yang berhubungan dengan kepercayaan organisasional dan faktor-faktor yang menyebabkan kepercayaan organisasional diperiksa dan juga evaluasi tentang organisasi publik disertakan.

Selain itu ada juga penelitian yang telah dilakukan oleh Kuldeep Kumar dan Arti Bakhsi menyatakan:

The present study explored the relationship between five factor model of personality and three component model of organizational commitment proposed by Meyer Allen using a sample of employees working in hospital setting. A hierarchy regression analysis was performed for each of three components of commitment to test our hypothesis. Result indicated that Openness to experience negative predicted continuance and normative commitment. Conscientiousness positively predicted affective commitment and continuance commitment. Extraversion emerged

⁴⁶ Abdullah Yilmaz dan Ceren Giderler Atalay. 2009. A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organisational Life. (www.eurojournals.com/ejss_8_2_14.pdf) (diakses 23 mei 2014)

as the most consistent predictor significantly relating (positively) to all three forms of organizational commitment. Normative commitment was found to be positively predicted by agreeableness. Neuroticism was found to have negative (non significant) relationship with affective commitment, positive relationship with continuance commitment and positive (non significant) relationship with normative commitment. Theoretical and practical implications of the result are also discussed.⁴⁷

Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara lima model faktor kepribadian dan tiga model komponen komitmen organisasi yang diusulkan oleh Meyer Allen menggunakan sampel karyawan yang bekerja di rumah sakit. Sebuah analisis regresi hirarki dilakukan untuk masing-masing dari tiga komponen komitmen untuk menguji hipotesis kami. Hasil menunjukkan bahwa keterbukaan untuk mengalami kelanjutan diprediksi negatif dan komitmen normatif. Kesadaran positif diprediksi komitmen afektif dan komitmen kontinyu. Extraversion muncul sebagai prediktor yang paling konsisten secara signifikan berhubungan (positif) untuk ketiga bentuk komitmen organisasi. Komitmen normatif ditemukan secara positif diprediksi oleh Keramahan. *Neuroticism* ditemukan memiliki negatif (non signifikan) hubungan dengan komitmen afektif, hubungan positif dengan komitmen kontinyu dan positif (non signifikan) hubungan dengan komitmen normatif. Implikasi teoritis dan praktis dari hasil juga dibahas.

⁴⁷ KuldeepKumar danArtiBakhsi, 2010.*The Five-Factor Model of Personality and Organizational Commitment. Is there any relationship?* ([http://idosi.org/hssj/hssj5\(1\)10/4.pdf](http://idosi.org/hssj/hssj5(1)10/4.pdf)) (diakses 21 mei 2014)

C. Kerangka Teoretik

1. Budaya Organisasi dan Kepercayaan

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai - nilai yang dikembangkan dalam organisasi sehingga menjadi kekuatan organisasi. Budaya organisasi merupakan keunggulan kompetitif dari organisasi, yang mendukung strategi pencapaian, yang merupakan kekuatan yang dapat digunakan menghadapi tantangan perubahan lingkungan organisasi. Budaya organisasi terbentuk dari proses interaksi antar anggota organisasi dalam rangka pencapaian tujuan bersama, yang terlihat pada adanya kebersamaan, saling menghormati; toleransi dan slogan yang dianut bersama. Menurut Edgar H. Schein yang dikutip oleh Angelo Kinicki and Brian Williams, *“organizational culture, sometimes called corporate culture, is a system of shared beliefs and values that develops within and organization and guides the behavior of its members”*.⁴⁸ Budaya organisasi atau sering disebut budaya perusahaan adalah sistem kepercayaan dan nilai-nilai bersama yang berkembang dalam organisasi dan menjadi panduan perilaku anggotanya.

Kepercayaan adalah harapan positif terhadap seseorang dalam kaitannya dengan perkataan, tindakan, pendelegasian tugas dan

⁴⁸ Angelo Kinicki, Brian William, *Management a Practical introduction* (New York: McGraw-Hill, 2011), h.236

wewenang kepada orang lain sesuai dengan pencapaian tujuan organisasi. Penerapan unsur budaya organisasi yakni nilai – nilai kebenaran yang diyakini akan berdampak pada kepercayaan seseorang pada organisasinya. Jika pegawai merasa tingkat nilai dan kepribadiannya selaras dengan organisasinya mereka merasa memiliki level lebih tinggi pada kepercayaan terhadap managernya.

Salah satu unsur budaya organisasi adalah kepercayaan. Kepercayaan merupakan harapan positif yang diasumsikan bahwa orang lain tidak akan mengambil oportunistik (keuntungan) melalui perkataan, tindakan dan keputusan. Penerapan budaya organisasi yang dapat meyakinkan para anggota organisasi tentang nilai-nilai kebenaran akan berdampak pada tingkat kepercayaan pada anggota yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepercayaan.

2. Kepribadian dan Kepercayaan

Sebuah model kepercayaan organisasional memiliki ciri kepribadian yang disebut kecenderungan untuk percaya. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki mengungkapkan *“trust is defined as reciprocal faith in others’ intentions and behavior.”*⁴⁹ Kreitner menambahkan bahwa salah satu model kepercayaan organisasi termasuk *personality trait* disebut *propensity to trust*. *“Propensity to*

⁴⁹ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *op.cit.*, h. 318

*trust is a personality trait involving one's general willingness to trust other.*⁵⁰ Kecenderungan untuk kepercayaan adalah sifat kepribadian yang melibatkan kesediaan umum seseorang percaya lainnya. Kreitner menjelaskan bahwa:

*Propensity might be thought of as the general willingness to trust others. Propensity will influence how much trust one has for a trustee prior to data on that particular party being available. People will different developmental experiences, personality types, and cultural backgrounds vary in their propensity to trust.*⁵¹

Kecenderungan untuk mempengaruhi bagaimana kepercayaan *trustee* sebelum data pada bagian tertentu tersedia. Pengalaman pembangunan yang berbeda orang, tipe kepribadian dan latar belakang budaya berbeda-beda dalam kecenderungan mereka untuk percaya.

3. Budaya organisasi dan kepribadian

Jason A.Colquitt, Jeffery A.Lepine dan Michael J.Wesson mengatakan bahwa budaya merupakan salah satu faktor pembentuk kepribadian,

As noted previously, our personalities are influenced by both our genes and our environment. One significant aspect of that environment is the society in which we were raised. Societies can be described in a number of ways, including their climate and habitat, their sovereignty and political system, their language and religion, their education and technology levels, and their economic

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ *Ibid.*

*development. However, one of the most important aspects of societies is culture.*⁵²

Seperti disebutkan sebelumnya, kepribadian kita dipengaruhi oleh gen kita dan lingkungan kita. Salah satu aspek penting dari lingkungan yang masyarakat tempat kita dibesarkan. Masyarakat dapat digambarkan dalam berbagai cara, termasuk iklim dan habitat, kedaulatan dan sistem politik, bahasa dan agama, tingkat pendidikan dan teknologi mereka, dan pembangunan ekonomi mereka. Namun, salah satu aspek yang paling penting dari masyarakat adalah budaya.

D. Hipotesis Penelitian

1. Secara keseluruhan, kepercayaan kepala sekolah berbeda jika budaya organisasi kuat atau budaya organisasi lemah.
2. Terdapat pengaruh interaksi antara budaya organisasi dengan kepribadian terhadap kepercayaan.
3. Bagi kepala sekolah dengan kepribadian kuat, kepercayaan tinggi lebih kuat jika budaya organisasi kuat dari pada budaya organisasi lemah.
4. Bagi kepala sekolah dengan kepribadian lemah, kepercayaan rendah jika budaya organisasi kuat dari pada budaya organisasi lemah.

⁵² Jason A.Colquit, et.al, op. Cit. h.285