



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, DAN JENIS
KELAMIN TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI PERILAKU
MENOLONG SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada karyawan PT. Mitra Saudara Indosengon, Boja Kendal)**

**SKRIPSI
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Ekonomi
Pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

Eta Ervia

NIM 7101412282

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2017

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 2 Mei 2017

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi



Ade Rustiana
NIP.196801021992031002

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Wahyono", is written over the text of the supervisor's name.

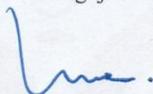
Dr. Wahyono, M.M.
NIP195601031983121001

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

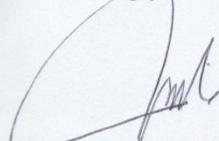
Hari : Selasa
Tanggal : 30 Mei 2017

Penguji I



Dr. H. Muhsin, M. Si.
NIP 195411011980031002

Penguji II



Hengky Pramusinto, S. Pd., M. Pd.
NIP 198010142005011001

Penguji III



Dr. Wahyono, M.M.
NIP 195601031983121001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Wahyono, M.M.
NIP 195601031983121001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Jenis Kelamin terhadap Kepuasan Kerja melalui Perilaku Membantu sebagai Variabel Mediasi (Studi pada karyawan PT. Mitra Saudara Indosongon, Boja Kendal)” ini merupakan hasil karya sendiri, bukan jiplakan baik sebagian atau seluruhnya dari karya tulis orang lain. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari skripsi ini terbukti hasil jiplakan karya tulis orang lain, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 2 Mei 2017



Eta Ervia
NIM 7101412282

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

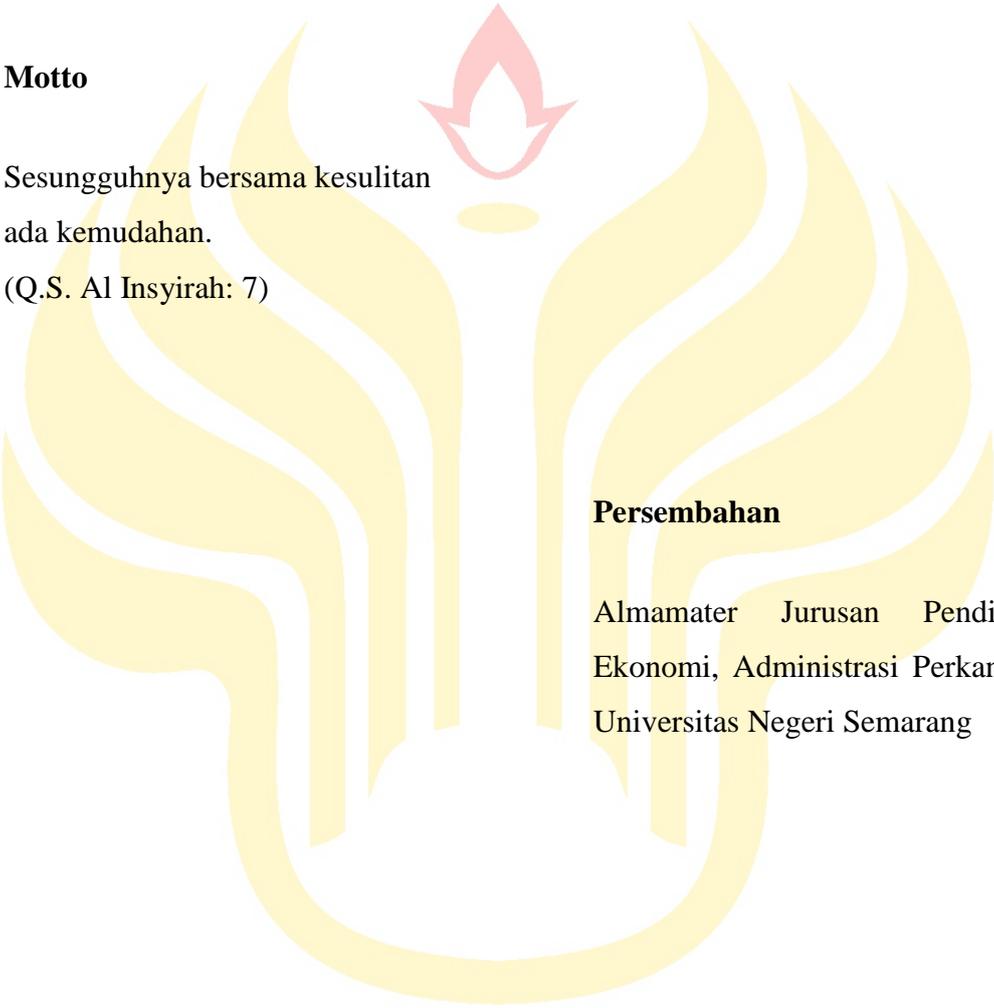
Motto

Sesungguhnya bersama kesulitan
ada kemudahan.

(Q.S. Al Insyirah: 7)

Persembahan

Almamater Jurusan Pendidikan
Ekonomi, Administrasi Perkantoran
Universitas Negeri Semarang



UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Jenis Kelamin terhadap Kepuasan Kerja melalui Perilaku Membantu sebagai Variabel Mediasi (Studi pada karyawan PT. Mitra Saudara Indosengon, Boja Kendal)” dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah bertanggung jawab atas terselenggaranya proses belajar mengajar di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M.M., Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk mengikuti program S1 pendidikan ekonomi; atas pemberian arahan serta motivasi sebagai dosen pembimbing yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi.
3. Drs. Ade Rustiana, M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan fasilitas dan pelayanan selama masa studi.

4. Tim penguji skripsi yang telah memberikan saran sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan baik.
5. Pimpinan PT. Mitra Saudara Indosengon atas kemurahan hatinya memberikan izin dan fasilitas selama pelaksanaan penelitian.
6. Bp. Chris Ari Hartono dan Bp. Arya atas segala pengertian dan bantuannya dalam menjembatani penulis dengan para responden sehingga penelitian ini dapat tersusun dengan baik.
7. Responden penelitian, karyawan PT. Mitra Saudara Indosengon atas kesediaan waktunya dalam kontribusi pelaksanaan penelitian.
8. Kedua orang tua, Bp. Suyadi dan Ibu Musrifah atas kasih sayang, doa, dukungan, dan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh keluarga besar yang selalu memberi motivasi.
10. Teman-teman Rombel PAPB 2012, sahabat seperjuangan, teman seangkatan, dan teman satu bimbingan yang bersedia saling mendukung, memberikan bantuan, dan menyemangati selama penyelesaian skripsi ini.
11. Keluarga kos ijo (Sheila, Tika, Febri, Desi, Nisa, Dian) atas kehadiran, penghiburan, serta dorongan semangat di masa-masa sulit.
12. Serta pihak-pihak yang telah mendukung dan membantu dalam penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Semarang, 2 Mei 2017

Penulis



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

SARI

Ervia, Eta. 2017. “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Jenis Kelamin terhadap Kepuasan Kerja melalui Perilaku Membantu sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT Mitra Saudara Indosengon, Kendal)”. Skripsi. Sarjana Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing. Dr. Wahyono, M.M.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Jenis Kelamin, Perilaku Menolong, Kepuasan Kerja

Penelitian ini didasarkan pada kontradiksi fenomena angka kepuasan kerja dan tingkat perekonomian di Indonesia. Kepuasan kerja secara teori dapat mempengaruhi kinerja dan secara umum akan berdampak pada perekonomian negara. Fakta menunjukkan tingkat perekonomian Indonesia berada di bawah posisi negara-negara dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Berdasarkan hal tersebut, peneliti melakukan penelitian untuk menguji beberapa variabel yang berpotensi mempengaruhi tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan jenis kelamin terhadap kepuasan kerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui perilaku menolong. Populasi dan sampel penelitian diambil dari seluruh karyawan PT Mitra Saudara Indosengon sebanyak 97 pekerja yang terdiri dari 53 karyawan laki-laki dan 44 karyawan perempuan. Metode pengumpulan data menggunakan angket. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji asumsi klasik, uji parsial, dan analisis jalur dalam menentukan hubungan dan pengaruh antar variabel dengan taraf kesalahan 5% menggunakan bantuan *SPSS v21*. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa (1) budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) peningkatan aktivitas kepemimpinan berdampak positif pada peningkatan angka kepuasan kerja dengan nilai koefisien regresi 0,239 dan *t* hitung sebesar 2,157, (3) terlepas dari statusnya sebagai variabel dummy, karyawan perempuan mempunyai kecenderungan kepuasan kerja 2,1% lebih tinggi dari karyawan laki-laki, (4) perilaku menolong tidak terbukti memediasi pengaruh budaya organisasi maupun jenis kelamin secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan (5) perilaku menolong memediasi pengaruh positif kepemimpinan secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan total nilai koefisien jalur sebesar $0,337 > 0,239$. Berkaitan dengan hasil penelitian yang menunjukkan semakin tinggi budaya organisasi maka semakin rendah angka kepuasan kerja, tercermin adanya potensi budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Manajemen perusahaan hendaknya lebih memperhatikan dan dapat memanfaatkan budaya yang sudah ada tersebut guna mengatur regulasi karyawan demi keberlangsungan organisasi.

ABSTRACT

Ervia, Eta. 2017. *“The Effect of Organizational Culture, Leadership, and Sex On Job Satisfaction through The Mediatory of Helping Behavior (Study of Workers centered on PT Mitra Saudara Indosengon, Kendal)”*. Final Project. Department of Economic Education. Faculty of Economics. Semarang State University. Supervisor: Dr. Wahyono, M.M.

Keywords : Organizational Culture, Leadership, Sex, Helping Behavior, Job Satisfaction

This study is based on contradiction between the rate of Indonesian's job satisfaction and the following national economy. Theoretically, job satisfaction influences workers performance and later will be contributing huge impacts to the nation it self. The fact is showing that Indonesian rate of economy is indeed far below a lot of nations which is tend to have lower rate of job satisfaction. Thus, research have been made to test some potential variables regarding with the matter. This research aims at analizing the effect of organizational culture, leadership, and sex in either direct or indirectly on job satisfaction through the mediatory of helping behavior. Population and sample of this study comes from the entire 97 workers of PT Mitra Saudara Indosengon including 53 male and 44 female. The data is mainly gathered by spreading polls and then being analyzed using classic assumption test, partial test, and path analysis to determine the relation and influence among variables within 5% margin of error to be executed through the help of SPSS v21 afterwards. Results are found: (1) organizational culture is negative and significant on job satisfaction, (2) increasing leadership activity is leading to positive result in the effort of gaining workers job satisfaction which is proven by regression coefficient equal to 0.239 and t statistic equal to 2.157, (3) sex, apart from its status as dummy variable, this study finds that the satisfaction of female workers at work is 2.1% higher than male workers, (4) helping behavior is unproved to be the mediator of neither organizational culture or sex on job satisfaction, and (5) helping behavior mediates positive effect of leadership both indirect and significantly on job satisfaction decided by the sum of path coefficient obtained $0.337 > 0.239$. On occasion of the findings in which clearly state the more organization culture act as rule binding the more on the wane job satisfaction is, thus also implies a potential strength regarding its role to increase the rate of job satisfaction. Management organization are expected to pay more attention, to maximize the influence of the already long standing culture in order to maintain workers regulation for the sake of obtaining a well-established company.

DAFTAR ISI

	Hlm
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA	vi
SARI	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	12
BAB II LANDASAN TEORI	13
2.1 Kepuasan Kerja	13
2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja.....	13
2.1.2 Faktor Penyebab Kepuasan Kerja.....	14

	Hlm
2.1.3 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja	16
2.1.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	20
2.2 Budaya Organisasi	21
2.2.1 Definisi Budaya Organisasi.....	21
2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi.....	22
2.2.3 Budaya Organisasi sebagai Hambatan	24
2.2.4 Indikator Budaya Organisasi	25
2.3 Jenis Kelamin.....	27
2.3.1 Definisi Jenis Kelamin	27
2.3.2 Perbedaan Karakter Laki-Laki dan Perempuan.....	29
2.3.3 Pola Orientasi Jenis Kelamin terhadap Perilaku Membantu	31
2.4 Kepemimpinan	33
2.4.1 Definisi Kepemimpinan.....	33
2.4.2 Fungsi Kepemimpinan.....	34
2.4.3 Sifat-Sifat Pemimpin	36
2.4.4 Tipe Kepemimpinan	37
2.4.5 Indikator Kepemimpinan	39
2.5 Perilaku Menolong.....	42
2.5.1 Definisi Perilaku Menolong	42
2.5.2 Faktor-Faktor Perilaku Menolong	43
2.5.3 Motif atau Tujuan Perilaku Menolong	44
2.5.4 Indikator Perilaku Menolong.....	46

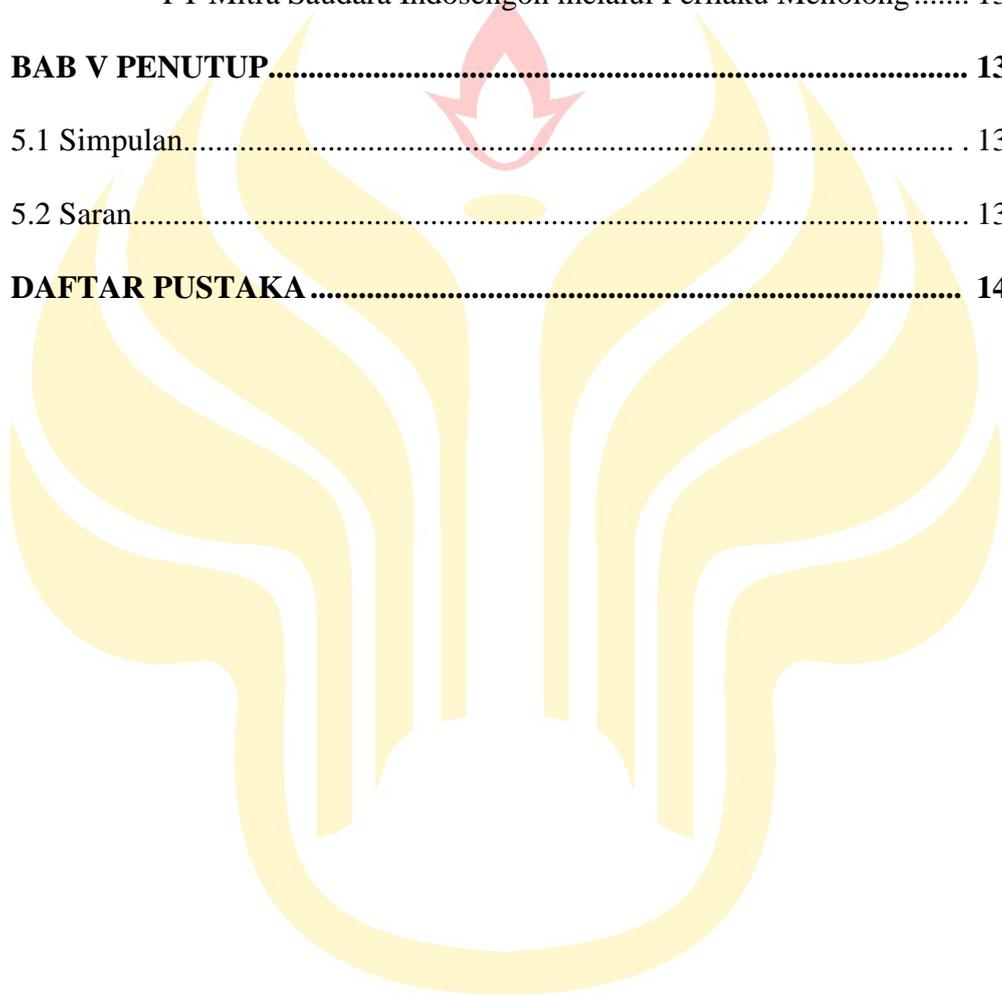
	Hlm
2.6 Penelitian Terdahulu	49
2.7 Hubungan Antarvariabel	55
2.7.1 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja	55
2.7.2 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Perilaku Menolong	55
2.7.3 Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja	56
2.7.4 Hubungan antara Kepemimpinan dengan Perilaku Menolong	56
2.7.5 Hubungan antara Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja	57
2.7.6 Hubungan antara Jenis Kelamin dengan Perilaku Menolong	57
2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis	58
2.9 Pengembangan Hipotesis	61
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	63
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	63
3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	63
3.2.1 Populasi	63
3.2.2 Sampel	64
3.3 Variabel Penelitian	64
3.3.1 Identifikasi Variabel	64
3.3.2 Definisi Operasional Indikator dan Variabel	65
3.3.2.1 Budaya Organisasi	65
3.3.2.2 Kepemimpinan	65
3.3.2.3 Jenis Kelamin	66

	Hlm
3.3.2.4 Perilaku Menolong	66
3.3.2.5 Kepuasan Kerja	66
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	67
3.4.1 Sumber Data Primer	67
3.4.2 Sumber Data Sekunder	69
3.5 Uji Instrumen Penelitian	70
3.5.1 Uji Validitas.....	70
3.5.2 Uji Reliabilitas.....	74
3.6 Metode Analisis Data.....	75
3.6.1 Metode Analisis Data Deskriptif.....	75
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	76
3.6.2.1 Uji Normalitas	76
3.6.2.2 Uji Multikolinearitas	77
3.6.2.3 Uji Heterokedastisitas	77
3.6.3 Uji Hipotesis.....	78
3.6.4 Uji Pengaruh Mediasi	79
3.6.4.1 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	79
3.6.4.2 Uji Sobel (<i>Sobel Test</i>).....	83
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	85
4.1 Hasil Penelitian	85
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	85
4.1.2 Analisis Karakteristik Responden.....	85

	Hlm
4.1.2.1 Karakteristik Responden berdasarkan Umur.....	85
4.1.2.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	86
4.1.2.3 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Masa Kerja...	87
4.1.2.4 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir.....	87
4.1.3 Analisis Data Deskriptif.....	88
4.1.3.1 Analisis Deskriptif Frekuensi	90
4.1.3.1.1 Analisis Deskriptif Frekuensi Budaya Organisasi	90
4.1.3.1.2 Analisis Deskriptif Frekuensi Kepemimpinan.....	91
4.1.3.1.3 Analisis Deskriptif Frekuensi Perilaku Menolong.....	92
4.1.3.1.4 Analisis Deskriptif Frekuensi Kepuasan Kerja....	94
4.1.3.2 Analisis Deskriptif Persentase Total Skor Jawaban Responden.....	95
4.1.4 Uji Asumsi Klasik.....	97
4.1.4.1 Uji Normalitas	97
4.1.4.2 Uji Multikolinearitas	98
4.1.4.3 Uji Heterokedastisitas.....	102
4.1.5 Uji Hipotesis	104
4.1.6 Uji Pengaruh Mediasi	107
4.1.6.1 Analisis Jalur (<i>Path Analisis</i>)	107

	Hlm
4.1.6.2 Uji Sobel (<i>Sobel Test</i>).....	118
4.2 Pembahasan.....	122
4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Menolong Karyawan PT Mitra Saudara Indosengon	122
4.2.2 Kepemimpinan terhadap Perilaku Menolong Karyawan PT Mitra Saudara Indosengon.....	124
4.2.3 Pengaruh Jenis Kelamin terhadap Perilaku Menolong Karyawan PT Mitra Saudara Indosengon	126
4.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Mitra Saudara Indosengon	127
4.2.5 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Mitra Saudara Indosengon.....	129
4.2.6 Pengaruh Jenis Kelamin terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Mitra Saudara Indosengon.....	130
4.2.7 Pengaruh Perilaku Menolong terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Mitra Saudara Indosengon	131
4.2.8 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Mitra Saudara Indosengon melalui Perilaku Menolong	132
4.2.9 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Mitra Saudara Indosengon melalui Perilaku Menolong	134

	Hlm
4.2.10 Pengaruh Jenis Kelamin terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Mitra Saudara Indosengon melalui Perilaku Menolong	135
BAB V PENUTUP	137
5.1 Simpulan.....	137
5.2 Saran.....	139
DAFTAR PUSTAKA	141



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR TABEL

	Hlm
Tabel 1.1 Rata-rata Evaluasi Kerja PT. Mitra Saudara Indosengon Maret-Agustus 2016	9
Tabel 2.1 Perbedaan Emosional dan Intelektual antara Laki-laki dan Perempuan.....	30
Tabel 2.2 <i>Motives for Engaging in Extra-Role Helping Behaviors</i>	45
Tabel 2.3 Daftar Penelitian Terdahulu	49
Tabel 3.1 Skala Likert	68
Tabel 3.2 Pemetaan Instrumen Penelitian	68
Tabel 3.3 Uji Validitas Budaya Organisasi	71
Tabel 3.4 Uji Validitas Kepemimpinan	72
Tabel 3.5 Uji Validitas Perilaku Menolong	73
Tabel 3.6 Uji Validitas Kepuasan Kerja.....	74
Tabel 3.7 Uji Reliabilitas Variabel Penelitian	75
Tabel 4.1 Distribusi Kelompok Usia Responden	86
Tabel 4.2 Distribusi Kelompok Jenis Kelamin Responden	86
Tabel 4.3 Distribusi Kelompok Lama Masa Kerja Responden	87
Tabel 4.4 Distribusi Kelompok Tingkat Pendidikan Terakhir Responden....	88
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Model Penelitian	89
Tabel 4.6 Frekuensi (Proporsi) Jawaban Angket Budaya Kepemimpinan	90
Tabel 4.7 Frekuensi (Proporsi) Jawaban Angket Kepemimpinan	92
Tabel 4.8 Frekuensi (Proporsi) Jawaban Angket Perilaku Menolong	93

Hlm

Tabel 4.9 Frekuensi (Proporsi) Jawaban Angket Kepuasan Kerja	94
Tabel 4.10 Persentase Total Jawaban Responden.....	95
Tabel 4.11 Uji Kolmogorov-Smirnov dengan Perilaku Menolong (Y), Budaya Organisasi (X1), dan Kepemimpinan (X2).....	99
Tabel 4.12 Uji Kolmogorov-Smirnov dengan Kepuasan Kerja (Y), Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), dan Perilaku Menolong (X4).....	100
Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas dengan Perilaku Menolong (Y), Budaya Organisasi (X1), dan Kepemimpinan (X2)	101
Tabel 4.14 Uji Multikolinearitas dengan Kepuasan Kerja (Y), Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), dan Perilaku Menolong (X4)	101
Tabel 4.15 Uji Glejser Perilaku Menolong (Y), Budaya Organisasi (X1), dan Kepemimpinan (X2).....	103
Tabel 4.16 Uji Glejser Kepuasan Kerja (Y), Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), dan Perilaku Menolong (X4).....	104
Tabel 4.17 Uji Statistik t dengan Perilaku Menolong (Y), Budaya Organisasi (X1), dan Kepemimpinan (X2)	105
Tabel 4.18 Uji Statistik t dengan Kepuasan Kerja (Y), Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), dan Perilaku Menolong (X4)	106
Tabel 4.19 <i>Output SPSS R Square</i>	108

Tabel 4.20 Regresi Pengaruh Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), dan Jenis Kelamin (X3), terhadap Perilaku Menolong (X4)	109
Tabel 4.21 <i>Output SPSS R Square</i>	111
Tabel 4.22 Regresi Pengaruh Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), Jenis Kelamin (X3), dan Perilaku Menolong (X4) terhadap Kepuasan Kerja (Y)	111
Tabel 4.23 Nilai Koefisien Jalur Variabel X1, X2, X3, dan X4 terhadap Y	118

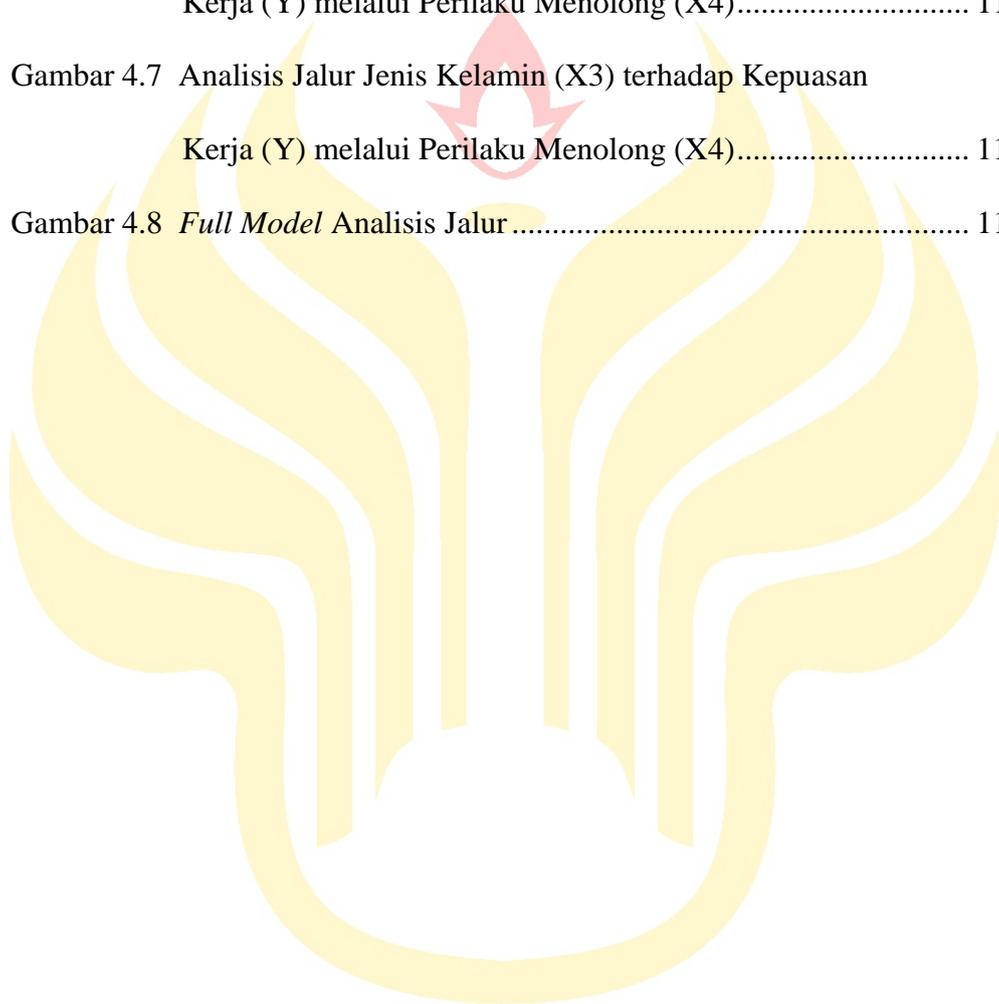
DAFTAR GAMBAR

	Hlm
Gambar 1.1 Persentase Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Indonesia.....	6
Gambar 2.1 Respons-Respons atas Ketidakpuasan	15
Gambar 2.2. Konsepsi Awal dari Hubungan antara Kepuasan dengan Pelaksanaan Kerja.....	16
Gambar 2.3. Kerangka Berpikir	61
Gambar 3.1 Analisis Jalur Pengaruh Budaya Organisasi, Jenis Kelamin, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Melalui Perilaku Menolong	81
Gambar 4.1 Grafik normal <i>P-Plot</i> dengan Perilaku Menolong (Y), Budaya Organisasi (X1) dan Kepemimpinan (X2).....	97
Gambar 4.2 Grafik normal <i>P-Plot</i> dengan Kepuasan Kerja (Y), Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), dan Perilaku Menolong (X4).....	98
Gambar 4.3 Grafik normal <i>Scatterplot</i> dengan Perilaku Menolong (Y), Budaya Organisasi (X1), dan Kepemimpinan (X2).....	102
Gambar 4.4 Grafik normal <i>Scatterplot</i> dengan Kepuasan Kerja (Y), Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), dan Perilaku Menolong (X4).....	103
Gambar 4.5 Analisis Jalur Budaya Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Perilaku Menolong (X4).....	114

Gambar 4.6 Analisis Jalur Kepemimpinan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Perilaku Menolong (X4)..... 115

Gambar 4.7 Analisis Jalur Jenis Kelamin (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Perilaku Menolong (X4)..... 117

Gambar 4.8 *Full Model* Analisis Jalur 117



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

	Hlm
Lampiran 1 Surat Ijin Observasi	147
Lampiran 2 Surat Bukti Melakukan Penelitian	148
Lampiran 3 Sampel Target dan Realisasi Proyek di Tempat Penelitian	149
Lampiran 4 Kuesioner Berdasarkan Indikator Penelitian	150
Lampiran 5 Kuesioner Uji Coba Instrumen Penelitian	156
Lampiran 6 Tabulasi Hasil Uji Coba Instrumen	160
Lampiran 7 Uji Validitas.....	166
Lampiran 8 Uji Reliabilitas.....	176
Lampiran 9 Kuesioner Penelitian.....	180
Lampiran 10 Tabulasi Data Penelitian.....	184
Lampiran 11 Uji Asumsi Klasik	187
Lampiran 12 Persamaan Regresi.....	196
Lampiran 13 Transkrip Wawancara.....	198
Lampiran 14 Data Karyawan PT Mitra Saudara Indosengon per.....	
Januari 2017	203
Lampiran 15 Tabel PDRB per Kapita Indonesia Tahun 2010–2015	207
Lampiran 16 Pendapatan Asli Daerah Menurut Kabupaten/Kota.....	
Se Jawa Tengah Tahun Anggaran 2011–2013	209

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kemajuan sebuah organisasi tidak hanya didukung oleh kemampuan supervisi pemimpin tetapi peran pekerja juga memiliki andil penting dalam perkembangannya. Para manajer mengerti bahwa keberhasilan dalam upaya meningkatkan kualitas dan produktivitas harus mengikutsertakan karyawan. Karyawan bukan hanya akan menjadi tenaga utama dalam membawa perubahan tetapi akan semakin berpartisipasi aktif dalam merencanakan perubahan tersebut (Robbins, 2002:8). Pernyataan ini menegaskan bahwa kinerja karyawan sangat diperhatikan. Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai kinerja karyawan yang telah banyak dilakukan, terdapat faktor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja, salah satu diantaranya adalah kepuasan kerja. Penelitian Barahmasari (2008) contohnya. Hasil penelitian tersebut menerangkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* secara umum dapat dimengerti sebagai rasa puas terhadap pekerjaan yang digeluti. Rasa puas merupakan suatu tuntutan dari kebutuhan manusia untuk dipenuhi. Hirarki Maslow mengungkap tingkatan kebutuhan dasar manusia. Manusia akan mencapai tingkat kebutuhan paling tinggi yakni aktualisasi diri jika telah merasa puas terhadap pemenuhan

kebutuhan dasar di bawahnya. Hal ini menegaskan jika rasa puas sangat penting di dalam kehidupan manusia.

Persoalan mengenai rasa puas atau kepuasan dalam bekerja kini telah mendapat perhatian serius para manajer. Hal ini dikarenakan pekerja yang puas seringkali tidak merasa berat untuk bangkit dan bekerja (portal boundless.com, 2016). Pernyataan tersebut dapat menjadi dasar mengapa membangun atau mempertahankan kepuasan kerja karyawan menjadi penting sebab berhubungan dengan kinerja. Lebih lanjut, topik kepuasan kerja ini tidak dapat diabaikan karena menyangkut kekompleksan karyawan yang majemuk. Karyawan akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerjanya adalah berbeda untuk setiap individu dan berbeda pula di tiap perusahaan. Sebuah penelitian mengenai kepuasan kerja yang dilakukan oleh Muh. Kadarsiman mengungkap perlunya imbalan dari pihak manajemen organisasi bagi pekerja dalam bentuk insentif untuk meningkatkan semangat dan gairah di dalam bekerja. Berdasarkan pernyataan ini, organisasi dipandang perlu menerapkan cara-cara tepat demi mempertahankan perasaan positif karyawan mereka.

Pemilihan topik kepuasan kerja dalam penyusunan skripsi ini berdasarkan pada aspek gap penelitian terdahulu (*research gap*) dan fenomena empiris dari data survei kepuasan kerja. Beberapa penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja telah mengungkap faktor-faktor yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008) menyebutkan kepuasan kerja dipengaruhi motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi dalam kategori berbeda; tinggi, baik, dan

kuat. Kadarisman (2012) menyatakan bahwa gaji, manfaat dan fasilitas, hubungan antara karyawan dan bawahan, hubungan antar pegawai, perkembangan, kesempatan, keamanan dalam bekerja, tingkat pendidikan, peraturan dalam organisasi, pemecahan konflik, serta pencapaian karir adalah sebelas faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara dominan dalam sebuah institusi.

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbind dan Judge, 2008). Dalam penelitian tahun 2011 yang dilakukan Sabri, Ilyas, dan Amjad terhadap 347 tenaga pengajar di Universitas Lahore, Pakistan menemukan bahwa budaya organisasi sangat positif serta signifikan bahkan memainkan peran kuat dalam menciptakan kepuasan kerja. Koesmono (2005) dan Soedjono (2005) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian Syah, dkk (2011), Rukhviyanti (2011), Gull dan Azam (2012), serta Zang dan Li (2013) menunjukkan tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan menurut Wexley dan Yuki (2003) didefinisikan sebagai suatu proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain. Kepemimpinan yang baik merupakan hal penting dalam bisnis, pemerintahan, dan pada organisasi serta kelompok yang tak terhitung yang menciptakan pola hidup, bekerja, dan bermain (Robbins, 2002). Penelitian Baltaci, dkk (2012) dan Malik (2013) sama-sama menjelaskan ada hubungan signifikan antara perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja juga ditemukan pada penelitian Stander dan Rothmann (2009)

dimana kepuasan kerja merupakan variabel mediasi atas komitmen organisasi. Sedangkan dalam penelitian Brahmasari dan Suprayitno (2008), ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Jenis kelamin diartikan perbedaan laki-laki dan perempuan sebagai makhluk yang secara kodrati memiliki fungsi-fungsi organisme yang berbeda (Handayani dan Sugiarti, 2006). Hal ini menyebabkan perbedaan dalam aktivitas sehari-hari serta fungsi sosialnya di tengah masyarakat (Kartono, 2006). Penelitian Oshagbemi (1997) menerangkan bahwa jabatan, jenis kelamin dan umur berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi lain dalam penelitian Valendri (2015) menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan jenis kelamin terhadap kepuasan kerja, sedangkan menurut Kaizer (2005) berdasarkan penelitiannya di wilayah Eropa mendapatkan hasil yang berbeda-beda. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa jenis kelamin berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di beberapa negara namun tidak signifikan di Skandinavia dan Belanda.

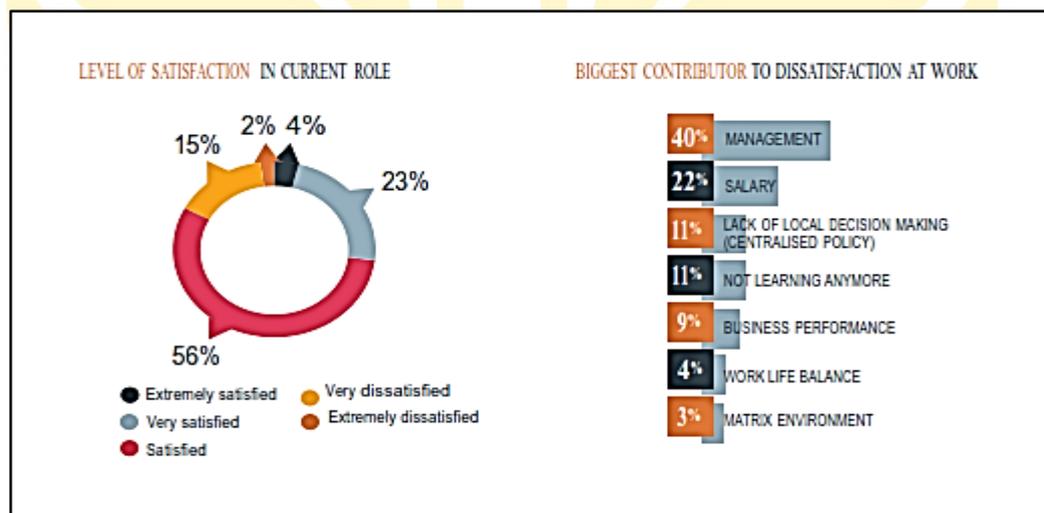
Adanya perbedaan gap di dalam penelitian terdahulu dari masing-masing variabel bebas terpilih terhadap kepuasan kerja karyawan memunculkan dugaan terhadap variabel antara yang sekiranya dapat membantu menstabilkan hasil penelitian. Di dalam sebuah organisasi, interaksi antar karyawan sangat penting. Salah satunya dalam rangka membangun kerja sama tim. Kerja sama dalam bentuk saling tolong-menolong akan membangun kelompok yang solid. Dalam penelitian ini perilaku menolong dipilih sebagai variabel antara yang memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan penelitian terdahulu, ada beberapa alasan perilaku menolong dipilih sebagai variabel mediasi. Perilaku menolong ditemukan mempengaruhi kepuasan kerja. Perilaku menolong (*helping behavior*) didefinisikan sebagai pemberian bantuan secara sukarela kepada sesama anggota kelompok berkaitan dengan masalah pekerjaan (Ng dan Van Dyne dalam Hopton, 2016). Penelitian Hopton tersebut menjelaskan bahwa perilaku menolong berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di dalam organisasi.

Penelitian sebelumnya menyebutkan pula adanya pengaruh variabel bebas di dalam penelitian ini terhadap perilaku menolong. Wollan, dkk (2009) menemukan bahwa *Extra-Role Behavior*, dalam hal ini adalah perilaku menolong terbukti dipengaruhi secara signifikan oleh faktor perbedaan budaya. Perlow dan Weeks (2002) membandingkan budaya organisasi dua perusahaan besar terhadap perilaku menolong karyawannya. Penelitian tersebut mengungkap adanya perbedaan dalam hal perilaku menolong bergantung dari budaya di tiap organisasi. Penelitian Zou, dkk (2015) membuktikan adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap perilaku menolong karyawan. Danzis dan Stone-Romero (2009) juga telah membuktikan melalui penelitian mereka bahwa jenis kelamin si penolong, daya pikat penerima, dan feminitas penerima merupakan faktor yang mempengaruhi secara positif terhadap perbedaan di dalam perilaku menolong.

Berdasarkan temuan fenomena empiris, penelitian terbaru di tahun 2013 oleh lembaga konsultan manajemen internasional asal Amerika, Accenture, melakukan survei terhadap 4.100 eksekutif organisasi menengah hingga besar di 33 negara mengenai kepuasan kerja. Hasil survei menunjukkan profesional di

Indonesia memiliki tingkat kepuasan kerja sebanyak 42% (portal kompas.com, 2013) namun hanya 18% dari kelompok responden karyawan yang mengatakan puas dengan kualitas kehidupan dan kebahagiaannya di tempat kerja (portal medanbisnisdaily.com, 2014). Hasil tidak jauh beda didapatkan dari penelitian MichaelPage, *Specialist In human capital consulting*. Lapornya yang dikemas dalam *2015 Employee Intentions Report Indonesia* tersebut salah satunya merangkum mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian berdasarkan survey terhadap 500 pekerja profesional dari jenjang manajemen rendah sampai tinggi ini tertuang dalam gambar berikut:



Gambar 1.1 Persentase tingkat kepuasan kerja karyawan Indonesia
Sumber: 2015 Employee Intentions Report Indonesia

Penelitian tersebut menunjukkan sebanyak 56% pekerja Indonesia di tingkat puas rata-rata dan hanya 23% saja yang sangat puas atas pekerjaan mereka. Jumlah tersebut hampir sebanding dengan total sisi pekerja dalam kelompok tidak puas yakni sebesar 21%. Dipaparkan pula faktor dari manajemen hampir mendominasi setengah dari alasan ketidakpuasan tersebut.

Penelitian terdahulu telah banyak mengungkap pengaruh positif tingkat kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kinerja akan mencerminkan perkembangan organisasi maupun perusahaan. Organisasi-organisasi maju dengan kinerja baik akan berdampak pula bagi perekonomian negara. Berdasarkan laporan terbaru pada Januari 2016 dari World Economic Forum (WEF), Indonesia menempati urutan ke-42 dengan Pendapatan Domestik Bruto (PDB) per kapita sebesar 10,641 USD. Posisi tersebut jauh di bawah negara-negara kawasan Asia Tenggara lain yang menurut hasil survey memiliki tingkat kepuasan kerja lebih rendah daripada Indonesia; Singapura berada pada urutan ke-15, Thailand ke-21, Malaysia ke-28, dan Filipina ke-33 (portal usnews.com, 2016).

Data yang diambil dari Badan Pusat Statistik (BPS) memperlihatkan bahwa menurut perolehan pendapatan produk domestik regional bruto per kapita, provinsi Jawa Tengah berada di peringkat ke 21 dari 34 provinsi terdata pada tahun 2015. Sementara data terbaru di BPS Jawa Tengah pada tahun 2013 tercatat bahwa kabupaten Kendal berada di posisi 22 dari 35 daftar kabupaten dengan nominal sebesar Rp.132.870.702.522,00.

Berdasarkan pemaparan di atas, pilihan obyek penelitian diarahkan pada karyawan yang bekerja di PT. Mitra Saudara Indosengon. Perusahaan tersebut bergerak di bidang *woodworking industry* (pengolahan kayu) dan berorientasi ekspor yang terletak di Jl. Baonsuruhan, Kedungsari, Singorojo, Kabupaten Kendal. PT. Mitra Saudara Indosengon memiliki jumlah karyawan sebanyak 97 orang dengan rincian 44 karyawan perempuan dan 53 karyawan laki-laki. Dari observasi awal yang telah dilaksanakan, Chris Ari Hartono selaku Supervisi HRD

menyatakan bahwa perusahaan secara umum tidak terlalu memandang jenis kelamin dalam menempatkan karyawan sebab pekerjaan bisa dilakukan oleh laki-laki maupun perempuan. “Di sini laki-laki perempuan bisa ditempatkan di bagian apa saja. Bagian produksi itu hampir rata. Administrasi dan staff di sini juga bisa laki-laki atau perempuan,” ungkap narasumber. Fakta ini merupakan salah satu hal yang mendasari peneliti untuk memilih karyawan PT. Mitra Saudara Indosengon sebagai objek penelitian.

Observasi juga menemukan bahwa para manajer di perusahaan ternyata memperhatikan aspek kepuasan kerja karyawan. Hal ini beberapa diantaranya dibuktikan dengan adanya peluang promosi jabatan, kesepakatan awal kerja yang dirundingkan dengan calon karyawan, serta sistem penggajian sesuai prestasi kerja. Manajer-manajer percaya kepuasan karyawan berdampak positif bagi proses produksi. Penilaian kinerja bahkan diusahakan untuk rutin diadakan tiap semester. Namun demikian masih sering terjadi produksi yang tidak memenuhi target. Berikut disajikan target dan pemenuhan hasil produksi PT. Mitra Saudara Indosengon per 31 Agustus 2016.

Tabel 1.1

Evaluasi Kerja PT. Mitra Saudara Indosengon Maret-Agustus 2016

		Target	Realisasi
Divisi Pembahanan	Log Reject	984,13 m ³	399,17 m ³
	Log Super	451 m ³	214,23 m ³
	Balken	478,41 m ³	277,92 m ³
Bandsaw		918,18 m ³	363,55 m ³
Divisi Klin Dry		900,5 m ³	708,40 m ³
Produksi Bare Core		6127 pcs	4656 pcs
Produksi Rotary		309,83 m ³	132,08 m ³

Sumber: Rekap notulen rapat evaluasi kerja PT. Mitra Saudara Indosengon

Tabel di atas menunjukkan hasil perbandingan target dan realisasi produksi dalam masa kerja enam bulan. Data menyajikan banyak sektor dengan target yang belum tercapai. Mengambil contoh produksi bare core ditarget sebanyak 6127 pcs namun kenyataannya hanya mampu menghasilkan 4656 pcs (dalam rata-rata). Jika realisasi sedemikian rupa dipengaruhi oleh kinerja, maka dalam hubungannya dengan ketidaktercapaian hasil produksi peneliti menduga kepuasan kerja karyawan perlu dipertanyakan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Jenis Kelamin terhadap Kepuasan Kerja dengan Perilaku Menolong sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. Mitra Saudara Indosengon Boja Kendal).”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah faktor budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap perilaku menolong?
2. Apakah faktor kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap perilaku menolong?
3. Apakah faktor jenis kelamin berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap perilaku menolong?
4. Apakah faktor budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah faktor kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah faktor jenis kelamin berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
7. Apakah faktor perilaku menolong berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
8. Apakah faktor perilaku menolong memediasi pengaruh perilaku organisasi secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
9. Apakah faktor perilaku menolong memediasi pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
10. Apakah faktor perilaku menolong memediasi pengaruh jenis kelamin secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui adakah pengaruh secara langsung faktor budaya organisasi terhadap perilaku menolong.
2. Mengetahui adakah pengaruh secara langsung faktor kepemimpinan terhadap perilaku menolong.
3. Mengetahui adakah pengaruh secara langsung faktor jenis kelamin terhadap perilaku menolong.
4. Mengetahui adakah pengaruh secara langsung faktor budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
5. Mengetahui adakah pengaruh secara langsung faktor kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
6. Mengetahui adakah pengaruh secara langsung faktor jenis kelamin terhadap kepuasan kerja.
7. Mengetahui adakah pengaruh secara langsung faktor perilaku menolong terhadap kepuasan kerja.
8. Mengetahui apakah faktor perilaku menolong memediasi pengaruh perilaku organisasi secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
9. Mengetahui apakah faktor perilaku menolong memediasi pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
10. Mengetahui apakah faktor perilaku menolong memediasi pengaruh jenis kelamin secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi baru dalam meningkatkan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang perilaku organisasi.
- b. Dapat dijadikan sebagai rujukan bagi peneliti selanjutnya pada kajian perilaku organisasi, lebih khusus pada topik kepuasan kerja dalam lingkup luas dan mendalam.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini bermanfaat sebagai pengetahuan dan kajian mengenai studi perusahaan terhadap faktor-faktor penting di dalam perilaku organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi penelitian selanjutnya dengan topik kepuasan kerja.

b. Bagi PT. Mitra Saudara Indosengon

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan untuk selanjutnya disikapi dan ditindak lanjut sebagai perbaikan untuk keberlangsungan perusahaan di masa mendatang.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kepuasan Kerja

2.1.1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat kerjanya (Koesmono, 2015). Menurut Wexley dan Yuki (2003:129) kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam.

Robbins dan Judge (2015:46) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Sedangkan dalam bukunya, Kreitner dan Kinicki (2014:169) mendefinisikan kepuasan kerja mencerminkan tingkatan dimana seseorang menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Secara tidak langsung definisi tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja bukan sebuah konsep kesatuan, namun seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya.

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis (Anoraga 2006:82). Tiffin dalam Anoraga (2006) menyatakan kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Sedangkan Blum dalam Anoraga (2006) mendefinisikan kepuasan kerja dengan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap karyawan yang tercermin dari tingkat perasaan positif terhadap pekerjaan dan situasinya di tempat kerja.

2.1.2. Faktor-Faktor Penyebab Kepuasan Kerja

Harold E. Burt dalam Anoraga (2006) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
 - a. Hubungan langsung antara manajer dengan karyawan;
 - b. Faktor psikis dan kondisi kerja;
 - c. Hubungan sosial di antara karyawan;
 - d. Sugesti dari teman kerja; dan
 - e. Emosi dan situasi kerja.
2. Faktor-faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan:
 - a. Sikap;
 - b. Umur; dan
 - c. Jenis kelamin
3. Faktor-faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan:
 - a. Keadaan keluarga karyawan;
 - b. Rekreasi; dan
 - c. Pendidikan

Masih dalam Anoraga (2006), Chhiselli dan Browm mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah:

1. Kedudukan;
2. Pangkat jabatan;
3. Masalah umur;
4. Jaminan finansial dan jaminan sosial; dan
5. Mutu pengawasan.

Sedangkan menurut Anthony (Anoraga, 2006) ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Harus menyukai pekerjaan.

Ketika seseorang menyukai pekerjaannya, maka ia akan melakukan pekerjaan tersebut dengan hati riang, tekun, mantap, dan bersemangat. Suasana yang mengitari pekerjaan bukan murung, pengap, dan menghimpit, melainkan lapang dan ceria.

2. Harus berorientasi mencapai prestasi yang tinggi

Seseorang akan senang dalam bekerja dan mencapai kepuasan kerja jika ia merasa puas dengan hasil yang dicapainya. Ini hanya mungkin jika pekerjaannya bermutu tinggi. Hasil yang bermutu tinggi hanya mungkin dicapai jika ada tekad untuk mencapai prestasi setinggi mungkin.

3. Harus mempunyai sikap positif dalam menghadapi kesulitan

Bila seseorang bertekad keras menghadapi kesulitan maka dia tidak akan mudah patah semangat. Meski kesulitan menumpuk, ia akan dapat memecahkannya dengan baik.

2.1.3. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Robbins dan Judge (2015) membuat sebuah tampilan sederhana untuk mendeskripsikan dampak ketidakpuasan kerja seperti terlihat pada gambar berikut.



	Konstruktif	Destruktif
Aktif	SUARA	KELUAR
Pasif	KESETIAAN	PENGABAIAN

Gambar 2.1 Respons-Respons atas Ketidakpuasan

Sumber: Perilaku Organisasi, Robbins dan Judge 2015

Respons keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri. Para peneliti mempelajari pemberhentian individu dan perputaran kolektif, kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lain dari pegawai itu.

Respons suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan. Mendiskusikan masalah dengan atasan, dan mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.

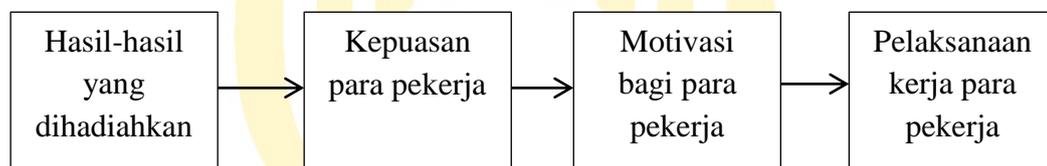
Respons kesetiaan berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

Respons pengabaian secara pasif membiarkan kondisi-kondisi memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha, dan tingkat kesalahan yang bertambah.

Lebih lanjut, studi tentang dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah dibagi berdasarkan hubungannya dengan variabel-variabel tertentu yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja dan kinerja

Telah diungkapkan dalam Wexley dan Yuki (2003) bahwa studi-studi awal mengenai sikap kerja umumnya beranggapan bahwa para pekerja yang terpuaskan akan lebih termotivasi karena lebih produktif dibandingkan dengan pekerja yang tidak puas. Berikut ini tampilan sederhananya.



Gambar 2.2 Konsepsi Awal dari Hubungan antara Kepuasan dengan Pelaksanaan Kerja

Sumber: Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia, Wexley dan Yuki 2003

Penarikan kesimpulan yang tidak jauh beda juga disebutkan oleh Robbins dan Judge bahwa pekerja yang bahagia lebih mungkin merupakan pekerja yang produktif dan organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang lebih sedikit,” (Robbins dan Judge, 2015: 53).

2. Kepuasan kerja dan kompensasi

Di dalam teori keadilan, seseorang menilai adil hasil kerjanya dengan cara membandingkan *output* yang dikeluarkannya dan *input* yang didapatkannya. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan profesional pekerja semakin tinggi kemungkinan ia melakukan perbandingan sosial dengan orang-orang yang profesinya sama di luar organisasi (Goodman dalam Wexley dan Yuki, 2003: 150).

3. Kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Robbins dan Judge (2015: 53) kepuasan kerja berkorelasi moderat dengan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Karyawan yang merasa sering dibantu rekan kerjanya akan lebih sering terlibat dalam perilaku membantu, berbeda dengan karyawan yang memiliki semacam konflik dengan rekan kerjanya. Mereka menyimpulkan pula berdasarkan riset bahwa saat orang dalam suasana hati yang baik, mereka akan lebih mungkin untuk terlibat dalam OCB.

4. Kepuasan kerja dan pengawasan

Tanggapan pekerja terhadap pengawasnya biasanya akan tergantung pada karakteristik pengawasnya. Jarang sekali terdapat hubungan yang sederhana dan konsisten antar karakteristik pemimpin dan kepuasan bawahan. Hasil dari sebagian studi menunjukkan bahwa para pekerja lebih puas dengan pimpinan yang bijaksana dan tut wuri handayani dibanding dengan pemimpin yang selalu berbeda atau bermusuhan dengan bawahannya (Wexley dan Yuki, 2003: 152).

5. Kepuasan kerja dan absen

Robbins dan Judge (2015) menemukan hubungan berkisar sedang hingga lemah antara ketidakpuasan dengan absen, mereka kemudian menyimpulkan bahwa masuk akal pekerja yang tidak puas cenderung meninggalkan pekerjaannya, namun ada faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi hubungan tersebut. Hal tersebut dapat dimisalkan saat sejumlah pekerjaan tersedia, pekerja yang tidak puas memiliki tingkat absen yang tinggi tetapi ketika tersedia sedikit pekerjaan mereka pun memiliki tingkat absen yang sama rendahnya dengan pekerja yang puas.

6. Kepuasan kerja dan perputaran pekerja

Robbins dan Judge (2015) menyebutkan bahwa hubungan kepuasan kerja dan perputaran kerja bersifat lebih kuat. Mereka juga menyimpulkan berdasarkan riset terkini yang menyatakan manajer harus fokus terhadap kepuasan kerja untuk menentukan siapa saja yang mungkin akan pergi. Hal tersebut untuk menghindari akibat yang tidak diinginkan, perpindahan kerja dapat merusak kelancaran pekerjaan selain biaya seleksi dan latihan untuk penempatan seringkali sangat memberatkan (Wexley dan Yuki, 2003).

7. Kepuasan kerja dan penyimpangan di tempat kerja

Jika para pekerja tidak menyukai lingkungan kerja atau pekerjaannya mereka akan merespon seperti mengalihkannya dengan berbagai cara, dan cara-cara tersebut bisa sangat kreatif (Robbins dan Judge, 2015). Frustrasi yang menyertai ketidakpuasan kerja dapat mengarah pada perilaku agresif daripada penarikan diri, tindakan agresif tersebut dapat berupa sabotase, sengaja malakukan kesalahan,

kegiatan serikat buruh militan yang tidak bertanggung jawab, pelambatan kerja, serta protes yang berlebihan (Wexley dan Yuki, 2003: 157).

2.1.4. Indikator Kepuasan Kerja

Penelitian ini menggunakan indikator kepuasan kerja dari Kreitner dan Kinicki (2003:271) yang menjabarkannya menjadi:

1. Pemenuhan kebutuhan

Kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan. Kepuasan tercapai apabila karyawan mendapatkan apa yang dibutuhkan. Makin besar pemenuhan, makin besar pula tingkat kepuasannya. Hal ini berlaku sebaliknya. Semakin tidak terpenuhi kebutuhan karyawan, maka semakin tidak puas karyawan tersebut.

2. Ketidaksesuaian/Perbedaan

Kepuasan merupakan hasil dari harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan pengharapan individu dari sebuah pekerjaan, seperti: upah, kesempatan promosi yang baik, dan kenyataan yang diterimanya. Individu akan puas saat mampu mempertahankan *output* yang diterimanya dan melampaui harapan pribadinya.

3. Pencapaian nilai

Kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu. Pencapaian nilai sangat penting sebab nilai tersebut mengandung unsur pertimbangan yang mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, dan diinginkan.

8. Persamaan

Kepuasan merupakan fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan secara adil di tempat kerja. Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa input pekerjaan relatif sama atau lebih menguntungkan dibandingkan dengan *output* dan masukan pekerjaan lainnya.

9. Komponen watak/genetik

Kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Perbedaan individu yang stabil antara puas dan tidak puas sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja.

2.2. Budaya Organisasi

2.2.1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya didefinisikan secara psikologis sebagai sesuatu yang berperan sebagai piranti pemecahan masalah yang membuat orang bisa berkomunikasi, belajar, atau memenuhi kebutuhan material maupun emosionalnya (Sutrisno dan Putranto, 2005:9). Budaya organisasi menurut Robbins (2002:279) adalah sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.

Kreitner dan Kinichi (2003:79) mengartikan budaya organisasi sebagai suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Buku lain menjabarkan budaya organisasi dengan nilai-nilai dan norma-norma informal yang mengendalikan bagaimana individu-individu dan kelompok-

kelompok bersaling tindak satu sama lain dan bersaling tindak dengan pihak-pihak di luar organisasi tersebut (Supratikno, dkk., 2006:33).

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai dan norma yang mencerminkan karakteristik suatu organisasi tertentu dan mengendalikan tindakan setiap anggota di dalamnya.

2.2.2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Tika dalam Puspitasari (2015) terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi. Fungsi-fungsi tersebut adalah:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi, maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Sebagai mekanisme dalam menandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi.
5. Sebagai integrator.
6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi.
7. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan, pemasaran, segmen pasar.
9. Sebagai alat komunikasi.
10. Sebagai penghambat inovasi.

Budaya organisasi memenuhi empat fungsi yang dapat dimanifestasikan ke dalam kenyataan (Kreitner dan Kinicki, 2003:83). Penjabaran empat fungsi tersebut adalah:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya
Hal ini dapat dilakukan dengan cara mempromosikan inovasi, misalnya mendukung riset dan pengembangan produk baru. Identitas ini dapat didukung pula dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi karyawan.
2. Memudahkan komitmen kolektif
Budaya organisasi mampu membuat karyawan betah bekerja dan memunculkan komitmen kesetiaan kepada suatu perusahaan tertentu. Hal ini terjadi karena kebanggaan karyawan tersebut sebagai salah satu bagian dari perusahaan.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik dan perubahan diatur dengan efektif. Cara perusahaan meningkatkan stabilitas ini misalnya melalui budaya strategis perekrutan dalam menjamin lulusan universitas yang cakap akan direkrut pada saat tepat serta kebijakan pemberhentian yang menyediakan waktu bagi karyawan untuk mencari pekerjaan baru.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya
Fungsi ini membantu para karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Fungsi-fungsi di atas juga tercantum dalam Robbins (2002:262) yang merangkumnya dalam lima pokok fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai penentu batas-batas. Hal ini berarti budaya menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya organisasi memuat rasa identitas anggota organisasi.
3. Budaya organisasi memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya organisasi bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai stabilitas, identitas, kendali sikap, serta membentuk komitmen karyawan di dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

2.2.3. Budaya Organisasi sebagai Hambatan

Selain fungsinya dalam mendukung tujuan organisasi, budaya dapat pula bertindak sebagai hambatan yang menjadikan potensi disfungsi dan mengganjal keefektifan organisasi. Robbins (2002:264) membaginya sebagai berikut:

1. Budaya organisasi sebagai hambatan untuk perubahan

Budaya menjadi kendala saat nilai-nilai yang dimiliki bersama tidak sejalan dengan nilai-nilai yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Lingkungan terus berubah dengan cepat seiring berjalannya waktu, namun budaya yang mengakar dalam suatu organisasi masih kuat dan sudah tidak pas. Budaya yang menimbulkan konsistensi hanya dapat berjalan pada lingkungan stabil. Budaya menjadi hambatan perkembangan organisasi karena kultur yang telah terbangun semenjak masa silam sulit menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.

2. Budaya organisasi sebagai hambatan bagi keragaman

Budaya yang kuat memberi penekanan pada karyawan untuk menyesuaikan diri. Budaya tersebut membatasi rentang nilai dan gaya yang dapat diterima.

Perbedaan keragaman karyawan di tempat kerja dipaksa menyesuaikan diri dengan budaya yang sudah tertanam dalam sebuah organisasi. Kuatnya budaya dapat menjadi kendala ketika secara efektif meniadakan kekuatan-kekuatan unik yang dibawa oleh karyawan dengan beragam latar belakang.

3. Budaya organisasi sebagai hambatan bagi akuisisi dan merger

Kesesuaian budaya dapat menjadi pertimbangan seseorang untuk melakukan akuisisi atau merger. Budaya yang berbeda antara satu perusahaan dengan

lainnya menentukan kecocokan akuisisi dan merger. Hambatan dapat ditemukan ketika dua perusahaan atau lebih dengan budaya organisasi yang kuat dipertemukan dan tidak dapat saling menyesuaikan. Hal ini berdampak pada ketidakberhasilan bisnis bermula oleh pertentangan budaya.

Hambatan-hambatan tersebut berasal dari kuatnya budaya yang telah mengakar di sebuah organisasi. Jika diandaikan, hambatan budaya organisasi menjadi vital karena berpotensi memicu timbulnya masalah baik bagi perusahaan maupun hubungan manusia di dalamnya.

2.2.4. Indikator Budaya Organisasi

Indikator dari penelitian ini mengambil dari Robbins (2002:256) yang menyatakan bahwa penelitian terbaru menunjukkan terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat dari budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat risiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.

2. Perhatian pada hal-hal rinci

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Perhatian ini akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan di dalam melaksanakan tugasnya.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan karyawan. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi. Orientasi orang fokus pada hubungan antar karyawan yang membuat individu merasa spesial dan memiliki bagian penting di perusahaan. Hal tersebut akan membuat pekerjaan mereka bertambah efektif.

Orientasi orang seringkali membuat karyawan merasakan tanggung jawab yang berlimpah dan butuh lebih banyak pengarahan. Keputusan yang kurang efektif secara konsisten akan memungkinkan berdampak pada hubungan atasan dan bawahan dibandingkan dengan keputusan bisnis yang harus dibuat (Friedman, 2013).

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. Eigen di dalam sebuah artikel budaya komunikasi bisnis menyatakan bahwa karakteristik yang membedakan kerja di dalam orientasi tim adalah adanya keinginan untuk meraih kemufakatan dan melibatkan orang lain di dalam proses pembuatan keputusan, berkomunikasi secara

terbuka dan jujur, perhatian kepada rekan kerja lain, bertanggung jawab terhadap permasalahan, dan mencoba untuk memahami sudut pandang orang lain (portal smallbusiness.chron.com).

6. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. Produktivitas tinggi dapat dihasilkan jika performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik termasuk kualifikasi keahlian yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti secara disiplin dan kerajinan.

7. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingan dengan pertumbuhan. Stabilitas kerja karyawan dapat dijaga melalui kontrol kondisi kesehatannya agar tetap prima. Kondisi ini bisa tercapai dengan teratur mengonsumsi makanan berdasarkan kebutuhan gizi pribadi.

2.3. Jenis Kelamin

2.3.1. Definisi Jenis Kelamin

Jenis kelamin sering diakutkan dengan gender. Kedua istilah tersebut sebenarnya berbeda meskipun berdasarkan kamus bahasa Inggris tidak secara jelas dibedakan antara *sex* dan *gender*. Keduanya memiliki arti yang sama yakni jenis kelamin.

Handayani dan Sugiarti (2006:4-5) membedakan istilah jenis kelamin (*sex*) dan gender. *Sex* adalah pembagian jenis kelamin yang ditentukan secara biologis

melekat pada jenis kelamin tertentu. Seks berarti perbedaan laki-laki dan perempuan sebagai makhluk yang secara kodrati memiliki fungsi-fungsi organisme yang berbeda. Sedangkan konsep gender diartikan sebagai sifat yang melekat pada kaum laki-laki dan perempuan yang dibentuk oleh faktor-faktor sosial maupun budaya, sehingga lahir beberapa anggapan tentang peran sosial dan budaya laki-laki dan perempuan.

Dari pemaparan di atas diketahui bahwa jenis kelamin bersifat biologis dan melekat, artinya kodrati dalam diri manusia. Gender menekankan pada sifat yang berasal dari latar belakang manusia itu sendiri, baik itu faktor sosial maupun faktor budaya dalam masyarakat sekitarnya.

Dalam Iriyanto dan Winaryati (2010), konsep jenis kelamin dijabarkan dalam konsep jenis kelamin (*sex roles concept*) yang secara kodrat struktur anatomi wanita memungkinkan mereka untuk melaksanakan fungsi reproduksi seperti mengandung, melahirkan, menyusui, dan menstruasi yang tidak dapat dilakukan oleh lelaki. Berdasarkan teori rekonstruksi (*social reconstruction*) fungsi reproduksi diperluas ke tugas-tugas domestik di dalam rumah tangga seperti membesarkan anak, mencuci, dan memasak. Konstruksi sosial ini telah menimbulkan diskriminatif terhadap perempuan yang menyebabkan mereka kurang berdaya dalam domain publik.

Konsep tersebut menyinggung paradigma perbedaan kemampuan antaran laki-laki dan perempuan di dalam masyarakat. Laki-laki dianggap lebih produktif, sementara perempuan dipandang reproduktif dan kurang berdaya dalam bekerja sehingga hanya dibebani tugas-tugas rumah tangga semata.

2.3.2. Perbedaan Karakter Laki-laki dan Perempuan

Kartono (2006:177) menjabarkan beberapa perbedaan karakteristik antara laki-laki dan perempuan sebagai berikut:

1. Sebaik apapun intelegensi perempuan, hampir tidak mempunyai ketertarikan menyeluruh pada soal-soal teoretis seperti kaum lelaki. Perempuan pada umumnya lebih tertarik pada hal-hal praktis daripada teoretis.
2. Perempuan lebih dekat pada masalah-masalah kehidupan yang praktis konkrit; sedang kaum lelaki lebih tertarik pada segi-segi kejiwaan yang bersifat abstrak.
3. Perempuan pada umumnya sangat bergairah, vivid, dan penuh vitalitas hidup. Karenanya perempuan tampak lebih spontan dan impulsif. Pada umumnya kaum pria sifatnya lebih lamban, lebih berat mengendap, sehingga penampilan dirinya tampak kurang lincah.
4. Perempuan pada hakikatnya lebih bersifat hetero-sentris dan lebih sosial. Karena itu lebih ditonjolkan sifat kesosialannya. Kaum lelaki bersifat lebih egosentris dan lebih suka berpikir pada hal-hal yang zakeljik. Mereka lebih obyektif dan esensial.
5. Perempuan lebih banyak mengarah keluar, kepada subyek lain. Secara primer perempuan mengarahkan aktivitasnya keluar, untuk menarik perhatian pihak lain terutama lawan jenis.
6. Kaum laki-laki lebih egosentris. Pria cenderung berperan sebagai pengambil inisiatif untuk memberikan stimulasi dan pengarahan, khususnya bagi kemajuan. Perempuan lebih pasif, lebih *open*. Perempuan dibekali dengan sifat-sifat kelembutan dan keibuan, tanpa mementingkan diri sendiri, dan tidak mengharap balas jasa bagi segala perbuatannya.
7. Pada kaum perempuan, fungsi sekunderitasnya tidak terletak di bidang intelek, akan tetapi pada perasaan. Oleh sebab itu nilai-nilai perasaan dari pengalaman-pengalamannya jauh lebih lama mempengaruhi struktur kepribadiannya jika dibandingkan dengan nilai perasaan kaum lelaki.
8. Kebanyakan perempuan tidak berminat pada masalah politik, lebih-lebih yang menggunakan cara licik, munafik, dan kekerasan. Oleh emosinya yang kuat, perempuan lebih mereaksi dengan hati penuh ketenangan, lebih cepat berkecil hati, bingung, takut, dan cemas namun bisa sangat tabah.
9. Perempuan sangat peka terhadap nilai-nilai estetis namun pada umumnya kurang produktif. Mereka lebih suka menikmati hasil seni yang indah dibandingkan melontarkan kritik tajam.
10. Perempuan pada hakikatnya lebih mempunyai kepastian jiwa terhadap keputusan-keputusan yang telah diambilnya. Perempuan juga lebih antusias memperjuangkan pendiriannya daripada kaum laki-laki.
11. Pada kaum pria terdapat garis pemisah yang jelas antara kehidupan psikis dengan kehidupan indrawi, dan antara ketertarikan pribadi dengan tugas kewajiban yang formal sehari-hari. Perempuan memandang kehidupan ini

sebagaimana adanya. Eksistensi hidupnya adalah satu dengan hakikat alam yang besar.

12. Kesatuan totalitas dari tingkah laku perempuan bukan terletak pada kesadaran obyektif menuju pada tujuan, akan tetapi terletak pada kehidupan perasaannya yang didorong oleh afek-afek dan sentimen-sentimen yang kuat.
13. Perempuan pada umumnya lebih akurat dan lebih mendetil daripada kaum laki-laki, akan tetapi kaum lelaki lebih kritis.
14. Perempuan lebih suka menyibukkan diri dengan pekerjaan-pekerjaan ringan, sedangkan kaum lelaki lebih suka istirahat, tidur, atau rileks santai seandainya. Perempuan lebih tangkas dan giat, lebih banyak menyibukkan diri dengan macam-macam kegiatan senggang.

Dari perbedaan karakteristik tersebut dapat disimpulkan bahwa perbedaan laki-laki dan perempuan bukan esensial dari tempramen dan karakternya, tetapi pada perbedaan struktur jasmaninya yang menyebabkan perbedaan pada aktivitas kesehariannya. Pada akhirnya berimbas pula pada fungsi sosial di tengah masyarakat.

Unger dalam Handayani dan Sugiyarti (2006) mengidentifikasi perbedaan emosional dan intelektual antara laki-laki dan perempuan yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2.1

Perbedaan Emosional dan Intelektual antara Laki-laki dan Perempuan

Laki-laki (<i>Masculine</i>)	Perempuan (<i>Feminim</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Sangat agresif - Independen - Tidak emosional - Dapat menyembunyikan emosi - Lebih objektif - Tidak mudah berpengaruh - Tidak submisif - Sangat menyukai pengetahuan eksakta - Tidak mudah goyah terhadap krisis - Lebih aktif 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak terlalu agresif - Tidak terlalu independen - Lebih emosional - Sulit menyembunyikan emosi - Lebih subyektif - Mudah berpengaruh - Lebih submitif - Kurang menyenangkan pengetahuan eksakta - Mudah goyah menghadapi krisis - Lebih pasif

Laki-laki (<i>Masculine</i>)	Perempuan (<i>Feminim</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Lebih kompetitif - Lebih logis - Lebih mendunia - Lebih terampil berbisnis - Lebih berterus terang - Memahami seluk beluk perkembangan dunia - Tidak mudah tersinggung - Lebih suka bertualang - Mudah mengatasi persoalan - Jarang menangis - Umumnya selalu tampil sebagai pemimpin - Penuh rasa percaya diri - Lebih banyak mendukung sikap agresif - Lebih ambisi - Lebih mudah membedakan rasa dan rasio - Lebih merdeka - Tidak canggung dalam penampilan - Pemikiran lebih unggul - Lebih bebas berbicara 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurang kompetitif - Kurang logis - Berorientasi ke rumah - Kurang terampil bisnis - Kurang berterus terang - Kurang memahami seluk beluk perkembangan dunia - Mudah tersinggung - Tidak suka bertualang - Sulit mengatasi persoalan - Lebih sering menangis - Tidak umum tampil sebagai pemimpin - Kurang rasa percaya diri - Kurang senang terhadap sikap agresif - Kurang ambisi - Sulit membedakan antara rasa dan rasio - Kurang merdeka - Lebih canggung dalam penampilan - Pemikiran kurang unggul - Kurang bebas berbicara

Sumber: Handayani dan Sugiyarti (2006:8)

2.3.3. Pola Orientasi Jenis Kelamin terhadap Perilaku Membantu

Menurut Danzis dan Stone-Romero (2009), pola orientasi jenis kelamin terhadap perilaku membantu dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa diantaranya:

1. Stereotip Gender/Pembakuan Jenis Kelamin (*Gender Stereotyping*)

Keyakinan bahwa sifat kemampuan antara pria dan wanita adalah berbeda. Secara umum hal ini dipresepsikan bahwa laki-laki lebih berorientasi pada pekerjaan, lebih obyektif, lebih independen, lebih agresif, dan pada umumnya mempunyai kemampuan lebih daripada perempuan dalam

pertanggungjawaban manajerial. Perempuan dipandang lebih pasif, lebih lembut, dan lebih berorientasi pada pertimbangan, lebih sensitif, dan lebih rendah posisinya pada pertanggungjawaban dalam organisasi (Kreitner dan Kinicki dalam Narsa, 2006). Dalam situs resmi *United Nation of Human Right*, stereotip gender merujuk kepada praktik dari penganggapan untuk atribut spesifik dari perempuan atau laki-laki secara individu, karakteristik, maupun peran hanya berdasarkan alasan keanggotaan kelompok mereka dalam grup sosial masing-masing.

2. Risiko Personal (*Personal Risk*)

Risiko pribadi adalah kombinasi dan konsekuensi suatu kejadian yang berbahaya dan peluang terjadinya kejadian tersebut. Dalam buku panduan SCORE Kesiambungan Daya Saing dan Tanggung Jawab Perusahaan (2013) dinyatakan bahwa tidak semua pekerja memiliki kondisi yang sama. Manajemen diharuskan menyediakan lingkungan kerja yang aman untuk pria, wanita, pekerja penyandang cacat, dan lainnya sebab adanya kemungkinan kebutuhan kelompok yang berbeda. Potensi risiko personal pekerja dapat dibedakan dalam empat kategori: kategori A adalah potensi yang menimbulkan risiko dampak jangka panjang pada kesehatan, kategori B yaitu potensi yang menimbulkan risiko langsung pada keselamatan, kategori C mengenai risiko terhadap kesejahteraan atau kesehatan sehari-hari, dan kategori D berkaitan dengan potensi yang menimbulkan risiko pribadi dan psikologis.

3. Familiaritas Personal (*Personal Familiarity*)

Istilah familiaritas merujuk kepada sebuah perasaan seperti pernah melihat sesuatu sebelumnya. Familiaritas personal merupakan familiaritas pada wajah dalam kaitannya dengan adanya persamaan wajah yang dikenal atau diketahui terlebih dahulu oleh subyek penelitian (Lewis dan Johnston, 1997). Balas dkk. (2007) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa pengalaman bertatap muka dapat mendesak pengaruh kuat pada tugas-tugas yang secara eksplisit berkaitan dengan identitas.

2.4. Kepemimpinan

2.4.1. Definisi Kepemimpinan

Robbins dan Judge (2015:249) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Menurut Wexley dan Yuki (2003) kepemimpinan adalah suatu proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain. Kepemimpinan adalah tindakan yang membuat orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif (Durbin, 2006).

Subni dalam Said (2007:257) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses yang berisi rangkaian kegiatan melibatkan sekelompok orang yang dalam prosesnya terjadi aktivitas mempengaruhi, memotivasi, menggerakkan, dan mengarahkan pikiran serta perasaan pihak lain ke arah tujuan yang disepakati bersama.

Paul Hexley dan Kenneth H. Blanchard dalam Sugiyarta (2009:91)

mengemukakan kepemimpinan dengan:

1. Kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk mencapai tujuan kelompok;
2. Pengaruh hubungan antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan yang diarahkan melalui proses komunikasi menuju suatu tujuan yang telah ditetapkan; serta
3. Usaha mempengaruhi orang lain agar ikut serta mencapai tujuan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi yang dilakukan seorang pemimpin kepada anggota kelompoknya dengan maksud positif untuk mewujudkan tujuan organisasi.

2.4.2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi (Rivai, 2003:53). Seperti dijelaskan dalam buku tersebut, fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi:

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Masih dalam Rivai (2003), fungsi pokok kepemimpinan dibagi menjadi lima, yaitu:

1. Fungsi instruksi
Pimpinan sebagai komunikator bersifat satu arah. Kepemimpinan efektif memerlukan kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
2. Fungsi konsultasi
Bersifat dua arah. Konsultasi dilakukan pemimpin untuk mendapatkan *feedback* bawahannya dalam rangka menetapkan keputusan untuk keberlangsungan organisasi.
3. Fungsi partisipasi
Pemimpin berusaha mengajak bawahannya untuk aktif mengambil keputusan dan melaksanakannya. Partisipasi dilakukan secara terkendali dan terarah. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi pemimpin bukan pelaksana.
4. Fungsi delegasi
Fungsi ini berdasarkan pada kepercayaan, dilaksanakan dalam bentuk pelimpahan wewenang untuk mengambil keputusan baik dengan persetujuan pimpinan maupun tidak.
5. Fungsi pengendalian
Pemimpin sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dalam koordinasi yang efektif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Dalam Sugiyarta (2009:96) menurut Berkowitz (1953), Heider (1969), Nealy dan Fielder (1968) terdapat beberapa fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Defining and maintaning group structure* (menetapkan dan memelihara struktur kelompok)
2. *Providing means for goal attainment* (menetapkan cara mencapai tujuan)
3. *Facilitating group action and interaction* (mempermudah aksi dan interaksi kelompok)
4. *Maintaning group chesivenessand member satisfaction* (memelihara keterpaduan kelompok dan kepuasan anggota)
5. *Facilitating group task performance* (memudahkan pelaksanaan tugas kelompok)

Jika disimpulkan, fungsi-fungsi kepemimpinan yang telah dipaparkan di atas pada intinya bertujuan untuk kemajuan dalam proses pelaksanaan organisasi. Kesemuanya diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral.

2.4.3. Sifat-Sifat Pemimpin

Mufarrihah dalam Said (2007:284) menjabarkan faktor-faktor yang diperlukan dalam keefektifan pemimpin. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Karisma

Seorang pemimpin yang memiliki karisma atau kemampuan yang kompeten dalam memimpin organisasi akan memudahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi tersebut.

2. Kepedulian

Pemimpin yang tidak memiliki kepedulian terhadap kebutuhan karyawannya akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan karena para karyawan juga ingin kebutuhan mereka bisa terpenuhi sehingga memunculkan semangat kerja.

3. Komitmen

Komitmen tinggi menumbuhkan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi sehingga akan berusaha menjaga dan mengembangkannya.

Hal-hal lain yang mendukung untuk terciptanya kepemimpinan yang efektif adalah kejelasan, komunikator, konsisten, kreatif, kompeten, keberanian, serta ketekatan.

Nightingale dan Schult dalam Sugiyarta (2009:98) mengatakan bahwa hal-hal yang harus melekat supaya seseorang mampu untuk memimpin adalah sebagai berikut:

1. *Individualism* (kemandirian, ada hasrat memajukan diri sendiri).
2. *Curious* (mempunyai rasa ingin tahu yang besar).
3. Multi terampil atau mempunyai kepandaian yang beragam.
4. Berantusias tinggi, memiliki rasa humor, dan suka berkawan.
5. *Perfectionist* (selalu ingin mendapatkan hasil yang sempurna).
6. Beradaptasi tinggi.
7. Sabar namun tidak “mandek” untuk berhenti.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet, dan realistis.
9. Komunikatif dan pandai berbicara.
10. Berjiwa wiraswasta.
11. Sehat jasmani, berani mengambil risiko, dinamis.
12. Mempunyai firasat yang tajam dan adil.
13. Berpengalaman luas dan haus akan ilmu pengetahuan.
14. Bermotivasi tinggi, beridealisma tinggi.
15. Punya imajinasi, kombinasi, dan daya inovasi.

2.4.4. Tipe Kepemimpinan

Rivai (2003:56) mengkategorikan kepemimpinan menjadi tiga tipe pokok, penjabarannya sebagai berikut:

1. Tipe kepemimpinan otoriter

Tipe ini menempatkan kepuasan di tangan satu orang dan pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan bawahannya sehingga bawahan sering dipandang rendah.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2. Tipe kepemimpinan kendali bebas

Kebalikan dengan tipe otoriter, dalam tipe ini pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Pemimpin memfungsikan dirinya sebagai penasihat dan memberikan kebebasan anak buah dalam mengambil keputusan.

3. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Kepemimpinan demokratis bersifat aktif, dinamis, dan terarah. Tipe kepemimpinan ini sangat mementingkan musyawarah dalam mengambil keputusan.

Kartini Kartono dalam Sugiyarta (2009:102) berpendapat ada beberapa tipe kepemimpinan sebagai berikut:

1. Tipe kharismatis

Tipe ini mempunyai daya tarik luar biasa sehingga banyak pengikutnya. Pemimpin dianggap memiliki kekuatan gaib dan kemampuan yang diperoleh dari Tuhan.

2. Tipe paternalistis

Tipe pemimpin yang mempunyai sifat kebapakan dan terlalu melindungi sehingga jarang memberikan bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.

3. Tipe militeristis

Pemimpin lebih banyak menggunakan sistem komando kepada bawahan dan menghendaki kepatuhan mutlak. Tipe ini menyukai formalitas dan upacara berlebihan, menuntut disiplin tinggi, kaku, dan menghendaki komunikasi searah.

4. Tipe otokratis

Pemimpin mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang harus dipatuhi, bersifat pemeran tunggal, sangat konservatif, kuno, kaku, dan jauh dari bawahan.

5. Tipe Laiser Faree

Tipe ini membiarkan bawahan berbuat semaunya dan tidak berpartisipasi dalam kelompok. Pemimpin tidak berwibawa, kurang bertanggung jawab, serta tidak dapat menciptakan suasana kerja kooperatif.

6. Tipe populistis

Pemimpin berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat tradisional, kurang mempercayai bantuan dan dukungan, serta mengutamakan penghidupan kembali nasionalisme.

7. Tipe administratif
Pemimpin mampu menyelenggarakan administrasi secara efektif, mampu menggerakkan dinamika modernisasi, menetapkan integritas bangsa, mengembangkan teknologi, industri, dan manajemen modern.
8. Tipe demokratis
Tipe ini mampu memberikan bimbingan yang efisien kepada bawahannya. Tangung jawab dan kerja sama yang dimiliki baik. Tipe ini bersifat menghargai serta senang berpartisipasi dalam kelompok.

Berbagai tipe kepemimpinan di atas mencerminkan beragam sifat dan perilaku seorang pemimpin yang telah dikategorikan. Setiap tipe pemimpin memiliki cara masing-masing dalam mengorganisasi bawahannya meskipun dalam praktiknya bersifat saling mengisi satu sama lain (Rivai, 2003), demi mencapai tujuan organisasi.

2.4.5. Indikator Kepemimpinan

Penelitian ini mengambil indikator kepemimpinan menurut Wahjosumidjo dalam Hashfi (2010) yang secara garis besar dijabarkan sebagai berikut:

1. Bersifat adil

Pemimpin harus adil sebab rasa kebersamaan antar anggota kelompok bersifat mutlak. Rasa kebersamaan merupakan cerminan kesepakatan antar bawahan maupun antara pimpinan dengan bawahan. Adil diartikan tidak memihak dan hanya komitmen terhadap kebenaran, mampu memisahkan antara emosi dan rasio, dalam hal ini dendam, benci, cinta, serta dengki tidak mempengaruhi dalam mengambil suatu keputusan (Said, 2007:308).

2. Memberikan sugesti

Sugesti merupakan pengaruh yang sangat penting dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan

di antara bawahan. Seorang pemimpin harus mampu membangkitkan rasa percaya diri bawahannya sebab adanya kepercayaan diri karyawan cenderung membuat pelaksanaan tugas lebih baik (Said, 2007:331).

3. Mendukung tercapainya tujuan

Tercapainya tujuan suatu organisasi didukung oleh adanya kepemimpinan. Setiap tujuan hendaknya perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan bawahan untuk bekerja sama.

4. Katalisator

Pemimpin dikatakan katalisator apabila dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Pemimpin juga berusaha memberikan reaksi yang dapat menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin. Sebagai misal menurut Said (2007:99) pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan untuk menciptakan persaingan yang sehat agar menjadi pendorong untuk maju dengan tanpa mengabaikan pentingnya menjalin kerja sama.

5. Menciptakan rasa aman

Pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman kepada bawahannya. Hal ini dapat dilakukan jika pemimpin mampu memelihara hal-hal positif dan sikap optimis dalam menghadapi permasalahan sehingga bawahan merasa aman dan bebas dari perasaan gelisah karena memperoleh jaminan dari pemimpin.

6. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun akan selalu memandang atasan mempunyai peran dalam segala bidang kegiatan, terlebih

yang menganut prinsip keteladanan atau panutan. Seorang pemimpin adalah segala-galanya. Maka segala perbuatan, perilaku, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

7. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin harus selalu bisa membangkitkan semangat bawahannya sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi secara antusias dan bekerja lebih efektif.

8. Bersikap menghargai

Pada dasarnya setiap orang menghendaki adanya pengakuan diri dari orang lain. Bawahan pun menginginkan pengakuan dan penghargaan dari atasannya. Alasan tersebut mendasari pemimpin atas kewajibannya dalam menghargai tindakan-tindakan anak buahnya. Sikap menghargai dapat salah satunya dapat ditunjukkan dengan kemampuan menginventarisasi gejolak dan keinginan bawahan berupa kesediaan bertegur sapa serta menampung dan menyeleksi kritik maupun sumbangan pikiran sehingga tidak satupun karyawan yang akan merasa dikecewakan (Said, 2007:309).

Dari indikator-indikator yang telah dipaparkan, dapat diketahui bahwa seorang pemimpin hendaknya bersikap adil dan secara kontinyu mampu untuk memberi sugesti positif kepada karyawannya. Hal tersebut dilakukan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pemimpin sebaiknya orang yang pandai sebab bertindak sebagai katalisator serta mampu mengolah emosi, menjaga sikap, dan mengayomi demi kelangsungan hubungan baik dalam suatu organisasi.

2.5. Perilaku Menolong

2.5.1. Definisi Perilaku Menolong

Van Dyne dan LePine dalam Wollan, dkk (2009) menyatakan “*Helping is important to organizations when roles are interdependent and employee cooperation facilitates overall performance*”. Maksud pernyataan tersebut bahwa membantu merupakan hal penting bagi organisasi ketika peran saling bergantung dan kerja sama para pekerja memfasilitasi seluruh penyelenggaraannya.

Perilaku menolong (*helping behavior*) didefinisikan sebagai kesukarelaan pemberian asistensi kepada kelompok lain dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan (Ng dan Van Dyne dalam Hoption, 2016). Dinyatakan pula dalam Bandula dan Lyons (2012), bahwa perilaku menolong merupakan hal yang penting bagi kesuksesan tim dikarenakan dapat melingkupi kebanyakan dari orientasi perilaku interpersonal yang mendukung ranah sosial dan konteks motivasi dimana pekerjaan organisasi tersebut dilaksanakan.

Chu (2009) menyebutkan bahwa perilaku menolong merujuk kepada aksi kesukarelaan untuk membantu orang lain ketika tidak ada semacam ekspektasi demi mendapatkan penghargaan dalam bentuk apapun. Sedangkan Wilson berpendapat perilaku menolong adalah kegiatan yang lebih menitik beratkan pada pemberian komitmen dibandingkan asistensi spontan dimana hal ini terkait meluangkan waktu khusus demi keuntungan orang lain, kelompok, maupun organisasi (van Emmerick dan Jawahar, 2005).

Perilaku menolong merujuk pada kesukarelaan untuk melakukan sesuatu yang akan menguntungkan orang lain walau pada saat yang sama perilaku

tersebut juga akan menguntungkan pihak penolong (Chizanah, 2011). Perilaku ini disengaja atau diniatkan sehingga tidak muncul secara tiba-tiba dan mendadak. Sebagai contoh dari perilaku menolong adalah menggalakkan dana untuk korban bencana alam.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku menolong (*helping behavior*) di dalam organisasi merupakan suatu tindakan menolong yang dilakukan secara sukarela kepada anggota lain berkenaan dengan pekerjaan demi efektivitas organisasi tersebut.

2.5.2. Faktor-Faktor Perilaku Menolong

Dalam jurnalnya, Danzis dan Stone-Romero (2009) memaparkan empat faktor yang mempengaruhi perilaku menolong. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Jenis kelamin penolong dan tertolong (*Sex of helper and recipient*)

Disebutkan bahwa perbedaan dari setiap orang yang menerima perhatian untuk ditolong adalah jenis kelamin. Mereka telah menyimpulkan dari berbagai hasil penelitian bahwa perempuan lebih cenderung menerima bantuan, sedangkan laki-laki lebih sering memberi atau menawarkan.

2. Peran sosial (*Social roles*)

Berdasarkan peran sosial, perempuan sebaiknya memberikan lebih banyak bantuan secara pribadi bukannya menjaga jarak, seperti seharusnya perempuan itu bersikap mengasuh, peduli, dan perhatian terhadap kebutuhan emosi orang-orang. Sebaliknya perempuan menganggap keperluan untuk membantu sebagai sebuah keharusan kepada orang dekat dan merupakan sebuah pilihan kepada kenalan. Laki-laki, di lain sisi lebih memilih

membantu orang asing yang lemah atau membutuhkan bantuan dan mereka memiliki sedikit pilihan apakah lebih baik membantu atau tidak.

3. Daya pikat fisik tertolong (*Physical attractiveness of the recipient*)

Daya pikat fisik calon tertolong merupakan salah satu penentu apakah calon penolong tertarik untuk memberikan bantuannya. Daya pikat fisik ini bisa tidak bekerja jika calon penolong dan calon tertolong sama-sama berjenis kelamin perempuan. Hal ini dikarenakan adanya kemungkinan sebuah persaingan di antara keduanya.

4. Orientasi peran jenis kelamin penolong dan tertolong (*Sex-role orientation of helper and recipient*)

Orientasi dalam hal ini adalah sifat maskulin dan feminim. Perempuan feminim cenderung mendapatkan lebih banyak bantuan. Mereka bahkan menyebutkan hasil riset terbaru pada perempuan-perempuan yang telah diteliti dengan perlakuan sebagian dirias maskulin, sebagian lain feminim. Hasilnya adalah tampilan feminim lebih banyak mendapatkan bantuan.

2.5.3. Motif atau Tujuan Perilaku Menolong

Wollan, dkk (2009) menjabarkan tiga motif utama seseorang berperilaku menolong. Penjelasan sebagai berikut:

1. Kepentingan organisasi (*Organizational concern*)

Karyawan termotivasi karena menginginkan organisasi berjalan dengan baik, maka dari itu mereka terikat untuk membantu demi menunjukkan kebanggaan dan komitmen kepada organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen dalam organisasi akan merasa perlu untuk memberi bantuan.

2. Nilai prososial (*Prosocial values*)

Motif ini mendemostrasikan keinginan untuk menjadi berguna dan diperlukan untuk membangun hubungan dengan orang lain. Nilai prososial membantu memelihara keberlangsungan dan integritas orang lain.

3. Memberi kesan kepada manajemen (*Impression management*)

Motif ini berdasarkan pada kebutuhan individu untuk membuat atau memelihara identitas audiens. Ada dua tipe *impression management*. Pertama, *self-presentation* digunakan agar lebih menonjol kepada sesama karyawan maupun supervisor. Kedua, *others-enchancement* digunakan dalam membuat kesepakatan dengan rekan kerja atau supervisor dengan harapan akan menerima evaluasi yang baik.

Berikut ini disajikan tabel motif perilaku menolong.

Tabel 2.2

Motives for Engaging in Extra-Role Helping Behaviors

	<i>Motive trigger</i>	<i>Linked to Affective and cognitive job attitudes such as:</i>
<i>Organizational Concern</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Employees want organization to do well (Rioux and Penner 2001)</i> • <i>Demonstrate pride and commitment to organization (Rioux and Penner 2001)</i> • <i>Felt responsibility for organization (Pearce and Gregersen 1991)</i> • <i>Others-focused (organizational & group levels)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>organizational commitment, organizational justice, and mood extra-role behaviors (Penner, Midili, and Kegelmeyer 1997)</i> • <i>volunteerism (Schaubroeck and Ganster 1991)</i>

Prosocial Values	<ul style="list-style-type: none"> • <i>To be helpful and to create constructive relationships with other people (Rioux and Penner 2001)</i> • <i>“To produce and maintain being and integrity of others” (Brief the well-and Motowidlo 1986, 710)</i> • <i>Others-focused (individual & group levels)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Helping, volunteering, cooperating, donating, and sharing (Brief and Motowidlo, 1986)</i>
Impression Management	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Need to establish or maintain an identity for the audience (Bozeman and Kacmar 1997)</i> • <i>Self-focused</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Self-presentation (to become more appealing to your coworkers or supervisor, Wayne and Liden 1995)</i> • <i>Other-enchancement (to provide agreement with coworkers or supervisor ro receive favorable evaluation.</i>

Sumber: Wollan, dkk. (2009)

2.5.4. Indikator Perilaku Menolong

Van Lange dan Joireman dalam artikel ilmiah yang ditulis Dr. Simon Moss (2009) membedakan enam orientasi yang berhubungan dengan tingkat dimana seseorang suka membantu. Berikut ulasannya:

1. Altruisme (*Altruism*)

Altruisme adalah sikap mementingkan kepentingan orang lain. Seseorang yang mementingkan kepentingan orang lain berusaha untuk memaksimalkan kegunaan atau kebahagiaan orang lain. Altruisme merujuk pada sebuah bentuk spesifik dari perilaku yang menguntungkan orang lain tapi tidak ada

ekspektasi akan memperoleh keuntungan pribadi (Crisp dan Turner dalam Chizannah, 2011).

2. Kerja sama (*Cooperation*)

Individu yang kooperatif berusaha untuk memaksimalkan kegunaan bersama atau kebahagiaan diantara diri sendiri dan orang lain serta mereka tidak terlalu peduli dengan orang yang merasa bahagia tersebut. Kerja sama dalam kaitan ini adalah di dalam satu tim menyangkut pencapaian tujuan. Menurut Poernomo (2006) kerja sama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama agar dapat lebih mudah mencapai tujuan organisasi.

3. Persamaan (*Equality*)

Seseorang yang berorientasi pada persamaan berjuang keras untuk meminimalkan perbedaan kegunaan, berusaha mempertahankan keadilan. Berdasarkan *merit or equity norm* (asas kepastian) seseorang akan produktif atau berusaha keras demi kepastian untuk mendapatkan penghargaan terbesar (Budiarto dan Wardani, 2005). Di dalam *equity norm* ini penghargaan diterima sesuai dengan proporsi terhadap kebutuhan.

4. Individualisme (*Individualism*)

Orang-orang yang individualistis selalu berusaha keras untuk memaksimalkan kegunaan atau kebahagiaan pribadi mereka. Terdapat tiga arti individualisme di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Pertama, individualisme adalah paham yang menganggap manusia secara pribadi perlu diperhatikan (kesanggupan dan kebutuhannya tidak boleh disamaratakan). Kedua, individualisme merupakan paham yang

mementingkan hak perseorangan di samping kepentingan masyarakat atau negara. Ketiga, paham yang menganggap diri sendiri (kepribadian) lebih penting daripada orang lain. Indikator individualisme dalam penelitian ini mengacu pada definisi ketiga berdasarkan KBBI tersebut.

5. Kompetisi (*Competition*)

Seseorang yang kompetitif berusaha untuk memaksimalkan kegunaan relatif mereka dan berjuang keras menenggelamkan penampilan orang lain. Kompetisi di dalam kerja menciptakan situasi adanya tujuan yang hendak diraih oleh banyak individu sehingga menjadi motivasi seseorang untuk meningkatkan prestasi kerja demi melebihi rekannya.

6. Serangan (*Aggression*)

Individu yang agresif ingin meminimalisasi kegunaan atau kebahagiaan dari orang lain. *Aggression* di dalam sebuah organisasi biasa dikaitkan dengan *workplace bullying* (penggertakan atau perilaku mengganggu di tempat kerja). Herschovis, dkk (2015) merangkum karakteristik seorang pem-bully bahwa mereka cenderung dilaporkan memiliki evaluasi serta penghargaan diri yang rendah di dalam organisasi.

Jadi indikator penelitian dari variabel perilaku menolong yang akan digunakan di dalam penelitian ini adalah altruisme, kerja sama, persamaan, individualisme, kompetisi, dan serangan.

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu tentang pengaruh budaya organisasi, jenis kelamin, kepemimpinan, dan perilaku menolong terhadap kepuasan kerja telah dilakukan. Penelitian-penelitian tersebut diantaranya sebagai berikut:

Tabel 2.3
Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Baltachi, dkk. (2012)	<i>The Effect of Leadership on Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership)</i>	X: - <i>visionary leadership</i> - <i>transformational leadership</i> - <i>transactional leadership</i> Y: <i>job satisfaction</i>	Presepsi visi kepemimpinan pekerja pria lebih tinggi dibandingkan pekerja wanita. Terdapat perbedaan posisi linear antara umur pekerja dan presepsi visi kepemimpinan. Telah teridentifikasi bahwa interaksional, transformasional, dan perilaku <i>visionary leadership</i> meningkatkan level kepuasan kerja . Disimpulkan dalam beberapa kasus ada prosorsi linear diantara level pendidikan dan hasil, level kepuasan kerja karyawan juga meningkat.
2	Brahmasari dan Suprayitno (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepeminpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan	X: - motivasi kerja - kepemimpinan - budaya organisasi Y: kinerja perusahaan Z: kepuasan kerja karyawan	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keluasan kerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
3.	Danzis dan Stone-Romero (2009)	<i>Effects of Helper Sex, Recipient Attractiveness, and Recipient Feminity on Helping Behavior in Organization</i>	X: - helper sex - recipient attractiveness - recipient feminity Y: helping behavior	<i>The female participants seemed to interpret the helping situation differently than males, depending on the attractiveness and femininity of the confederate.</i> Perbedaan diantara perilaku menolong adalah fungsi dari beberapa faktor seperti daya pikat penerima bantuan, jenis kelamin si penolong, dan feminitas penerima.
4.	Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan	X: budaya organisasi Y: - motivasi - kepuasan kerja	Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi secara positif Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja secara positif. Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja secara positif Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja secara positif Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja secara positif Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja secara positif.
5.	Malik (2013)	<i>Relationship between Leader Behavior and Employees' Job Satisfaction: A Path-Goal Approach</i>	X: leader behavior Y: employees' job satisfaction	<i>Employee job satisfaction in relation to salaries and fringe benefits and working conditions was low.</i> <i>Variables such as employees' age, gender, work experience years, and rank were found having significant effects on their job satisfaction.</i> <i>There is a positive correlation between employee job satisfaction and leadership behavior.</i>
6.	Oshagbemi (1997)	<i>The Influence of Rank on The Job Satisfaction</i>	X: rank Y: job satisfaction	<i>The interaction effect of rank & gender does affect the job satisfaction of university teachers significantly ($p < 0.012$).</i>

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
		<i>of Organizational Members</i>		<i>There is a positive association between rank and job satisfaction.</i>
7.	Sabri et al (2011)	<i>Organization Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore</i>	X: organization culture Y: job satisfaction	<i>Organizational culture takes two forms i.e. organizational culture related to managers and organizational culture related to employees. The effect of these both kinds of culture is positive and significant on job satisfaction of teachers of higher education institutes and universities of Lahore. Yet, organizational culture related to employees plays stronger role in creating job satisfaction of teachers of higher education institutes an universities than organizational culture related to managers and leaders.</i>
8.	Soedjono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya	X: budaya organisasi Y: - kinerja organisasi - kepuasan kerja	Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi melalui kinerja organisasi, tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
9.	Stander dan Rothman (2009)	<i>The Relationship between Leadership, Job Satisfaction, and Organisational Commitment</i>	X: - leadership - job satisfaction Y: organisational commitment	<i>Statistically significant relationships exist between leader empowering behaviour, job satisfaction and organisational commitment. Practically significant correlation coefficients of large effect were found between leader empowering behaviour and job satisfaction.</i>

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				<i>Practically significant correlation coefficients of medium effect were found between leader empowering behaviour and attitudinal commitment (both affective and normative).</i>
10.	Valendri (2005)	Analisis Perbedaan Gender dalam Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Musi Unit Pelayanan 3 Ilir Palembang	X: perbedaan gender Y: kepuasan kerja	Hasil nilai p value lebih besar dari taraf signifikan 5% yaitu $0,416 = 0,05$ (pekerjaan) $0,145 = 0,05$ (gaji) $0,780 = 0,05$ (atasan) sehingga disimpulkan bahwa tidak adanya perbedaan gender dalam kepuasan kerja.
11.	Wollan <i>et al.</i> (2009)	<i>Motives for Helping: Exploring Cultural Influences on Extra-Role Behavior</i>	X: <i>cultural influences</i> Y: <i>extra-role behavior</i>	<i>Motives for engaging in affiliative-promotive "helping" extra-role behavior is related to cross-cultural differences.</i>
12.	Wen-Chi Zou, Yong Zheng, and Jia Liu (2015)	<i>The Impact of Transformational Leadership on the Helping Behavior of Hotel Employee</i>	X: <i>transformational leadership</i> Y: - <i>leader-member exchange</i> - <i>team-member exchange</i> - <i>helping behavior</i>	<i>Transformational leadership has positive effect on leader-member exchange (LMX), team-member exchange (TMX), and helping behavior.</i>
13.	Novi Rukhviyanti (2011)	Pengaruh Budaya Birokrasi, Budaya	X: - budaya birokrasi	- Budaya birokrasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. - Budaya inovatif tidak berpengaruh terhadap kepuasan

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
		Inovatif, dan Budaya Inovatif terhadap Kepuasan Kerja	- budaya inovatif - budaya suportif Y: kepuasan kerja	- kerja - Budaya suportif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
14.	Xiaoxia Zhang dan Bing Li (2013)	<i>Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study</i>	X: <i>organizational culture</i> Y: <i>employee satisfaction</i>	<i>the analysis result shows no significant relationship between organizational culture and employee satisfaction.</i>
15.	Syed Munir Ahmed Shah, dkk. (2011)	<i>The Impact of Organizational Culture on the Employees' Job Satisfaction: A Study of Faculty Members of Public Sector Universities of Pakistan</i>	X: <i>organizational culture</i> Y: <i>employees' job satisfaction</i>	<i>Pearson correlations indicated that organizational culture was negatively related to employees' job satisfaction in the faculty members of public sector universities of Pakistan.</i>
16.	Shamaila Gull dan Fariha Azam (2012)	<i>Impact of Organizational Culture Type on Job Satisfaction Level of Employees' in Different Organizations of Lahore, Pakistan</i>	X: <i>organizational culture</i> Y: <i>job satisfaction</i>	<i>Clan and Adhocracy found in a positive relationship with job satisfaction i.e. those who work under these cultures are more satisfied with their jobs, Hierarchy and Market were found to be in a negative relationship with job satisfaction i.e. those who work under these cultures are not satisfied with their jobs.</i>

Sumber: Kumpulan Jurnal dan Hasil Penelitian

Tabel di atas merupakan daftar riset terdahulu yang digunakan dalam penelitian skripsi ini. Daftar tersebut memperlihatkan ketidak konsistenan pengaruh variabel bebas budaya organisasi, kepemimpinan, dan jenis kelamin

terhadap kepuasan kerja karyawan. Perbedaan antara hasil berpengaruh maupun tidak berpengaruh ini menjadi rujukan dalam penentuan hipotesis.

Melalui tabel 2.3 diterangkan bahwa Koesmono (2005), Soedjono (2005), Brahmasari (2008), dan Sabri *et al* (2011) menemukan budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut bertolak belakang dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Rukhviyanti (2011), Zhang dan Bing (2013), Shah, dkk. (2011), serta Gull dan Azam (2012). Lebih lanjut dalam penelitian Stander dan Rothmann (2009), Baltaci, dkk (2012), dan Malik (2013) sama-sama menjelaskan ada hubungan signifikan antara perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian Brahmasari dan Suprayitno (2008) kepemimpinan memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam Oshagbemi (1997), jenis kelamin berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Di lain sisi penelitian Valendri (2015) menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan jenis kelamin terhadap kepuasan kerja.

Adanya *gap* penelitian terdahulu ini juga menjadi alasan perilaku menolong digunakan sebagai variabel mediasi guna mengetahui apakah variabel bebas yang digunakan dalam penelitian berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja. Mengacu pada hasil penelitian Asif (2013) dan Hoption (2016), perilaku menolong ternyata memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dua penelitian tersebut menjelaskan bahwa perilaku menolong serta aspek altruisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di dalam organisasi.

2.7. Hubungan Antarvariabel

2.7.1. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbin dan Judge, 2008). Perbedaan tersebut karena adanya ciri atau karakteristik tersendiri antara nilai-nilai dan norma-norma yang ada dan berkembang di suatu organisasi.

Banyak penelitian dengan hasil pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Fakta ini memunculkan gagasan bahwa budaya organisasi berpengaruh pula terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berdasarkan banyaknya temuan dari penelitian terdahulu dimana kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dikuatkan pula salah satunya dari penelitian Koesmono (2005) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.7.2. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Perilaku Menolong

Indonesia merupakan bangsa yang dikenal berbudaya, salah satunya saling membantu antar sesama. Budaya di dalam kehidupan bermasyarakat tersebut telah dibawa ke tempat kerja, mengalami perkembangan dan penyesuaian. Penelitian Perlow dan Weeks (2002) telah mengungkap adanya perbedaan dalam hal perilaku menolong bergantung dari budaya di tiap organisasi.

Robbins (2002:262) menyebutkan salah satu fungsi budaya organisasi yakni peranannya dalam hal bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap perilaku karyawan. Penelitian

Wollan, dkk (2009) juga menegaskan bahwa *Extra-Role Behavior* yang berupa perilaku menolong melengkapi keseluruhan dari penyelenggaraan organisasi.

2.7.3. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2015:249). Hal tersebut menunjukkan pencapaian tujuan organisasi tidak akan lepas dari kinerja pegawai dalam prosesnya.

Dari banyak riset terdahulu, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Artinya ada kemungkinan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Baltaci, dkk (2012) dan Malik (2013) sama-sama menjelaskan ada hubungan signifikan antara perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.7.4. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Perilaku Menolong

Definisi dari fungsi kepemimpinan adalah sebuah gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi (Rivai, 2003:53). Sesuai pengertian ini, jelas diterangkan bahwa kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Dalam hal ini, perilaku menolong termasuk dalam kategori interaksi antar individu.

Sifat pemimpin seperti dijabarkan oleh Mufarrihah dalam Said (2007:284) dengan jelas menyebutkan bahwa salah satu faktor yang diperlukan untuk

keefektifan seorang pemimpin adalah adanya kepedulian. Kepedulian inilah yang akan memunculkan semangat kerja karyawan.

2.7.5. Hubungan antara Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja

Jenis kelamin diartikan perbedaan laki-laki dan perempuan sebagai makhluk yang secara kodrati memiliki fungsi-fungsi organisme yang berbeda (Handayani dan Sugiarti, 2006). Karena perbedaan tersebut bersifat kodrati, hal ini akan berpengaruh pada kehidupan dan sistem sosial dalam masyarakat. Lebih lanjut, perihal pemenuhan kebutuhannya juga akan berbeda.

Beberapa riset menemukan adanya hubungan antara jenis kelamin dengan kepuasan kerja. Mengambil contoh penelitian Valendri (2015) yang menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan jenis kelamin terhadap kepuasan kerja dan riset oleh Kaizer (2005) dengan hasil keragaman tingkat perbedaan kepuasan karyawan di wilayah Eropa yang di beberapa negara seperti Skandinavia dan Belanda paradoks jenis kelamin tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.7.6. Hubungan Jenis Kelamin dengan Perilaku Menolong

Perbedaan jenis kelamin menunculkan perbedaan karakter umum antara laki-laki dan perempuan. Dugaan yang muncul adalah perilaku menolong berdasarkan perbedaan karakteristik jenis kelamin tersebut akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Oshagbemi (1997) menerangkan bahwa jabatan, jenis kelamin dan umur berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Danzis dan Stone-Romero (2009) membuktikan bahwa jenis kelamin si penolong, daya pikat

penerima, dan feminitas penerima adalah faktor yang mempengaruhi secara positif terhadap perbedaan di dalam perilaku menolong.

2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis

Melalui penelitian yang telah banyak dilakukan, kepuasan kerja seorang karyawan terbukti sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Berdasarkan fakta ini, dapat dikatakan jika kepuasan kerja berkaitan dengan operasional organisasi secara umum. Para pekerja cenderung lebih giat menggeluti pekerjaan mereka ketika pemenuhan kebutuhan berupa rasa puas tercapai secara konstan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan, penelitian dilakukan dengan mengambil variabel bebas yaitu budaya organisasi. Budaya dalam sebuah instansi merupakan sesuatu yang penting karena secara umum mencerminkan karakteristik dan mampu mengendalikan tindakan setiap anggotanya. Budaya organisasi dengan kepuasan kerja berpengaruh satu sama lain mengingat keberadaannya dapat berperan sebagai batasan lingkup gerak. Hal ini dikarenakan budaya juga memiliki fungsi dalam menghambat laju perkembangan organisasi. Pada akhirnya hambatan ini menjadi vital karena berpotensi memicu timbulnya masalah bagi perusahaan maupun hubungan manusia di dalamnya.

Kepuasan kerja juga bisa dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Kepemimpinan yang cocok dengan kondisi di dalam organisasi akan menciptakan suasana kondusif dalam keberlangsungannya. Seorang pemimpin dengan sifat-sifat yang mampu menunjukkan komitmen, kepedulian, dan karismanya terhadap para pekerja dapat mempengaruhi persepsi mereka. Adanya kemampuan

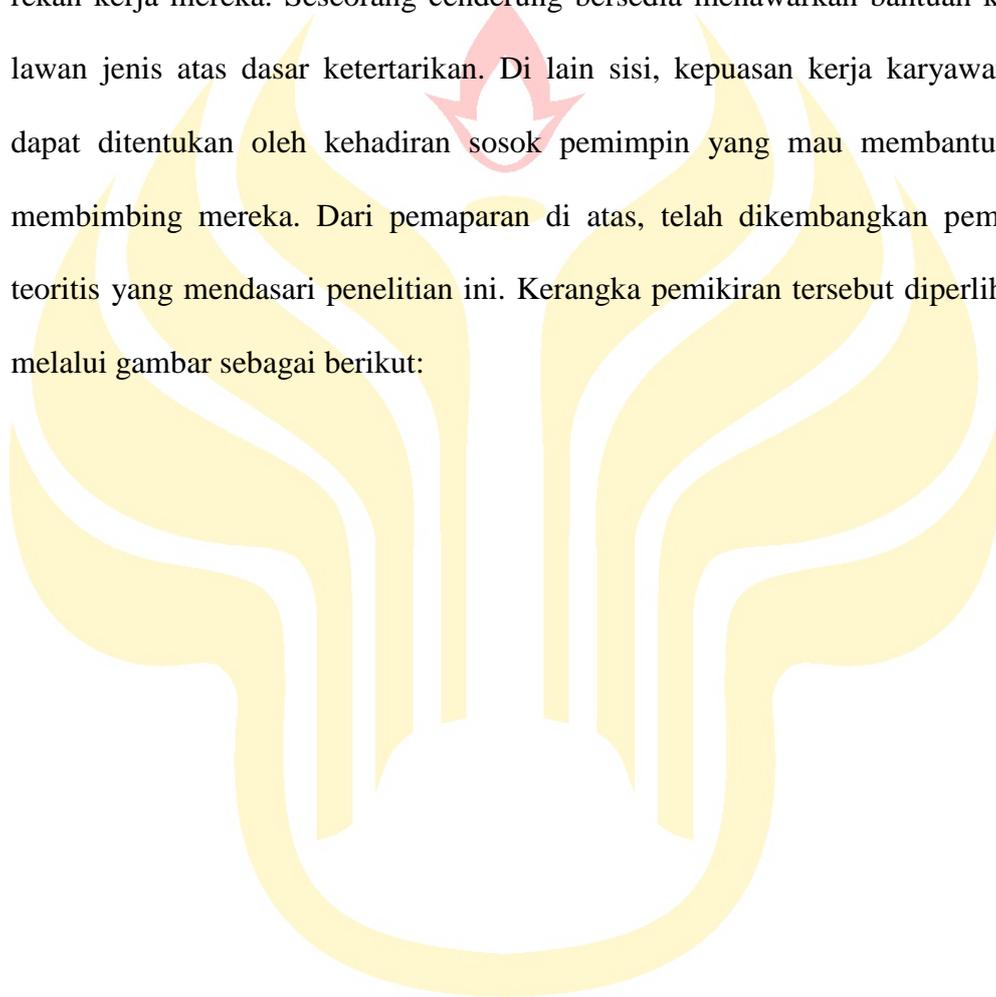
pemimpin untuk menarik hati karyawan ini pada akhirnya mendorong mereka untuk berperilaku positif dan lebih produktif.

Variabel bebas ketiga yang digunakan dalam penelitian adalah jenis kelamin karyawan. Orientasi jenis kelamin sering dikaitkan kepada jenis pekerjaan yang diambil oleh seseorang. Laki-laki dipandang lebih superior dan lebih produktif dalam bekerja dibandingkan kaum perempuan. Perbedaan antara karakter laki-laki dan perempuan menciptakan kecenderungan bahwa jenis kelamin berperan mempengaruhi secara umum tingkat kepuasan kerja karyawan.

Faktor penting lain adalah keberadaan perilaku saling membantu antar anggota organisasi. Perilaku menolong ditempatkan sebagai variabel yang memediasi pengaruh variabel bebas terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat *gap* penelitian antara variabel bebas dan variabel terikat. Riset terdahulu juga mengungkap bahwa perilaku menolong berpengaruh signifikan positif terhadap variabel terikat kepuasan kerja. Selain itu ditemukan pula masing-masing pengaruh signifikan positif antara budaya organisasi, kepemimpinan, maupun jenis kelamin terhadap perilaku menolong karyawan. Maka dalam penelitian ini perilaku menolong diharapkan dapat berguna sebagai perantara dalam menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

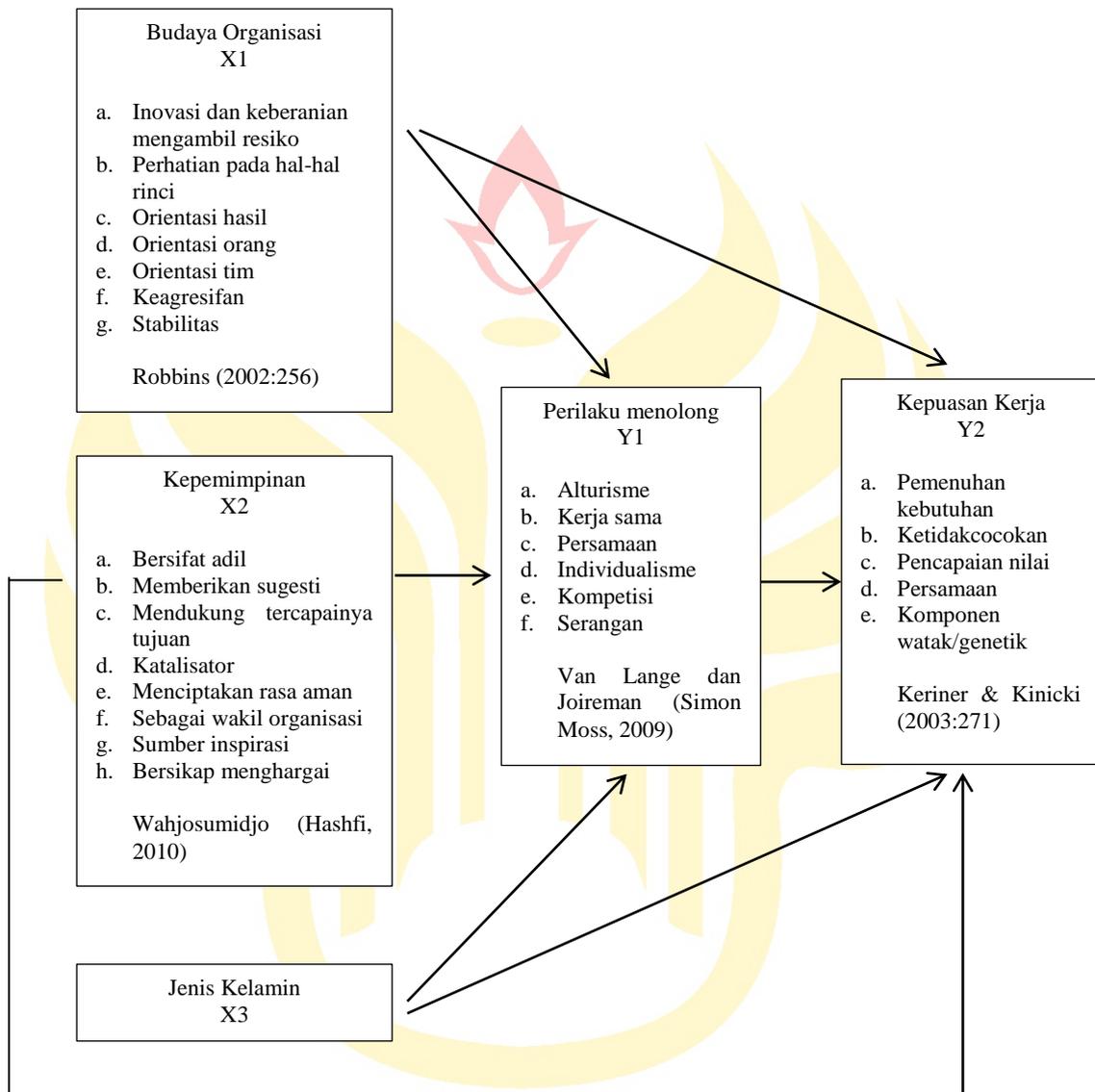
Merujuk pada hubungan antar karyawan, perilaku menolong sangat penting terkait kerja sama tim. Di dalam tim yang solid biasanya terdapat hubungan baik. Perilaku menolong sangat bergantung kepada latar belakang budaya di tempat kerja. Budaya saling menolong antar karyawan akan merekatkan hubungan mereka, membuat mereka betah, sehingga kepuasan pun tercapai.

Faktor jenis kelamin juga memainkan peran penting dalam keterlibatan para karyawan baik secara sukarela maupun terpaksa berperilaku menolong kepada rekan kerja mereka. Seseorang cenderung bersedia menawarkan bantuan kepada lawan jenis atas dasar ketertarikan. Di lain sisi, kepuasan kerja karyawan pun dapat ditentukan oleh kehadiran sosok pemimpin yang mau membantu serta membimbing mereka. Dari pemaparan di atas, telah dikembangkan pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini. Kerangka pemikiran tersebut diperlihatkan melalui gambar sebagai berikut:



UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir
Sumber: Data diolah, 2016

2.9. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2010:110). Atas dasar kerangka berpikir tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

- H₁ : Budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap perilaku menolong.
- H₂ : Kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap perilaku menolong.
- H₃ : Jenis kelamin berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap perilaku menolong.
- H₄ : Budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H₅ : Kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H₆ : Jenis kelamin berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H₇ : Perilaku menolong berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H₈ : Perilaku menolong memediasi pengaruh perilaku organisasi secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H₉ : Perilaku menolong memediasi pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H₁₀: Perilaku menolong memediasi pengaruh jenis kelamin secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan jenis kelamin terhadap kepuasan kerja dengan perilaku menolong sebagai variabel mediasi atas karyawan PT Mitra Saudara Indosengon, Boja, Kendal sebagai responden, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung maupun signifikan terhadap perilaku menolong. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi tidak akan meningkatkan angka perilaku menolong karyawan.
2. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku menolong. Hal ini berarti saat aktivitas kepemimpinan lebih terasa dan cenderung meningkat, implikasinya adalah angka perilaku menolong juga akan mengalami peningkatan.
3. Jenis kelamin tidak berpengaruh secara langsung maupun signifikan terhadap perilaku menolong. Jika mengabaikan *output sig.* karyawan perempuan mempunyai kecenderungan perilaku menolong 10,1% lebih rendah dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Simpulan ini tidak berlaku karena variabel *dummy* secara statistik tidak signifikan terhadap perilaku menolong.
4. Budaya organisasi secara langsung berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti ada hubungan berlawanan

arah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, semakin rendah budaya organisasi yang ada di perusahaan maka angka kepuasan kerja karyawannya akan meningkat.

5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Saat aktivitas kepemimpinan lebih terasa dan cenderung meningkat, maka angka perilaku menolong juga akan mengalami peningkatan.
6. Jenis kelamin tidak berpengaruh secara langsung maupun signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil perhitungannya, karyawan perempuan mempunyai kecenderungan perilaku menolong sebesar 2,1% lebih tinggi dibandingkan karyawan laki-laki. Simpulan ini tidak berlaku karena variabel dummy secara statistik tidak signifikan terhadap perilaku menolong.
7. Perilaku menolong secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti adanya peningkatan intensitas perilaku menolong antar karyawan di perusahaan dapat menaikkan angka kepuasan kerja.
8. Perilaku menolong tidak memediasi pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang kuat tidak berkontribusi pada peningkatan perilaku menolong antar karyawan meski saat dilihat dari hasil *output*, variabel budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

9. Perilaku menolong memediasi pengaruh positif kepemimpinan secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti adanya kepemimpinan yang baik di dalam perusahaan mendorong karyawan untuk meningkatkan perilaku menolong antar sesama rekan kerja dan pada akhirnya secara selaras akan mempengaruhi kenaikan angka kepuasan kerja karyawan.
10. Perilaku menolong tidak memediasi pengaruh jenis kelamin secara tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan jenis kelamin sama sekali tidak berkontribusi pada peningkatan perilaku menolong antar karyawan meski perilaku menolong secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan PT Mitra Saudara Indosengon, Boja, Kendal, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi PT Mitra Saudara Indosengon

Ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan berdasarkan hasil penelitian skripsi ini. Pertama, melihat hasil pengaruh negatif kepuasan kerja responden terhadap budaya organisasi yang menjurus kepada tipe kompetitif dan terlalu fokus pada tujuan, pimpinan dan para manajer diharapkan mampu untuk mengkondisikan serta melakukan evaluasi pembenahan manajemen supaya karyawan merasa bahagia dan implikasinya target produksi mampu dioptimalkan.

Kedua, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui kepemimpinan yang memperhatikan hubungan relasi atasan-bawahan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa variabel perilaku menolong dapat digunakan sebagai perantara kepemimpinan untuk memperbaiki tingkat kepuasan kerja karyawan. Mengacu pada *output* ini, para manajer diharapkan dapat menjadi panutan sebagai pribadi yang peduli serta membangun sinergi dan menguatkan kebiasaan kerja sama saling menolong antar anggota organisasi.

2. Penelitian selanjutnya

Riset selanjutnya diharapkan untuk mengkaji serta membuktikan secara empiris ada tidaknya pengaruh model penelitian ini terhadap kinerja karyawan dengan lingkup responden yang diperluas. Hal ini disarankan atas dasar beberapa kesimpulan para ahli yang menyatakan bahwa pekerja yang puas cenderung akan lebih termotivasi dan lebih produktif di bandingkan pekerja yang tidak puas (Wexley dan Yuki, 2003; Robbins dan Judge, 2015).

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Asif, Sumaiya, dkk. 2013. "Impact of Alturism and Courtesy on Employees' Attitudes: A Study of Telecom Industry of Pakistan". Dalam *Middle-East Journal of Scientific Research* Vol. 18 No. 6 Hlm. 815-820
- Badan Pusat Statistik Indonesia (BPS). 2014. *Jumlah Perusahaan Industri di Indonesia Berdasarkan Skala Usaha (tabel dalam PDF)*. <http://www.bps.go.id/index.php/linkTabelStatis/1054>. (30 Mei 2016)
- _____. 2016. *Produk Domestik Regional Bruto Provinsi-Provinsi di Indonesia Menurut Pengeluaran 2011–2015*. Jakarta: Badan Pusat Statistik
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah. _____. *Pendapatan Asli Daerah Menurut Kabupaten/Kota Se Jawa Tengah Tahun Anggaran 2011-2013*. <http://www.jateng.bps.go.id/LinkTabelStatis/view/id/934> (13 Juli 2017)
- Baltaci, Furkan, dkk. 2012. "The Effect of Leadership on Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership)". Dalam *International Symposium on Sustainable Development 3rd* Hlm. 220-226. Sarajevo: International Burch University
- Bandura, Randall P. dan Paul R. Lyons. 2012. "Helping Managers Stimulate Employee Voluntary, Helpful Behavior". Dalam *Industrial and Commercial Training* Vol. 44 No. 2 Hlm.94-102. Tersedia di <http://dx.doi.org/10.1108/00197851211202939> (9 Februari 2016)
- Boundless.com. _____. *The Influence of Job Satisfaction on Behavior*. <http://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbooks/organizational-behavior-5/drivers-of-behavior-44/how-job-satisfaction-influences-bahavior-232-5809/>. (27 Mei 2016)
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan". Dalam *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 10 No. 2 Hlm. 124-135. Surabaya: Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya
- Budiarto, Yohanes dan Rani Puspita Wardani. 2005. "Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan". Dalam *Jurnal Psikologi* Vol. 3 No. 2 Hlm. 109-126

- Chizanah, Lu'luatul. 2011. "Ikhlās = Prososial? (Studi Komparasi Berdasar Caps)". Dalam *Jurnal Psikologi Islam (JPI)* Vol. 8 No. 2 Hlm. 145-164. Lembaga Penelitian Pengembangan Psikologi dan Keselamatan (LP3K) UIN Maliki Malang
- Chu, Kuo-Ming. 2009. "A Study of Member's Helping Behaviors in Online Community". Dalam *Internet Research* Vol. 19 Iss. 3 Hlm. 279-292. Tersedia di <http://dx.doi.org/10.1108/10662240910965351> (9 Februari 2016)
- Danzis, Deborah A. dan Eugene F. Stone-Romero. 2009. "Effects of Helper Sex, Recipient Attractiveness, and Recipient Femininity on Helping Behavior in Organization". Dalam *Journal of Managerial Psychology* Vol. 24 No. 8 pp.722-737. Tersedia di <http://dx.doi.org/10.1108/02683940910996761> (9 Februari 2016)
- Dini. 2013. *Kepuasan Orang Indonesia Tertinggi di Asia Tenggara*. <http://www.nasional.kompas.com/read/2013/03/15/17492477/Kepuasan.Kerja.Orang.Indonesia.Tertinggi.di.Asia.Tenggara>. (27 Mei 2016)
- Dressler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 2*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Klaten: PT. Macanan Jaya Cemerlang
- Durbin, Andrew J. 2006. *The Complete Idea's Guide: Leadership*. Terjemahan Tri Wibowo BS. Jakarta: Perenda Media
- Eigen, Donna. 2016. *Team Orientation in A Businesses Culture*. <http://smallbusiness.chron.com/team-orientation-businesses-culture-48497.html>. (7 November 2016)
- Friedman, Eric. 2013. *Task-Oriented vs. People-Oriented Management Styles: Which is Better*. <http://www.blog.eskill.com/task-people-oriented-management/>. (7 November 2016)
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gull, Shamaila dan Fariha Azam. 2012. "Impact of Organizational Culture Type on Job Satisfaction Level of Employees' in Different Organizations of Lahore, Pakistan". Dalam *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* Vol. 2 No. 12 Hlm. 97-112. Hrmars
- Handayani, Tri Sakti dan Sugiarti. 2006. *Konsep dan Teknik Penelitian Gender*. Malang: UMM Press
- Hashfi, Mailul. 2010. "Pengaruh Presepsi Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Daop IV Semarang". *Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang

- Herschovis, M. Sandy dkk. 2015. "Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Intervention Strategies". Dalam *SIOP White Paper Series*. Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc.
- Hoption, Collete. 2016. "The Double-Edge Sword of Helping Behavior in Leader-Follower Dyads". Dalam *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 37 Iss. 1. Tersedia di <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-09-2013-0124> (2 Februari 2016)
- International Labour Office. 2013. *Keberlanjutan Melalui Perusahaan yang Kompetitif dan Bertanggungjawab (SCORE) Modul 5*. Jakarta: ILO
- Iriyanto, Setia dan Eny Winaryati. 2010. "Perbedaan Persepsi antar Jenis Kelamin terhadap Peran Gender dalam Keluarga dan Masyarakat". Dalam *Prosiding Seminar Nasional Unimus 2010*. Tersedia di <http://download.portalgaruda.org/article.php%3Farticle%3D4302%26val%3D426&sa=U&ved=0ahUKEwihN5S6mqnNAhUJxGMKHdGVBmgQFggLMAA&usg=A FQjCNEklzsBDQoJ7B8Vy-> (15 Juni 2016)
- Kadarisman, Muh. 2012. "Analysis on Factors that Influence Job Satisfaction of Government Employees". Dalam *Journal of Administrative Science and Organization* Vol. 19 No. 1. Jakarta: Universitas Muhammadiyah Jakarta
- Kaizer, Lutz C. 2005. "Gender-Job Satisfaction Differences across Europe: An Indicator for Labor Market Modernization". Dalam *IZA Discussion Paper* No. 1876. Bonn: Institute for the study of Labor (IZA)
- Kartono, Kartini. 2006. *Psikologi Wanita 1 Mengenal Gadis Remaja dan Wanita Dewasa*. Bandung: Penerbit Mandar Maju
- Koesmono, H. Teman. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur". Dalam *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 7 No. 2 Hlm. 171-188. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat
- _____. 2014. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Biro Bahasa Alkemis. Jakarta: Salemba Empat
- Lewis, Michael B. Dan Robert A. Johnston. 1997. "Familiarity, Target Set and False Positives in Face Recognition". Dalam *Eropean Journal of Cognitive Psychology* Vol. 9 No. 4 Hlm.437-459. Psychology Press Ltd.
- Malik, Srikandar Hayyat. 2013. "Relationship between Leader Behavior and Employees' Job Satisfaction: A Path-Goal Approach". Dalam *Pakistan*

- Journal of Commerce and Social Sciences* Vol. 7 No. 1 Hlm. 209-222. Lahore: Higher Education Commission of Pakistan (HEC)
- Michael Page Internasional Indonesia. 2015. *2015 Employee Intention Report Indonesia (dokumen PDF)*. http://www.michaelpage.co.id/files/2015_IDMP_EMPLOYEE_INTENTIONS_FINAL.pdf. (27 Mei 2016)
- Moss, Simon. 2009. *Measures of Helping and Altruism*. <http://sicotests.com/psyarticle.asp?id=261> (16 Juni 2016)
- Oshagbemi, Titus. 1997. "The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members". Dalam *Journal of Managerial Psychology* Vol. 12 Iss 8 pp. 511-519. Tersedia di <http://dx.doi.org/10.1108/02683949710189111> (9 Februari 2016)
- Perlow, Leslie dan Jhon Weeks. 2002. "Who's Helping Whom? Layers of Culture and Workplace Behavior". Dalam *Journal of Organizational Behavior* 23 Hlm. 345-361. Tersedia di www.interscience.wiley.com (30 Mei 2016)
- Poernomo, Eddy. 2006. "Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajer pada PT Jesslyn K Cakes Indonesia Cabang Surabaya". Dalam *Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi* Vol. 6 No. 2 Hlm. 102-108. UPN Veteran Jawa Timur
- Puspitasari, Pipit. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening". *Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. Terjemahan Halida dan Dewi Sartika. Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 2*. Terjemahan Diana Angelika dkk. Jakarta: Salemba Empat
- . 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16 Buku 1*. Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat
- Rukhviyanti, Novi. 2011. "Pengaruh Budaya Birokrasi, Budaya Inovatif, dan Budaya Inovatif terhadap Kepuasan Kerja". Dalam *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi* Vol. III No. 2. Tersedia di <http://jsma.stan-im.ac.id/pdf/vol3/2> (13 Juli 2017)
- Sabri, Pirzada S. U., Muhammad Ilyas, dan Zahra Amjad. 2011. "Organization Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore". Dalam *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 24. Center of Promoting Ideas, USA

- Said, M. Mas'ud (ed.). 2007. *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Building, dan Perilaku Inovatif*. Malang: UIN-Malang Press
- Shah, Syed Munir Ahmed, dkk. 2011. "The Impact of Organizational Culture on the Employees' Job Satisfaction: A Study of Faculty Members of Public Sector Universities of Pakistan". Dalam *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* Vol. 3 No. 8 Hlm. 847-859. Institute of Interdisciplinary Business Research
- Siringo-ringo, Suryono Brandoi. 2014. *Rendahnya tingkat kepuasan para pekerja Indonesia*. http://medanbisnisdaily.com/m/news/read/2014/19/79886/rendahnya_tingkat_kepuasan_para_pekerja_indonesia/ (13 Juli 2017)
- Soedjono. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya". Dalam *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol.7 No.1 Hlm.22-47. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra
- Stander, Marius W. Dan Sebastiaan Rothmann. 2009. "The Relationship between Leadership, Job Satisfaction, and Organisational Commitment". Dalam *SA Journal of Human Resource Management* Vol. 7 No. 3 Hlm. 7-13. Durbanville: Aosis Publishing
- Sugiyarta SL. 2009. *Dinamika Kelompok dan Kepemimpinan*. Semarang: Unnes Press
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Supratikno, Hendrawan, dkk. 2006. *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Cahaya Ilmu
- Sutrisno, Mudji dan Hendar Putranto. 2005. *Teori-Teori Kebudayaan*. Sleman: PT. Kanisus
- U.S. News. 2016. *Overall Best Countries*. <http://www.usnews.com/news/best-countries/overall-full-list/>. (27 Mei 2016)
- Valendri, Dendy. 2015. "Analisis Perbedaan Gender dalam Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Musi Unit Pelayanan 3 Ilir Palembang". *Skripsi*. Palembang: Universitas Bina Darma
- van Emmerick, I.J. Hetty dan I.M. Jawahar. 2005. "Lending A Helping Hand". Dalam *Career Development International* Vol. 10 No. 5 Hlm. 347-358. Tersedia di <http://dx.doi.org/10.1108/13620430510615283> (9 Februari 2016)

- Wexley, Kenneth A. dan Gary A. Yuki. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*. Terjemahan Muh. Shobaruddin. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Wollan, Melody L., Marry F. Sully de Luque, dan Marko Grunhagen. 2009. "Motives for Helping: Exploring Cultural Influences on Extra-Role Behavior". Dalam *The Multinational Business Review* Vol. 17 No. 1 Hlm. 99-119. Tersedia di <http://dx.doi.org/10.1108/1525383X200900005> (9 Februari 2016)
- Zhang, Xiaoxia dan Bing Li. 2013. "Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study". Dalam *International Journal of Trade, Economics and Finance* Vol. 4, No. 1 Hlm. 48-54. Tersedia di <http://ijtef.org/papers/259-F605.pdf> (13 Juli 2017)
- Zou, Wen-Chi, dkk. 2015. "The Impact of Transformational Leadership on the Helping Behavior of Hotel Employee". Dalam *Journal of Economics, Business and Management* Vol. 3 No. 3 Hlm. 322-325. Tersedia di <http://www.joebm.com/papers/203-A00006.pdf> (13 Juli 2017)